

Führungsstrategie

Vorbild schafft Vertrauen

Vertrauen ist der Anfang von allem. Der Schlüsselfaktor für erfolgreiches Führen und Führenlassen ist einfach: Es muss einfach passen!



Im Kernprinzip bedeutet Führen im unternehmerischen Sinne nichts anderes als das gemeinsame Voranschreiten in einer Liebesbeziehung. Ohne Vertrauen, Respekt, Neugier, Authentizität und Engagement geht nicht viel voran. Mit diesen Faktoren jedoch umso mehr. Das glauben Sie nicht? Dann versuchen Sie einmal, eine Frau zur gemeinsamen Hausrenovierung zu bewegen, während sie die Beziehung innerlich schon „gekündigt hat“. Da macht es letztlich keinen Unterschied, ob man eine Beziehung führt oder ein Unternehmen. Dann passt es einfach nicht mehr.

Aber wie macht man es passend? Am besten dauerhaft? Hinsichtlich der Führung eines Unternehmens vermittele ich in meinen Seminaren zeitgemäße Erkenntnisse und erfolgserprobte Rezepte in Sachen Persönlichkeitsentwicklung und Führungsstrategie. Denn letztlich geht das Eine nicht ohne das Andere. Führung ohne Persönlichkeit ist vergeblich. Persönlichkeit ohne Führung ist verschenkt.

Im Buch „Tao te king“ des altchinesischen Lehrmeisters Laotse heißt es: „Wer Macht über andere gewinnt, ist stark. Wer

Macht über sich selbst gewinnt, ist stärker.“ Es bedeutet, Führungspersönlichkeiten sind am erfolgreichsten, wenn sie von ihren Mitarbeitern das fordern, was sie selbst vorleben, jedoch so offen sind, das zu fördern, was ihnen vielleicht selbst etwas fremder ist, jedoch den persönlichen Talenten des Zuführenden entspricht.

Führen bedeutet Vorbild sein

Im Bildungsbereich spricht man auch von Lernen am Modell. Im Wesentlichen ist das nichts Neues, jedoch in einen unternehmerischen Kontext gebracht. Der Homo sapiens lernt schließlich seit seiner Entstehung am Modell – also von den Persönlichkeiten, die etwas können oder die etwas Neues entdecken. Und schauen Sie sich Kinder an. Sie lernen von ihren Eltern, von ihren Genmodellen. Ob sie wollen oder nicht.

Ein aktuelles Beispiel aus dem Sport für gegensätzliche Führungsmodelle und -persönlichkeiten ist der FC Bayern München. Vor einigen Jahren verpflichtete Präsident Uli Hoeness den holländischen Star-Trainer Louis van Gaal. Nach dem eher soften Jürgen Klinsmann war man beim deutschen Rekordmeister der Ansicht, ein sogenann-

ter „harter Hund“ wie van Gaal könnte die Truppe wieder auf Vordermann bringen. Nach anfänglichen Schwierigkeiten stellte sich mit van Gaal großer Erfolg ein. Bayern wurde 2009/10 Deutscher Meister und DFB-Pokalsieger. Im Finale der Champions League scheiterte man nur knapp an Inter Mailand.

Was hat Louis van Gaal gemacht?

Sein Zauberwort hieß Dominanz. Van Gaal verkörperte Dominanz auf dem Trainingsplatz, während des Spiels, gegenüber der Presse, gegenüber der Vereinsführung, gegenüber jedem. Dominanz war das Kernelement seiner Taktik. Dominant sollte die Mannschaft auf dem Platz sein, dem Gegner keine Luft zum Atmen geben, und idealerweise sollte auch jeder einzelne Spieler dominant sein. Damit erreichte der holländische Meistertrainer das, was er wollte und wofür er engagiert wurde. Der FC Bayern war wieder was. Und er war nicht nur dominant. Er war auch erfolgreich.

