

Belgien ist das erste Team, das sich für die EURO 2020 qualifiziert hat (im Bild Dries Mertens beim belgischen 4:0-Sieg gegen Schottland am 9. September in Glasgow).



## BELGIEN: DIE ZWEITE REVOLUTION

Die Nummer eins der FIFA-Weltrangliste steht vor einer Herkulesaufgabe: Wie können die Roten Teufel auf Dauer international erfolgreich bleiben? In Belgien wird gerade auf allen Ebenen an der Zukunft des Fußballs gefeilt. Denn: In einer Teamsportart haben alle ein Mitspracherecht.

**E**n Wer in Belgien den Namen Auber hört, denkt sofort an den Komponisten der historischen Oper *La Muette de Portici* („Die Stumme von Portici“), die am 25. August 1830 im berühmten Théâtre de la Monnaie im Zentrum Brüssels aufgeführt wurde. Als das Duett *Amour sacré de la patrie* („Die heilige Liebe zum Vaterland“) ertönte, erhob sich das gesamte Publikum und strömte auf die Straße. Dort schlossen sie sich der Menschenmenge an, die gegen die Armeen des Vereinigten Königreichs der Niederlande protestierte. Das Ereignis gilt heute als der Zündfunken der Revolution, die am 4. Oktober desselben Jahres in der Gründung des Königreichs Belgien mündete. Seither haben das Land und seine elf Millionen Einwohner eindrücklich bewiesen, dass man nicht groß sein muss, um bekannt zu werden.

Im letzten FIFA-Ranking lag Belgien weiterhin auf Platz eins, ohne je ein größeres Turnier gewonnen zu haben. Doch seit einigen Jahren zählt das Land zu den besten Fußballnationen der Welt – dank zahlreicher hochkarätiger Spieler. Das derzeitige Ziel ist einfach: einen internationalen Wettbewerb gewinnen und die gute fußballerische Form halten.

### Möge der Beste gewinnen!

Der durchschlagende Erfolg kommt nicht von ungefähr, er ist das Ergebnis langjähriger Arbeit. Am 17. Oktober 2018 – also nur wenige Monate nach dem dritten Platz bei der Fußballweltmeisterschaft in Russland und damit dem besten Abschneiden Belgiens in seiner Geschichte – stellte Peter Bossaert, Generalsekretär des Belgischen Fußballverbands (KBVB), einen Elf-Punkte-Plan zur Modernisierung seiner Institution vor. Belgien's Fußballverband sei „gespalten und komplex“, geprägt durch eine „angestaubte Unternehmenskultur“ und

„mangelnde Transparenz“. Ob solche Vorwürfe den Fußball mittelfristig nicht gefährden? In Belgien ist diese Selbstkritik neu und mutig zugleich. Zusammen mit Gérard Linard, dem KBVB-Präsidenten bis Juni 2019, und dessen Nachfolger Mehdi Bayat schnürte Peter Bossaert daraufhin ein umfassendes Reformpaket: für die sportlichen und institutionellen Aspekte, das Schiedsrichterwesen, die Governance, die sozialen und digitalen Medien, die Finanzen. Nichts blieb verschont!

### Hilfe von außen

Für diese zweite Revolution holte sich der belgische Verband Unterstützung im Ausland. Für das Schiedsrichterwesen beauftragte man David Elleray, den früheren internationalen Unparteiischen aus England, mit der Entwicklung eines Masterplans für die Zukunft. „Belgien ist ein Land, das viele internationale Topschiedsrichter hervorgebracht hat. 2010 kam dieser Trend zum Stillstand. Damals pfiff letztmals ein Belgier an einem größeren Turnier (Anm. d. Red.: Frank De Bleekere). Heute hat Belgien keine UEFA-Elite- oder Kategorie-1-Schiedsrichter mehr“, sagt Elleray. Als Erstes verpflichtete er die Belgierin Stephanie Forde (Direktorin Operations) und die Franzosen Bertrand Layec (Technischer Direktor) und Frédéric Fautrel (Manager VSA). Ihre Arbeit begann mit einer dreimonatigen Studie und einem umfassenden Konsultationsprozess. Diese mündete in 167 Empfehlungen, mit denen eine neue Struktur zur Entwicklung und Unterstützung der belgischen Männer und Frauen in Schwarz geschaffen werden soll. „Anschließend brachten wir alle Vereinsoffiziellen, Spielführer und Trainer zusammen“, so Elleray weiter. „Wir wollten ihnen unsere Erwartungen an das Verhalten auf dem Rasen zeigen, mit ihnen über die Änderungen an den Spielregeln sprechen und ihnen den Einsatz →

