

Vorbild, Vertrauter und ein bisschen verrückt

Werner Kern war Fußball-Trainer in Trier, Ulm und Worms, Promotion-Manager für Adidas und führte bis 2012 das Nachwuchszentrum des FC Bayern München. Vor Ostthüringer Unternehmern breitet er seine Erfahrungen zur Ausbildung und Nachwuchsgewinnung aus.

Von Jens Voigt

Gera. Rund 250 000 Vereinsmitglieder in aller Welt, 13 600 Fanclubs, ein Jahresumsatz von zuletzt 528 Millionen Euro und fast 17 Millionen Euro Gewinn nach Steuern – der FC Bayern München ist auch wirtschaftlich ein Flaggschiff seiner Branche, selbst wenn Werner Kern ihn nur als „sehr gutes mittelständisches Unternehmen“ einstufen mag.

Kern, heute 68 und im Ruhestand noch immer für die Bayern weltweit unterwegs, ist von 1998 bis 2012 die Nachwuchsabteilung des Klubs geleitet, unter seiner Ägide wuchsen heutige Bundesliga-Stars heran, Champions-League-Sieger, Weltmeister. Aber auch solche, deren Namen er jeden Montag in den Spielstatistiken der dritten und vierten Liga sucht. Und solche, denen er sagen musste: Tut uns leid, aber deine Leistung reicht nicht für den FC Bayern. Wer Führungskraft sein will, muss Entscheidungen treffen, findet Kern.

Nachwuchs will gesucht und unworben sein

Vor knapp 150 Unternehmern und Managern aus Ostthüringen referiert der drahtige Bayer, dem man das tägliche Joggen ansieht, über das, was die Wirtschaft vom Sport lernen kann hinsichtlich Ausbildung, Nachwuchsgewinnung, das Binden von Fachkräften an den Betrieb. Die Auftaktveranstaltung des neuen Netzwerks Thüringen füllt den Saal unter dem Dach des Bildungszentrums der Industrie- und Handelskammer Ostthüringen zu Gera, deren Hauptgeschäftsführer Peter Höhne zwar mit Fußball wenig am Hut hat, aber als Hobby-Ruderer schon



Werner Kern, ehemals Leiter der Nachwuchsabteilung des FC Bayern München, bei seinem Vortrag im Geraer IHK-Bildungszentrum.

Fotos (3): Jens Voigt

mal ein Kernproblem der Unternehmen benennt: „Wenn ich mit einem guten Doppelvierer Regatta fahren will, muss ich mir heute die Besatzung in Berlin und sonstwo suchen.“ Was auch heißen soll: Warten, das junge Leute anknöpfen, reicht längst nicht mehr. Der Nachwuchs, zumal der gute, will gesucht, unworben, überzeugt werden. Kern kennt das. Zum FC Bayern wollen zwar viele Junge, aber um die wahren Talente brennt ein stetig zunehmender Konkurrenzkampf. Beispiel Toni Kroos. Ihn beobachtete Kern beim U-15-Halbfinale zwischen Hansa Rostock und dem VfB Stuttgart im Jahr 2004. „Der war ein spielerisches Juwel, wie ich es noch nie gesehen hatte in dem Alter“, erinnert er sich. Die Stuttgarter umgarnten Kroos bereits, wollten ihn mit seinem Vater, der Jugendtrainer in Rostock war, vom Markt kaufen. Hansa-Präsident Manfred Wimmer forderte 1,5 Millionen Euro – für einen 14-Jährigen. Bayern-Chef Uli Hoenes zu Kern: „Du sorgst dafür, dass er zu uns kommt.“ Aber möglichst nicht zum Preis Wimmers. Kern telefonierte, verhandelte, besuchte Kroos und dessen Familie. Vater und Sohn wurden eingeladen nach München, feines Hotel. Vor allem

Signiertes Bayern-Trikot zu ersteigern – zugunsten der Aktion „Thüringen hilft“

Es ist der Traum eines jeden FC-Bayern-Fans und eine Trophäe auch für viele, die anderen Klubs die Daumen drücken: ein Original-Trikot des 24fachen Deutschen Meisters, 17-maligen Pokalgewinners und fünffachen Gewinners der Champions League, noch dazu signiert von allen Spielern des Bundesliga-Teams der vorigen Saison. Ab heute bis Mittwoch, 1. April um 19 Uhr, haben die Leserinnen und Leser der Ostthüringer Zeitung die Chance, dieses Trikot sich selbst, ihren Kindern oder Freunden zu schenken – indem sie bei der Auktion zugunsten von „Thüringen hilft“, dem gemeinsamen Hilfswerk von Ostthüringer



Das von den Spielern signierte Original-Bayern-Trikot.