Allerdings kam es schon in der nächsten Saison zum Absturz. Nicht nur sportlich in der Tabelle, sondern auch zwischenmenschlich zwischen van Gaal und der Mannschaft

sowie dem Präsidium. Für die Spieler war der Druck seines unflexiblen Führungskonzepts zu groß. Sie hatten zu wenig Gelegenheit zum Luftholen. Zu wenig Platz für ihre eigenen Stärken. Louis van Gaal hatte seine Strategie der Dominanz überreizt. Er machte jedoch keine Anstalten, etwas zu ändern. Warum auch, dachte er. Vorher gab ihm der Erfolg schließlich Recht. Als es sportlich nicht besser wurde und der große FC Bayern ins Mittelmaß abdriftete anstatt standesgemäß an der Spitze zu thronen, zeigte sich: Van Gaals Dominanz ersetzt auf Dauer nicht das Können und die Frische der Spieler. Im Frühjahr 2011 verlor die Vereinsführung das Vertrauen in van Gaals Führungsstil. Nun half dem Trainer nur noch seine eigene Überzeugung. Doch niemand hörte ihm mehr zu.

Von van Gaal zu Heynkes

Neuer Interimstrainer wurde Jupp Heynkes. Zunächst als Zwischenlösung tituliert, wurde Heynkes, ein alter Freund von Uli Hoernes, mit einem ganz anderen Führungsstil schnell wieder sehr erfolgreich. Wie konnte das passieren? In sportlicher Hinsicht hat sich taktisch nicht viel geän-

dert. Es sind heute fast dieselben Spieler wie unter van Gaal und sie spielen ein äquivalentes System.

Heynkes' Führungskonzept ist jedoch ganz anders. Man kann es als „Laissez-faire mit Fokus auf Vernunft“ bezeichnen. Der frühere Nationalspieler gibt sich seinen Spielern gegenüber weniger als imperatorischer Experte, vielmehr als älterer, erfahrener Freund. Strafkataloge, zum Beispiel für das Zu-spät-Kommen zum Training, wurden abgeschafft, der Ton beim Verein wurde insgesamt wieder wohlwollender, freundlicher. Heynkes lässt den Spielern viel Freiraum, lässt sie machen, appelliert aber auch an die Vernunft und die Verantwortung der Spieler zu ihren eigenen Gunsten. Das kommt bei den Spielern gut an. Sie fühlen sich ernst genommen und freuen sich, dass ihr Trainer ihnen vertraut. Es scheint also wieder zu passen. Denn sogar das kritische Präsidium ist angetan. Klar, der FC Bayern München ist ja auch derzeit sehr erfolgreich. Man wird sehen, wie es weiter geht. Heynkes' Strategie hat auf jeden Fall den Vorteil der Flexibilität. Bei Anpassungsbedarf sind die Stellschrauben nach allen Seiten offen.

Führungsqualitäten zeigen sich also vor allem an der dauerhaften Wechselwirkung mit den Menschen, die man führt. Oder wie es der althinesische Philosoph Laotse sagte: „Ein überragender Führer ist der, den man gar nicht bemerkt. Ein mächtiger Führer ist der, den man liebt. Ein starker Führer ist der, den man fürchtet. Ein schwacher Führer ist der, an dem man verzweifelt.“ ■



Dirk Schmidt
Vorträge und Seminare, Düsseldorf
www.dirkschmidt.com

Buchtip



Mehr über das Thema ist in Dirk Schmidts neuem Buch „Motivation – 88 Strategien, Impulse und Tipps für eine hohe Selbstmotivation“ zu lesen. (Gabler-Verlag)

Contracting – individuell wie Ihre Immobilie

Ganz gleich welche Anforderungen Ihre Immobilie stellt. Wenn Sie Kälte oder Wärme benötigen, bieten wir Ihnen maßgeschneiderte Contracting-Lösungen. Alles aus einer Hand. So gewinnen Sie mehr Zeit für Ihr Kerngeschäft.

RheinEnergie Contracting – Ihr Energiedienstleister

Weitere Informationen unter Telefon 0221 178-4040 oder www.rheinenergie-contracting.de



Rheinauhafen, Köln