In Russland erreichten die Roten Teufel den dritten Platz – ihre bestes WM-Ergebnis bislang.

des VSA-Systems erläutern. Für uns steht die Zusammenarbeit mit den Hauptakteuren des Spiels im Vordergrund.“

Der Engländer untermauert seine Aussage mit einem aktuellen Beispiel: einem Seminar über die Ernährung halbprofessioneller Schiedsrichter und ihrer Partner. „Spieler und Schiedsrichter lassen sich nicht vergleichen. Trotzdem haben sie Gemeinsamkeiten, insbesondere beim Training und der Ernährung. Es ist Zeit, das Schneckenhaus zu verlassen und offen zu sein für das, was wir von anderen außerhalb des Schiedsrichterwesens lernen können“, so die Analyse von David Elleray.

Roberto Martínez sowie alle anderen Trainer und der Betreuerstab der Roten Teufel waren auch anwesend. Laut David Elleray ist Roberto Martínez der einzige Nationaltrainer, der zurzeit Mitglied in der Schiedsrichterkommission seines Arbeitgebers ist. Für ihn als Workaholic versteht sich das von selbst. Vor 14 Monaten hat er sich sogar noch einen zweiten Hut aufgesetzt: jenen des interimistischen Technischen Direktors des belgischen Fußballverbandes. „So kann ich wieder mit der gleichen Intensität wie im Verein arbeiten“, schmunzelt der Spanier, der vor seinem Engagement in Belgien elf Spielzeiten lang die Mannschaften von Swansea, Wigan und Everton coachte. „Mit meiner Arbeit will ich Belgien an der Spitze des Weltfußballs halten. Gleichzeitig muss ich aber auch an die Zukunft denken. Deshalb haben wir verschiedene Programme entwickelt, die den Profi- und den Amateurfußball verbinden sollen. Von der UEFA werden wir dabei tatkräftig unterstützt. Persönlich lerne ich so eine ganz andere Facette unseres Sports kennen.“

#### Langfristige Zukunftsplanung

Wenn er nicht gerade seine Teufel coacht, arbeitet Roberto Martínez in seinem Büro in Tubize, einer Kleinstadt südlich von Brüssel, in der sich das nationale Trainingszentrum befindet. Letztlich



Getty Images



Getty Images

*« Je travaille pour maintenir la Belgique au sommet du football mondial, mais il faut déjà préparer l'avenir. À ce niveau-là, nous avons développé plusieurs programmes qui associent les footballeurs professionnel et amateur et pour lesquels l'UEFA nous soutient énormément. Cela me permet aussi, à titre personnel, de découvrir une autre facette de notre sport. »*

**Roberto Martínez**

Entraîneur de l'équipe nationale belge



Belgien hat eine außergewöhnliche Generation von Spitzfußballern, angeführt von Eden Hazard, hier in Aktion gegen England beim Spiel um Platz drei gegen England (2:0 für Belgien) bei der WM 2018. 0:2