Zeitung, Thüringer Allgemeine und der Diakonie Mitteldeutschland für Thüringer in Not, darauf bieten.

„Wir verfolgen und schätzen die Aktion seit längerem und freuen uns, mit dem signierten Original-Bayern-Trikot zu deren erfolgreicher Fortsetzung beitragen zu können“, erklärt Christel Zeysig, die gemeinsam mit Initiator Guido Hunke das neu gegründete „Netzwerk Thüringen“ leitet und mit hochkarätig besetzten Wirtschaftstals Unternehmern aus dem ganzen Freistaat branchenübergreifend näher zusammenbringen will. Das Netzwerk bietet Geschäftsführern und Führungskräften von mittelständischen Unternehmen die Möglichkeit, sich Tipps und Anregungen für ihre tägliche Arbeitspraxis von bundesweit sehr bekannten

Unternehmen zu holen. Beim nächsten Talk im Mai auf dem Alten Schloss zu Dornburg will man über Live-Hacking und IT-Sicherheit nicht nur referieren, sondern konkret vorgehen, wie Angreifer in Sicherheitslücken eindringen. Wer für einen guten Zweck der Aktion „Thüringen hilft“ auf das Trikot bieten möchte, schickt eine E-Mail mit Gebot, Name und Adresse unter dem Kennwort „Trikot“ an aktion@otz.de oder per Post an: Ostthüringer Zeitung, Bahnhofstraße 38, 07545 Gera. Die Aktion geht bis zum 1. April, 19 Uhr. Wir informieren täglich über den Gebotsstand.

Aufmerksamkeit für alle, auch für die Schwächeren, das zeichne gute Trainer wie Führungskräfte aus, findet Kern. Vorbild und ein „bissel verrückt“ zu sein, an das Unternehmen zu glauben, dafür zu leben. Vor seiner Zeit als Chef des Bayern-Nachwuchses hatte Kern als internationaler Promotion-Manager für Fußball bei Adidas gearbeitet, jetzte bis zu 180 Tage im Jahr durch die Welt, organisierte die Präsenz des Konzerns auf allen großen Turnieren und Meisterschaften. „Das wäre nicht gegangen, wenn ich nicht auch vom Produkt überzeugt gewesen wäre“, betont Kern. Noch heute fuchse es ihn, wenn er auf dem Rasen Spieler sehe mit anderen Tretern als den Drei-Streifen-Schuhen. Aber hat er nicht auch leicht reden über Ausbildung, Wertevermittlung, Sozialkompetenzen, da doch die Talente – meist – von ganz allein gen München streben? „Ohne Talent geht es nicht“, bestätigt Kern. Aber das seien nur die ersten 40 Prozent für einen Top-Spieler. „Der sehr viel größere Rest sind Fleiß und Willen, nicht nur der Sieger zu sein, sondern immer besser zu werden.“ Dazu zu motivieren, sei die eigentliche Kunst. In Spitzenklubs wie in jedem Unternehmen.

aber: Es war der Tag des Champions-League-Spiels der Bayern gegen Arsenal, zum Frühstück tags darauf standen die Londoner Legenden mit Kroos am Buffet, Vieira, Thierry, Ashley Cole. Danach fragte Kern noch einmal den jungen Rostocker, bei welchem Klub er einmal spielen möchte. „Da hat er mich ange-

strahlt und gesagt: bei den Bayern“, erinnert sich Kern. Die 1,5 Millionen bekommt Rostock zwar trotzdem – aber in der letzten Tranche erst nach dem fünften Einsatz von Kroos als Nationalspieler. Die duale Ausbildung, schulisch wie fußballerisch, erfolgt bei den Bayern auf höchstem

Niveau. 39 Wochenstunden Schule, täglich zwei Trainings. Die Anforderungen an die jungen Spieler sind enorm. Umso mehr seien die Ausbilder und Trainer auch als Helfende, als Vertraute gefragt, betont Kern. „Ich hab jede Note gewusst von den Buben.“ Noch bevor ein künftiger Bay-

er ins Jugendhaus einzug, besuchte er die Familien, suchte sich die Verhältnisse an, suchte die Ankerpunkte für mögliche Hilfen. Und sei es ein Zuschuss für ein neues Auto für die Mutter von Holger Bäduber, die ihren Sohn fast ein Jahr lang täglich von Memmingen nach München zum Training fuhr.

