

Von Weltmeistern lernen

Die Fußball-Nationalmannschaft als Vorbild für ein erfolgreiches DREAM TEAM

Teambildung, Führung, Motivation, Konfliktmanagement und Strategie: Die Fußball-WM in Brasilien hat gezeigt, wie man erfolgreiche Mannschaften bildet und führt. Ernst Holzmann ist Manager in der IT-Branche mit mehr als 30 Jahren Erfahrung und gleichzeitig Fußballfachmann: Er ist Trainer mit DFB-Lizenz und hat bei mehreren Vereinen als sportlicher Leiter und Vorstand gearbeitet. Die Lebensbereiche Fußball und Management bringt er zusammen, indem er durchdekliniert, was ein DREAM TEAM ausmacht.

Das **D** in DREAM TEAM steht für **Definition einer motivierenden Mission und eines begeisterten Leitbildes**. Dabei ist es egal, ob man sich vornimmt Weltmeister, Marktführer oder „beliebteste Praxis“ zu werden oder die zufriedensten Patienten zu haben. Wenn die Ziele und die nötigen Maßnahmen dann noch gemeinsam mit dem Team entwickelt werden, umso besser. Die deutsche Mannschaft wurde noch kurz vor Beginn des Turnieres für die Zielvorgabe „Wir wollen Weltmeister werden“ von vielen belächelt. Aber von Spiel zu Spiel konnte man erkennen, dass dieser Anspruch auf dem Bewusstsein der eigenen Stärken, einem klaren Plan und vor allem dem unbedingten Willen aller Beteiligten beruhte.

R wie **Rollen klar verteilen** oder „der richtige Mann am richtigen Platz“. Klare Zuordnung von Aufgaben und Verantwortungen auf Basis der Stärken der einzelnen „Spieler“ beseitigt Missverständnisse im Team. Jeder kann sich auf seine Position konzentrieren, Verschwendung von Energie wird vermieden. Auch in der Zahnarztpraxis müssen die Schnittstellen beim Zusammenspiel verschiedener Akteure wie Techniker, Assistenten oder Kieferchirurgen klar definiert sein. Auch wenn bei unserem Team in Brasilien manchmal – wie zum Beispiel im Spiel gegen Ghana oder gegen Algerien – die Besetzung der Spielpositionen suboptimal erschien: Am Schluss bestätigte der Titelgewinn die richtigen Entscheidungen in Sachen Aufstellung und Zuweisung der Positionen und Aufgaben.



Gemeinsam zum Erfolg: Die deutsche Fußball-Nationalmannschaft hat in Brasilien vorgemacht, dass auch höchste Ziele mit guter Teamarbeit erreicht werden können.

E steht für **Eingreifen und Entscheiden**. In der täglichen Arbeit ist es wichtig, aufmerksam und in ständigem Kontakt mit der Mannschaft zu bleiben und bei Abweichungen entsprechend frühzeitig einzugreifen, auch um irreparablen (und teuren) Schaden zu vermeiden. Joachim Löw hat dazu in Brasilien Führungsstärke bewiesen, als er trotz des Sieges gegen Algerien die Struktur der Mannschaft änderte und frische Kräfte (Klose, Schweinsteiger) brachte. Frühzeitiges Konfliktmanagement vermeidet unnötige Eskalationen und Störungen des Betriebsfriedens. In den Gesprächen ist es dabei oft ratsam, neutrale und vom Team akzeptierte Moderatoren hinzuzuziehen, um sachlich und objektiv, und nicht emotional und befangen, urteilen und entscheiden zu können.

A wie **Anreize und Atmosphäre schaffen**. Menschen, egal ob „auf dem Platz“ oder in einer Praxis, arbeiten zwar für Geld, aber nicht ausschließlich. Philipp Lahm beschrieb seine Motivation, als er den WM-Pokal in der Hand hielt: „Ich wollte nicht schon wieder von unten zugucken, sondern das Ding endlich einmal selber hochhalten.“ Dieser Wunsch nach Beachtung, gemeinsam mit Kollegen etwas Besonderes zu erreichen, treibt Menschen oft mehr an, als das monatliche Gehalt oder

eine zusätzliche Prämie. Gemeinsam hart arbeiten, gemeinsam Spaß haben sowie gleiches Recht für alle lautet hier die Devise.