wird der gesamte KBVB dorthin umziehen und das in die Jahre gekommene Verbandsgebäude neben dem König-Baudouin-Stadion hinter sich lassen. Roberto Martínez ist aber auch ein Mann der Praxis; einer, der gerne alles im Blick hat. Nicht selten sieht man ihn darum auf der Tribüne eines Stadions sitzen, sei es bei einem Spiel der Jupiler Pro League, der höchsten Spielklasse im belgischen Fußball, oder bei einem Amateur-, Frauen- oder Nachwuchsspiel. „Dank meiner Frau finde ich immer irgendwie die Zeit dafür“, meint der Spanier mit einem Augenzwinkern. „Ich besuche wirklich viele Spiele und habe schon einige Überraschungen erlebt. Völlig verblüfft hat mich zum Beispiel die Amateurliga D1. Wichtig ist es, den Blick aufs Ganze zu wahren. Das mit einem guten Team, um alles auf dem Radar zu behalten.“

Ein Arbeitstier wie Roberto Martínez ruht sich nie auf seinen Lorbeeren aus: „Beim Verband arbeiten nur die Besten. Unser Ziel ist es, den belgischen Fußball als Ganzes weiterzubringen.“ Und zwar auf allen Ebenen. Im Schiedsrichterwesen soll wieder ein belgischer Unparteiischer her, der bei internationalen Wettbewerben pfeifen kann. In sportlicher Hinsicht muss der Blick bereits in die Zukunft gerichtet sein, damit Belgien auch nach der „Goldenen Generation“ erfolgreich ist. Und damit sind natürlich die Nachwuchsspieler gemeint. Trotz der etwas enttäuschenden Leistungen bei der letzten U21-EM-Endrunde in Italien (drei Niederlagen in drei Gruppenspielen) bleibt Roberto Martínez zuversichtlich: „Die Kleinen Teufel haben sich zum ersten Mal seit 2007 wieder für die Endrunde qualifiziert. Statt den sportlichen Misserfolg zu bemäkeln, gilt es vor allem, die neue Mentalität zu loben.“

Dank ihr haben sie etwas erreicht, was andere vor ihnen nicht geschafft hatten. Wichtig sind vor allem Teilnahmen an großen Turnieren; sie sind ein Gradmesser für den Wert unserer Mannschaft. Wir müssen dranbleiben und uns auch künftig für Endrunden qualifizieren.“

Roberto Martínez plant weitblickend und seine Vorgesetzten unterstützen ihn dabei voll und ganz: „Als Nationaltrainer und interimistischer Technischer Direktor muss ich Entscheidungen treffen, die über meine Vertragsverlängerung hinausgehen, wie wenn ich in 50 oder 100 Jahren immer noch da wäre. Jeder Tag bietet mir die Chance, ein neues Projekt umzusetzen.“

#### Die Frauen kommen ins Spiel

Katrien Jans teilt diese Meinung. Die 34-Jährige ist beim KBVB für den Frauenfußball zuständig und will ihn umfassend fördern. 2019 starteten sie und ihr Team deshalb den Fünfjahresplan „Die Welt zu unseren Füßen“. Eine gemeinsame Umfrage des belgischen Verbands und der UEFA ergab, dass Fußball bei Mädchen die drittbeliebteste Sportart nach Tennis und Schwimmen ist. Bis 2024 soll Fußball die Nummer eins sein. Für Katrien Jans stehen alle Zeichen auf Grün: „In der Führungsetage des belgischen Verbands herrscht Aufbruchsstimmung. Das heißt, was bisher für die Jungs getan wurde, muss fortan auch für die Mädchen getan werden. Bis anhin kümmerten sich auf administrativer Ebene ein oder zwei Personen

um die Roten Flammen – jetzt ist es ein ganzes Team“, erläutert sie. Und sie erinnert daran, dass sich der Frauenfußball in Belgien in einer etwas besonderen Situation befindet: „Bei uns gibt es ungefähr 38 500 lizenzierte Spielerinnen. Die meisten von ihnen sind älter als 18 Jahre. Die Pyramide steht also auf dem Kopf, und eine der Säulen unseres Plans zielt darauf ab, die Mädchen über passende Strukturen so früh wie möglich zum Fußball zu bringen.“