„Du musst überzeugen, was anderes gibt's nicht“

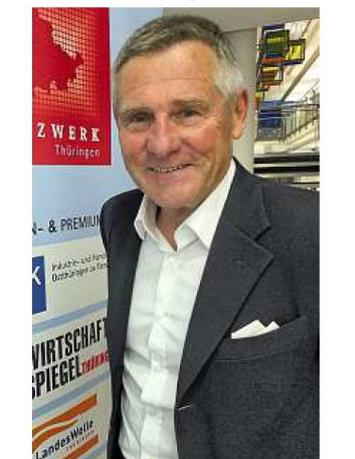
14 Jahre lang leitete Werner Kern (68) die Nachwuchsabteilung des FC Bayern München. Er formte heutige Weltmeister wie Philipp Lahm, Bastian Schweinsteiger oder Toni Kroos. Wie sich auch in der Wirtschaft ein Spitzenteam aus jungen Leuten bilden lässt, darüber unterhielt sich Jens Voigt mit ihm.

Wenn man den FC Bayern einmal als Unternehmen betrachtet, was er ja auch ist, so lebt er als bei der Fachkräftengewinnung komfortabel: Die jungen Leute wissen, was der FC Bayern ist, welche Karriere winkt, was sie lernen müssen. Und die meisten haben sich schon sehr früh für diese Firma entschieden. Ist das der entscheidende Punkt, dass Unternehmen die Jugend frühzeitig für sich interessieren? Nein. Das Wichtigste ist eine gute Familie, wie die Eltern Kinder erziehen, wie viel Zeit sie ihnen opfern. Wie sie die Kinder dazu motivieren, dass sie nicht nur Rechte, sondern auch Pflichten haben. Ein Lehrer kann nur noch wenig gut machen, was im Elternhaus versäumt wurde. Die Bayern-Spieler, die es geworden sind, haben alle ein hervorragendes Elternhaus. Die sind unterstützt und gefördert worden, aber ohne den großen Druck, dass die Buben nun gleich Bundesligaspieler und Millionäre werden. Sondern nach der Maßgabe, was gut ist fürs Kind.

Wie streng sollten Eltern sein? Ansprüche sollten klar formuliert sein, aber positiv. Negativer Druck hilft nichts. Ich hatte mal einen Spieler, den hat der Vater geschlagen, weil er nicht so trainiert hatte, wie sich der Vater das vorgestellt hatte. Das ist der verkehrte Weg. Wichtig ist, dass die Buben Freude haben, dass sie gern trainieren, sich auf jedes Spiel freuen. Sie müssen von sich aus wollen.

Aber die Bedingungen dafür sind beim FC Bayern auch ideal: Geld spielt keine Rolle. Davon kann der Mittelstand im Osten beim Ringen um Lehrlinge nur träumen. Aber auch der FC Bayern steht in einer riesigen Konkurrenz. Spieler wie Thomas Müller, Philipp Lahm oder David Alaba sind doch nicht dabegekommen und haben gesagt: Wir wollen jetzt bei den Bayern spielen.

Nicht? Da hast du kämpfen müssen wie ein Löwe. Der Konkurrenzkampf ist extrem groß. Bei Alaba zum Beispiel waren zwei Premier-League-Verträge dran, zwei aus der italienischen ersten Liga, drei Klubs aus der Bundesliga. Das war ein Kampf bis aufs Messer. Und dazu kommt, dass viele Angst haben, dass sie auf der Bank bleiben, weil die Anforderungen so hoch sind. Von der Ausbildung her sind die Unterschiede zwischen den Klubs nicht mehr so groß. In den Ersten und Zweiten Liga ist das



Werner Kern leitete von 1998 bis 2012 die Nachwuchsabteilung des FC Bayern München. Zuvor war gelernter Schriftsetzer Trainer im Zweit- und Drittliga-Bereich und arbeitete später als Internationaler Promotion-Manager Fußball für Adidas.

top, auch bei einigen Amateurvereinen. Man hat erkannt, dass die guten Fußballer nicht mehr auf den Bäumen wachsen wie früher, als es noch Straßenfuß-

ball gab. Deshalb muss man eine sehr gute duale Ausbildung anbieten, fußballerisch und schulisch. Der entscheidende Punkt ist, dass man dann die Jungs

überzeugen kann, dass der FC Bayern alle Möglichkeiten bietet – wenn sie's in die Hand nehmen. Und selbst wenn sie es nicht schaffen bei den Bayern, dann haben sie mit der Ausbildung eine gewisse Aura, um bei anderen Bundesligisten unterzukommen.

