

Von Klinsmann lernen: Wenn Verlierer Gewinner sind

Management. Im Betrieb wie auf dem Rasen sollten Chefs Ziele vorgeben und konsequent sein.

■ **Bernhard Kuntz**

Die deutschen Fußballer sind zwar nicht erste geworden, aber deshalb sind sie nicht Verlierer, meinen Management-Trainer. Jürgen Klinsmann motivierte seine Männer zu Leistungen, die ihnen vor wenigen Wochen nur wenige Deutsche zugetraut hätten.



Management-Trainer sehen ihn als Vorbild für viele Firmenchefs: Jürgen Klinsmann zeigt seinen Mitarbeitern den Weg. Foto: dpa/Oliver Berg

GROSSE ZIELE FORMULIEREN

Für den Rhetoriktrainer Ingo Vogel ist Trainer Klinsmann ein Siegertyp. Er kitzelte das Letzte aus seinem Team. Möglich war dies nach Vogels Meinung nur, weil die deutsche Mannschaft eine Vision hatte. Unmittelbar nach seinem Amtsantritt verkündete Klinsmann: „Wir können Weltmeister werden, wenn...“ Selbst nach Niederlagen vor der WM hielt er daran fest: „Meine Jungs können es schaffen, wenn...“ Dadurch schenkte er seinem Team den Glauben an sich selbst. Zugleich bot er Halt, selbst wenn von außen Zweifel geäußert wurden. Ähnlich wie der Esslinger Experte sieht es Georg Kraus, Inhaber der Unternehmensberatung Kraus & Partner in Bruchsal: „Stellen Sie sich vor, Klinsmann hätte verkündet: Hauptsache, wir überstehen die Vorrunde und kommen ins Achtelfinale.“ Damit hätte er seinen Spielern die Botschaft vermittelt: Selbst unser Chef glaubt, dass wir mit Ach und Krach gerade mal die Vorrunde überstehen.

Taten müssen folgen

Dasselbe gilt laut Professor Jörg W. Knoblauch, Unternehmensberater in Giengen, für unseren Lebens- und Arbeitsalltag: „Nur wer sich große Ziele setzt, kann Großes erreichen.“ Den Worten müssen aber auch Taten folgen.

So wie bei Klinsmann. Er machte von Anfang an klar: Wenn wir das große Ziel Weltmeister erreichen möchten, müssen wir neue Wege beschreiten. Dann heuerte er amerikanische Fitness-Trainer an, bugsierte Torwarttrainer Sepp Maier aus seinem Job und nahm Oliver Kahn die Kapitänsbinde ab. So entfachte er selbst auf etablierten Positionen wie der Torwart-Stelle den Wettbewerb neu.

„Alles Entscheidungen, die ihm nicht unbedingt Sympathien einbrachten, aber seinen Männern signalisierten: Der meint's ernst. Der verkündet nicht nur Sprechblasen“,

fasst Knoblauch zusammen, „Klinsmann ordnete dem großen Ziel alles unter.“

LIEBE ZUM DETAIL BEWEISEN

Der Trainer kümmerte sich auch um vermeintliche Kleinigkeiten - wo die Spieler übernachteten, wo sie trainieren und welche Trikots sie tragen. Dies brachte Klinsmann zeitweise den Ruf ein, ein „Korinthenkacker“ zu sein. Dahinter steckte aber laut 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.

WEGE ZUM ZIEL AUFZEIGEN

Besonders wichtig war laut Berater Rainer Flake, dass Klinsmann für jeden Spieler einen Trainingsplan aufstellte. Er sagte zu Stürmer Miroslav Klose nicht einfach: „Du

musst pro Spiel zwei Tore schießen.“ Oder zu Verteidiger Arne Friedrich: „Du musst jedem Stürmer den Ball abnehmen.“ Vielmehr zeigte er auf, was sie tun müssen, um zum Beispiel die nötige Fitness zu erwerben. Und wie stellte er fest, wo Verbesserungsbedarf besteht? Berater Flake: „Vor allem, indem er die Spieler beim Spielen beobachtete.“ Klinsmann schaute nicht bloß auf die Anzeigetafel.

Ebenso verhält es sich laut Georg Kraus beim Führen von Mitarbeitern in Unternehmen. Auch dort genügt es nicht, die Arbeitsergebnisse zu studieren. Die Führungskräfte müssen sich mit dem Weg dorthin befassen. Nur dann können sie Tipps geben, um die Leistung Schritt für Schritt zu steigern.