Eine weitere Säule dieses ehrgeizigen Plans – für den der belgische Verband zusätzliche drei Millionen Euro bereitgestellt hat, die vor allem von neuen Sponsoren und zum Teil auch aus den Einnahmen aus der WM-Teilnahme der Roten Teufel in Russland stammen – betrifft die sportliche Komponente: Nach einer ersten Teilnahme an der EURO 2017 und einer Niederlage im entscheidenden Qualifikationsspiel für die Weltmeisterschaft 2019 dürften die Roten Flammen nach weiteren Erfolgen auf der internationalen Bühne. Und das trifft sich gut, denn sie sind auf Erfolgskurs: „Heute werden alle Spiele der Frauennationalmannschaft im Fernsehen übertragen“, freut sich Katrien Jans. „Das Echo auf die Spiele im Stadion in Löwen ist immer sehr positiv. Die einen loben die familiäre Atmosphäre, die anderen sagen, es erinnere sie an die Stimmung von früher. Die Mannschaft wird immer beliebter. Und jeder weiß, wer die Roten Flammen sind.“ →

*« Les filles gagnent en popularité. Si vous demandez à quelqu'un dans la rue ce que ça signifie le terme Red Flames, il saura bien mieux qu'avant à qui il fait référence. »*

**Katrien Jans**  
La manager du football féminin,  
URBSFA



Bei ihrer ersten EM-Endrundenteilnahme 2017 besiegten die Roten Flammen Norwegen 2:0 in einer schwierigen Gruppe mit Dänemark und den späteren Europameisterinnen aus den Niederlanden.

Getty Images



Das ist höchst erfreulich und lässt hoffen, dass sich der Kreis der prägenden Persönlichkeiten der Frauennationalelf in Zukunft erweitern wird. Bisher kennt man vor allem Tessa Wullaert (Manchester City) und Janice Cayman (Olympique Lyon). Sie machen zurzeit beste Werbung für den belgischen Frauenfußball, spielen sie doch bei zwei der besten Vereine in Europa. Für Katrien Jans läuft alles über eine bessere Struktur der nationalen Meisterschaft. Sie, die früher in der höchsten belgischen Liga (D1) für Oud-Heverlee Löwen und White Star Brüssel spielte, schließt nicht aus, dass schon bald ein ganz besonderes Experiment wiederaufleben könnte: die BeNe League. Sie war die erste grenzüberschreitende Liga, in der zwischen 2013 und 2015 die Frauenteams der obersten Spielklassen Belgien und der Niederlande antraten. „Damals waren die meisten Frauen noch Amateurrinnen, und die Spiele wurden oft sehr ungünstig angesetzt. Oft musste man freinnehmen und gelegentlich verpasste man sogar ein Spiel, weil man keine Urlaubstage mehr hatte“, erinnert sich Jans. „Mittlerweile ist das Niveau gestiegen, mehr und mehr Spielerinnen sind heute Halbprofis. Man stellt fest, dass sich Belgien und die Niederlande in einer ziemlich ähnlichen Situation befinden. Ihre besten Spielerinnen spielen im Ausland und in den obersten Ligen der beiden Länder gibt es nur wenige lizenzierte Spielerinnen (Anm. d. Red.: 160 000 in den Niederlanden, 38 500 in Belgien) und kaum gemeldete Teams in der ersten Division (Anm. d. Red.: acht in den Niederlanden, sechs in Belgien). Man muss auch realistisch sein. Unsere beiden Länder sind zu klein, um sich auf europäi-

«C'est un peu cliché, mais les CSR ont été créés parce que l'on sait que le football peut avoir un rôle de change maker dans la société.»

