

PERSONALFÜHRUNG

Leistungen steigern und dem großen Ziel näher kommen

Auch beim Führen von Mitarbeitern genügt es nicht, die Arbeitsergebnisse zu studieren. Ähnlich, wie WM-Trainer Jürgen Klinsmann sich gegenüber den Mitgliedern der deutschen Nationalmannschaft verhielt, sollte auch eine Führungskraft ein großes Ziel vorgeben und an die Teammitglieder glauben.

BERNHARD KUNTZ

Wir haben verloren. Na und?" Gelassen reagiert Rainer Flake, Geschäftsführer der Beratergruppe WSFB, Wiesbaden, auf die Frage, wie er die deutsche Niederlage im WM-Halbfinale verkraftet hat. Dabei fieberte auch er mit der deutschen Mannschaft, als das Spiel lief. Doch als der Schlusspfiff ertönte und die 2:0-Niederlage feststand, lehnte er sich entspannt zurück und sagte sich: Die Italiener waren die reifere Mannschaft. Sie haben verdient gewonnen. Verlierer sind die deutschen Spieler für ihn dennoch nicht. Und noch weniger Jürgen Klinsmann, denn er motivierte seine Mannen zu Leistungen, die ihnen nur wenige Wochen zuvor nur wenige Deutsche zugetraut hätten. Ebenso sieht dies Ingo Vogel, Rhetoriktrainer aus Esslingen. Auch

Bernhard Kuntz ist freier Journalist in 64285 Darmstadt, Tel. (06151) 896590, Fax (06151) 8965 92, info@bildung-kommunikation.de

für ihn ist Klinsmann ein Siegertyp - obwohl seine Elf nicht Weltmeister wurde. Denn er kitzelte sozusagen das Letzte aus seinem Team. Möglich war dies nach seiner Meinung nur, weil die deutsche Mannschaft eine Vision hatte. Bereits unmittelbar nach seinem Amtsantritt verkündete Klinsmann: „Wir können Weltmeister werden, wenn ...“ Und selbst wenn ihm nach eher schmählichen Niederlagen im Vorfeld der WM, wie dem 4:1 gegen Italien, der Wind rau ins Gesicht blies, hielt er daran fest: „Meine Jungs können es schaffen, wenn“ Dadurch schenkte er seinem Team den Glauben an sich selbst. Zugleich bot er ihm Halt, selbst wenn von außen immer wieder Zweifel geäußert wurden.

Ähnlich sieht dies Dr. Georg Kraus, Inhaber der Unternehmensberatung Kraus & Partner, Bruchsal, und fragt nach der Alternative. „Stellen Sie sich vor, Klinsmann hätte verkündet: Hauptsache, wir überstehen die Vorrunde und kommen ins Achtelfinale - egal wie. Mehr können wir mit dieser Truppe von eher mittelmäßigen Spielern, in der mit Ballack, Lehmann und Klose maximal drei Ausnahmekönner sind, ohnehin nicht erreichen. Dann hätte er weder seine Spieler zum Träumen gebraucht, noch die ganze Nation. Dann hätte er zwar das propagierte Ziel Achtelfinale mit großer Wahrscheinlichkeit erreicht, aber danach wäre die Luft raus gewesen.“ Unter

anderem, weil er seinen Spielern die Botschaft vermittelt hätte: Selbst unser „Chef“ glaubt, dass wir mit Ach und Krach gerade mal die Vorrunde überstehen können.

Entsprechendes gilt laut Prof. Jörg W. Knoblauch, Giengen, Inhaber des Unternehmens tempus und Unternehmensberater, für unseren Lebens- und Arbeitsalltag: „Nur wer sich große Ziele setzt, kann Großes erreichen.“ Es genügt aber nicht, große Ziele zu verkünden. Danach müssen Taten folgen. So wie bei Klinsmann. Er machte von Anfang an klar: Wenn wir das große Ziel, Weltmeister zu werden, erreichen möchten, müssen wir neue Wege beschreiten - und unterstrich dies mit Taten. Knoblauch: „Klinsmann ordnete dem großen Ziel alles unter.“

Dafür kümmerte er sich auch um scheinbare Kleinigkeiten. Dahinter steckte laut Dr. Georg Kraus das Wissen: Wenn wir das große Ziel erreichen möchten, dann müssen alle Räder wie geschmiert ineinander greifen. Nichts darf dem Zufall überlassen bleiben.

Besonders wichtig war laut Rainer Flake, dass Klinsmann für jeden Spieler einen individuellen Trainingsplan erstellte. Er zeigte ihnen auf, was sie tun müssen, um zum Beispiel die nötige Fitness zu erwerben. Und wie stellte er fest, wo bei den Spielern Verbesserungsbedarf bestand? Flake: „Vor allem, indem er die Spieler beim Spielen beobachtete.“ Denn nur dann können Führungskräfte Tipps geben. Und wenn das große Ziel doch nicht erreicht wird? Dann besteht laut Ingo Vogel trotzdem Grund zum Feiern. Denn es wurde mehr erreicht, als erreicht worden wäre, wenn man von Anfang an bescheidene Ziele verkündet hätte.

MM

Führungskräfte müssen sich auch mit dem Weg zu den Arbeitsergebnissen der Mitarbeiter befassen.



Bild: MM-Archiv

www.maschinenmarkt.de

- WSFB Beratergruppe Wiesbaden

- Ingo Vogel Rhetoriktrainer

- Unternehmensberater Kraus und Partner

- Tempus Consulting