Was entscheidet darüber, ob ein Unternehmen guten Nachwuchs gewinnt? Überzeugungskraft. Die spürbare Überzeugung der Führungskräfte, dass der Betrieb der richtige ist für die Jugendlichen. Das geht's drum, wie man sich sozial verhält und was man von der Kompetenz her bieten kann. Das sind die entscheidenden Punkte: Dass eine Top-Ausbildung garantiert ist und dass das ein Chef ist, der sich sorgt, der dir helfen will, damit du es später zu was bringst im Beruf. Dann, muss du überzeugen. Was anderes gibt's nicht.

Und Geld? Niemals, keine Chance. Ich habe immer drauf geschaut, dass wir in den unteren Bereichen jemand das Gleiche geben, keine Ausnahmen machen. Es gab immer mal Eltern, auch von heutigen Stars, die kamen daher und sagten: Herr Kern, können wir nicht etwas mehr haben? Nein, denn mit 15 Jahren kann man nicht abschätzen, was passiert. Aber sie kriegen alle die Möglichkeit, die beste Schule zu besuchen, die beste fußballerische Ausbildung, sie werden von uns

unterstützt, können im Jugendhaus wohnen. Aber mehr können wir nicht machen. Das müssen sie sich erarbeiten. Wenn sie später mal einen Vertrag als Lizenzspieler haben, können wir drüber reden. Aber da müssen sie erst mal die Amateurmansschaft geschafft haben in der dritten Liga. Noch einmal: Es geht darum, die Jungs davon zu überzeugen, dass sie in den besten Händen sind – das ist der entscheidende Faktor.

Darf es für einen Ausbilder oder Betreuer von Jugendlichen eigentlich einen Feierabend geben? Gibt's nicht. Ich bin jeden Tag um sechs Uhr aufgestanden, um zu laufen. Weil ich wusste, wenn ich nach Hause komme um acht oder gegen neun am Abend, da habe ich keine Lust mehr dazu. Ich war jedes Wochenende auf dem Fußballplatz, habe fünf, sechs Spiele gesehen. Ich war eigentlich nie daheim. Aber das hatte ich meiner Frau schon gesagt, als wir heirateten.

Wie wichtig ist Bodenhaftung, wenn man etwas werden will? Entscheidend: Jeder der abbett, wird eine Bruchlandung erleben. Man muss immer bescheiden bleiben. Wenn ein neuer junger Spieler zu uns kam, bin ich immer hingefahren zu der Familie, habe mich zum Kaffee einladen lassen, um zu wissen, welches Zuhause er hat. Wenn's dann zu Krisensituationen gekommen ist, wusste ich immer, wie wir reagieren müssen. Es macht viel aus, wenn man die familiären Hintergründe kennt. Ich erinnere mich an Thomas Kraft, den jetzigen Hertha-Torwart. Den hatten wir aus seinem Dorf geholt irgendwo im Westerwald, mein Navi im Auto kannte das gar nicht, ich hab mich durchfragen müssen. Aber es hat sich rentiert. Weil ich dann die Eltern kannte, sein Verhältnis zum Vater, der dann gestorben ist. Da kann man sich dann reindringen in die Jungs. Das spielt menschlich eine entscheidende Rolle. Diese Qualitäten braucht es genauso wie die fachliche Kompetenz und die Werte, für die man steht, wenn man als Führungskraft junge Leute überzeugen will.

Sie waren vor Ihrer Zeit bei den Bayern 14 Jahre lang internationaler Promotion-Manager bei Adidas. Was lässt sich übertragen aus einer Tätigkeit in einem Weltkonzern auf den Sport, zum Beispiel den FC Bayern? Es gibt sehr viele Parallelen, gerade in der Ausbildung. Zum Beispiel, dass man anspruchsvolle Ziele setzt, die Anstrengung erfordert, aber die auch erreichbar sind. Und dass man nicht alles vorsetzt, sondern Situationen schafft, wo die jungen Leute selbst die Lösung finden, sich freispielen müssen. Nur hinterher zu rennen, das lang nicht. Weder im Fußball noch sonst in der Wirtschaft.