Hedeli Sassi  
Assistant-social  
de la FA belge

scher Ebene gegen Schwergewichte wie England und Deutschland zu behaupten.“

#### Der Gesellschaft etwas zurückgeben

Es bleibt abzuwarten, ob es Belgien gelingt, ihre holländischen Nachbarinnen nachzuahmen, die 2017 Europameisterinnen und 2019 Vizeweltmeisterinnen wurden. An Möglichkeiten, sich inspirieren zu lassen, mangelt es dem Land beileibe nicht. Da wäre zum Beispiel das 2016 entwickelte Sozialprogramm im Bereich soziale Verantwortung, das auf vier Themenbereichen beruht: Integration, Menschenrechte, Gesundheit und Nachhaltigkeit. Damit gibt man den Leuten, die geeint hinter der Frauen-Nationalmannschaft stehen, etwas zurück.

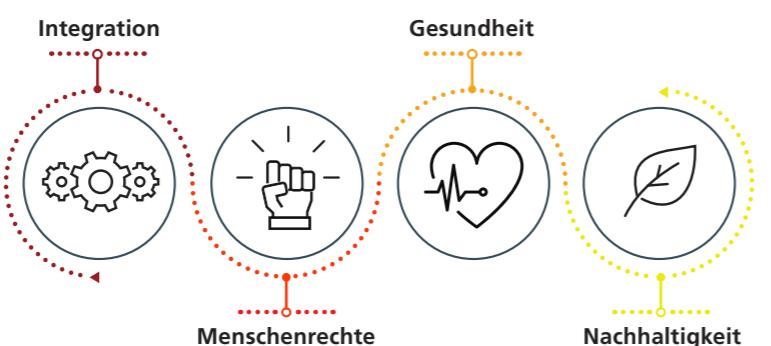
„Es klingt zwar wie ein Klischee, aber das Pro-

gramm wurde geschaffen, weil der Fußball Dinge in der Gesellschaft verändern kann“, erklärt Hedeli Sassi, der seit 2017 beim belgischen Verband arbeitet. Zusammen mit seiner Kollegin An De Kock kümmert sich der als Sozialarbeiter ausgebildete Sassi als einziger Mitarbeiter im belgischen Verband ausschließlich um soziale Verantwortung. „Bei uns gibt es unzählige Baustellen. In unserer Arbeitsorganisation müssen wir zwangsläufig Prioritäten setzen. Manchmal wünschte ich mir, dass wir mehr Unterstützung bekämen, dann wären wir noch effizienter“, sinniert De Kock, die zugleich ebenfalls kein Fußballfan der ersten Stunde ist. Inzwischen unterstützt sie die Roten Teufel mit Leib und Seele, erlebt sie doch handfest mit, wie positiv die Mannschaft die Gesellschaft beeinflusst.

Die Roten Teufel erweisen sich übrigens als große Unterstützung. „Die Nationalspielerinnen und -spieler reagierten sehr positiv auf unsere Initiativen. Sie haben sich engagiert und unter anderem Botschaften gegen Diskriminierung aufgezeichnet. Das hilft natürlich sehr, denn ihnen schenkt man Gehör“, erläutert An De Kock. Sie präzisiert auch, dass der KBVB eng mit „Organisationen im Bereich soziale Verantwortung zusammenarbeitet. Sie bearbeiten ein konkretes Thema sehr viel fundierter als wir und können folglich bessere Lösungen anbieten.“ Hedeli Sassi fügt seinerseits hinzu, dass seine Vorgesetzten das Thema soziale Verantwortung entschieden unterstützen: „Zur Förderung unserer Projekte organisieren wir manchmal Turniere, wir setzen aber auch sehr stark auf die sozialen Netzwerke. Und vor allem können wir auf die rückhaltlose Unterstützung von Peter Bossaert und Mehdi Bayat zählen. Das ermöglicht es uns, deutlich fokussierter zu arbeiten. Zudem haben wir klarere Zielvorstellungen.“