M gleich **Mischung**. Erfahrung und Jugend, Experten und Querdenker, Introvertierte und Spaßmacher, weibliche und männliche „Spieler“: So hat man Freude an der Arbeit im und mit dem Team und man kann voneinander lernen. Für Zahnärzte bedeutet dies, dass die Suche nach Talenten (die auch empathische Führung und Freiräume erwarten) immer wichtiger und die „Alten“ mehr denn je unverzichtbar werden. Und ein „Podolski“ tut jedem Team gut, gerade wenn's mal nicht so gut läuft.

T wie **Teamgeist entwickeln und pflegen**. Jeder ist gleich wichtig, es darf keine Lieblings- und Ersatzspieler geben, gerade wenn man in kleinen Praxen auf verlässliche Zusammenarbeit und blindes Verständnis angewiesen ist. Dazu gibt es aus meiner Sicht neben unserem Bundestrainer kein besseres Vorbild als Jupp Heynckes. Hermann Gerland, der viele Jahre sein Co-Trainer war, beschrieb dessen Arbeitsstil so: „Jupp hat eine unvorstellbar wichtige Fähigkeit: Er vermittelt jedem Mitarbeiter, dass er wichtig ist – den Spielern und allen drum herum. Ob für den Platzwart, den Zeugwart oder die Angestellten der Geschäftsstelle, er hat für sie immer ein nettes Wort.“

E wie **Einsatz zeigen und verlangen**. Erfolg beruht mehr auf Transpiration als auf Inspiration. Und dies betrifft nicht nur die Mannschaft im Spiel, sondern ganz besonders den Coach am Spielfeldrand. Morgens der Erste, abends der Letzte, ist hier der Anspruch an die Verantwortlichen. Vorleben statt nur vorbeten. Nicht von anderen verlangen,



Foto: privat

Ernst Holzmann gibt seine Management- und Fußball-Erfahrungen als Referent und Autor von Fachbüchern weiter.

was man selbst nicht bereit ist zu tun. Herausragendes Beispiel für Leidenschaft und Einsatz ist Bastian „Kampf-Schweinsteiger“, der im Endspiel gegen Argentinien öfter aufstand als er „hingefallen wurde“.

A steht für **Achtung des Einzelnen**. Gerade die Reaktion der nach dem Achtelfinale nicht mehr berücksichtigten Spieler Lu-

kas Podolski und Per Mertesacker zeigt, wie wichtig es ist, alle Beteiligten als Persönlichkeit zu respektieren. Bei Misserfolgen keine Sündenböcke suchen, und schon gar nicht Einzelne vor dem Team oder öffentlich diskreditieren. Dass dabei kein Missverständnis aufkommt: Respektvoller Umgang und Achtung des Einzelnen bedeutet nicht, andere in Watte zu packen oder bei Fehlern wegzuschauen. Bei Fehlverhalten und/oder mangelnder Leistung bedarf es klarer Worte, aber hier ist das „Wie“ entscheidend. Emotionen sind fehl am Platz. Klare Argumentation, das Aufzeigen der Fakten, der Austausch von Argumenten und das Anbieten von Unterstützung stehen im Mittelpunkt.

M wie **Motivation hochhalten**. Herausragendes Beispiel dafür ist Jürgen Klinsmann, der beim Sommermärchen 2006 mit seinen Motivationskünsten sein Team – und damit auch ganz Deutschland – begeisterte. Bei Reden vor versammelter Mannschaft oder Einzelgesprächen ist es entscheidend, glaubwürdig zu sein, Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der Einzelnen zum Ausdruck zu bringen und keine Angst vor Versagen zu wecken. Und dabei ist es egal, ob Gespräche in der Kabine oder im Büro geführt werden. Gerade dieses Aufmuntern, wenn's mal nicht so läuft oder bei zusätzlichen Belastungen, ist eine Eigenschaft, die zu einer echten Führungskraft gehört, egal ob in Leder- oder Turnschuhen. Dass sich hierbei die Spreu vom Weizen trennt, ist auch klar, da nach einer fernöstlichen Weisheit „bei ruhigem Wetter jeder leicht Steuermann sein kann“.

Ernst Holzmann

Das macht ein DREAM TEAM aus

- Definition der Ziele
- Rollen klar verteilen
- Eingreifen und Entscheiden
- Anreize und Atmosphäre schaffen
- Mischung
- Teamgeist entwickeln und pflegen
- Einsatz zeigen und verlangen
- Achtung des Einzelnen
- Motivation hochhalten