

Beruf & Bildung

IT-/Kommunikationstechn.-Berufe	II/1
Führungskräfte	II/1
Kaufm./administr. Berufe	II/2
Berufe im Finanz-/Vers.-Wesen	II/4
Werbe-, Marketing- u. PR-Berufe	II/4
Handwerk./Gewerbliche Berufe	II/4
Technische Berufe	II/4
Berufe im Außendienst/Vertrieb	II/5
Med./soziale Berufe	II/7
Gastronomische Berufe	II/7
Stellenangebote allgemein	II/7
Ausbildungsplatzangebote	II/8
Stellengesuche	II/8

SEITE II/1 - SONNABEND, 8. JULI 2006 - NR. 157

Wie Verlierer am Ende doch Gewinner sind

Die deutsche Nationalmannschaft hat im Halbfinale der Fußball-WM verloren und spielt heute nur um den 3. Platz. „Na und“, sagen Managementtrainer - und loben DFB-Coach Jürgen Klinsmann als Siegertypen.

VON BERNHARD KUNTZ

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 am Dienstag mit der deutschen Mannschaft mit. Doch als die Niederlage feststand, lehnte er sich entspannt zurück und sagte sich: „Die Italiener haben verdient gewonnen.“ Verlierer sind die deutschen Spieler für ihn dennoch nicht. Und noch weniger DFB-Coach Jürgen Klinsmann, denn er motivierte das Team zu einer Leistung, die ihm vor der WM nur wenige zugetraut hatten.

Auch Ingo Vogel, Rhetoriktrainer aus Esslingen, sieht das so. Auch für ihn ist Klinsmann ein Siegertyp - obwohl seine Elf nicht Weltmeister wurde. Denn er kitzelte „das Letzte“ aus seinem Team heraus. Möglich war dies nach seiner Meinung nur, weil die deutsche Mannschaft eine Vision hatte. Bereits unmittelbar nach seinem Amtsantritt hatte Klinsmann verkündet: „Wir können Weltmeister werden, wenn ...“ Und selbst, wenn ihm nach schmachvollen Niederlagen im Vorfeld der WM, etwa dem 1:4 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, wie Vogel erklärt.

Laut Georg Kraus von der Unternehmensberatung Kraus & Partner in Bruchsal gab es ohnehin keine 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 ohnehin nicht erreichen.‘ 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 nur gerade mal die Vorrunde überstehen können.

Was also können Unternehmenschefs von Klinsmann lernen? „Nur, wer sich große Ziele setzt, kann Großes erreichen“, sagt der Giengerer Unternehmensberater Jörg Knoblauch. Es genüge aber nicht, große Ziele zu verkünden. „Danach müssen Taten folgen.“ So wie bei Klinsmann. Dieser machte von Anfang an klar: Wenn wir das große Ziel, Weltmeister zu werden, erreichen möchten, müssen wir neue Wege beschreiten. Dann folgten Taten: Er



Jürgen Klinsmann (Mitte) ist ein Siegertyp - weil er eine Vision hatte und die auch in Taten umgesetzt hat.

heuerte amerikanische Fitnesstrainer an, er bugsierte Torwarttrainer Sepp Maier aus seinem Job, er nahm Oliver Kahn die Kapitänbinde ab ... Alles Entscheidungen, „die ihm nicht unbedingt Sympathien einbrachten“. Aber den Spielern signalisierten sie: Der meint's ernst. „Klinsmann ordnete dem großen Ziel alles

unter“, erklärt Knoblauch. Und er kümmerte sich auch um scheinbare Kleinigkeiten, etwa darum, wo die Spieler übernachten, wo sie trainieren und welche Trikots sie tragen. Dahinter steckte laut Kraus das Wissen: „Wenn wir das große Ziel erreichen möchten, müssen alle Räder wie geschmiert ineinander greifen. Nichts

dpa

wie geschmiert ineinander greifen. Nichts darf dem Zufall überlassen bleiben."

Besonders wichtig war laut Flake, dass darf dem Zufall überlassen bleiben."

Besonders wichtig war laut Flake, dass Klinsmann für jeden Spieler einen individuellen Trainingsplan erstellte. Doch wie stellte er fest, wo bei den Spielern Verbesserungsbedarf besteht? „Vor allem, indem er die Spieler beim Spielen beobachtete“, sagt Flake. Beim Führen von Mitarbeitern in Unternehmen sollte es sich ebenso verhalten. Auch hier genügt es nicht, wenn der Chef die Arbeitsergebnisse der Mitarbeiter studiert. Die Führungskräfte müssen sich das Arbeiten selbst anschauen - nur so können sie den Mitarbeitern Tipps geben, wie sie ihre Leistung Schritt für Schritt steigern können.

Und wenn das große Ziel dann doch nicht erreicht wird? Dann besteht laut Vogel trotzdem Grund zum Feiern. Denn es wurde mehr erreicht, als erreicht worden wäre, wenn man von Anfang bescheidene Ziele verkündet hätte.