In der Logik des KBVB trägt jeder auf seine Art zu den Zielen der anderen bei: „Wir kooperieren mit den beiden Sprachgruppen des belgischen Fußballs, die je einen Beauftragten für soziale Verantwortung haben. In der Flüchtlingsfrage pflegen wir eine Partnerschaft mit dem UNHCR. Selbst unsere Sponsoren, darunter Coca-Cola, haben sich an den Tisch gesetzt und leisten ihren Beitrag wie etwa bei der Abfallverringerung.“ Das gibt dem Team Hoffnung. „Mit seinem Null-Abfall-Ziel könnte Belgien gar zum ökologischen Musterknaben avancieren“, folgt Hedeli Sassi und bestätigt, dass die Arbeit Seite an Seite mit An De Kock „zum Teil erst durch die sportlichen Erfolge der Roten Teufel möglich wurde. Je grösser die Erfolge, desto mehr Partner wollen mit von der Partie sein – und desto mehr Unterstützung erhalten am Ende auch wir.“ In Belgien ist Fußball somit ein Sport, bei dem weit mehr als nur elf Akteure mitwirken. ☈

#### Programme CSR



Getty Images

## Drei Fragen an Mehdi Bayat KBVB-Präsident



**Sie sind iranischer Abstammung und in Frankreich aufgewachsen; dort haben Sie auch studiert. Wann genau haben Sie sich in den belgischen Fußball verliebt?**

2003 bin ich als kommerzieller Leiter zu Sporting Charleroi gestoßen. Dann habe ich mich Sprosse um Sprosse eingesetzt, verschiedene Posten im Verband bekleidet, und im Juni 2019 wurde ich zum Präsidenten gewählt. Wenn man fast 20 Jahre im selben Land lebt, gehört man am Ende dazu – administrativ, aber auch im Herzen. Heute fühle ich mich als echter Belgier. Und übrigens – meine Einbürgerung steht kurz bevor.

**2016 gehörten Sie zu jenen, die sich für die Wahl von Roberto Martínez zum Nationaltrainer stark machten. Wie lief das damals ab?**

Mit meinen Kollegen Gérard Linard (Anm. d. Red.: ehemaliger Präsident des belgischen Fußballverbands) und Bart Verhaeghe führten wir eine Ausschreibung durch. Zum Glück, muss ich sagen! Denn sonst hätten wir nicht von vornherein an Roberto Martínez gedacht. Als wir uns zum ersten Mal trafen, begegneten wir einem Gentleman. Und das ist bis heute so geblieben. Er arbeitet hart. Er ist bescheiden. Er lebt und atmet Fußball. Und vor allem hat er den Posten des Nationaltrainers in Belgien neu definiert, indem er sich auf wirklich allen Ebenen der

sportlichen Planung und Vorbereitung einbringt. Es ist eine wahre Freude, mit jemandem zusammenzuarbeiten, der so leidenschaftlich ist wie er.

**Vor Ihrer Wahl zum Verbandspräsidenten waren Sie an der Ausarbeitung des berühmten Elf-Punkte-Plans beteiligt. Seither sagt man Ihnen nach, Sie würden im Vergleich zu früher eine eher „protokollarische“ Rolle einnehmen. Sehen Sie das auch so?**

Der Verband soll wie jedes andere Großunternehmen funktionieren. Das heißt, wir haben mit Peter Bossaert einen operativen Chef für das Tagesgeschäft.. Ich

dagegen bin Präsident des Aufsichtsrats. In meiner Rolle habe ich zu Beginn des Zyklus ein Einsichts- und Kontrollrecht. (Anm. d. Red.: Bayats Amtszeit dauert bis 2021.) Dabei geht es darum zu beurteilen, welche Strategie wir fahren wollen.

Dieser Prozess begann eigentlich schon vor meiner Wahl, und zwar mit der Ausarbeitung des Elf-Punkte-Plans. Der Plan zielt auf eine tiefgreifende Reform ab, welche die operative Struktur des KBVB langfristig professionalisieren soll. Alle diese Baustellen unterstützen wir zu 100 Prozent, keine wird bevorzugt behandelt. Zugleich fungiere ich aber auch noch als offizieller Vertreter des belgischen Verbands bei den internationalen Institutionen wie der UEFA. Von daher röhrt der Zusatz „protokollarisch“.