

Roy Hodgson

Am Anfang eines Erfolges steht eine Vision.

Der Trainer der Schweizer Fussballmannschaft weist auf zehn wesentliche Punkte hin, die es braucht, um ein Team zum Erfolg zu führen. Ob es sich dabei um Teamwork auf dem Fussballplatz oder im Betrieb handelt, ist letztendlich zweitrangig.

Zuarbeiten

Als ersten Aspekt in Sachen Teamwork möchte ich das Wort Altruismus einführen. Es meint eine selbstlose Handlungsweise, die absolute Bereitschaft, auch für andere zu arbeiten. Wenn man einen Maradona in seiner Mannschaft hat, darf man sich zunächst einmal glücklich schätzen. Doch dann muss man schauen, dass man neben Maradona Spieler aufstellt, die ihn *ergänzen und nicht solche, die mit ihm wetteifern*. Ich trainierte einmal ein Team, das über zwei hervorragende Mittelfeldspieler verfügte. Doch die beiden waren im ständigen Konkurrenzkampf, wer der bessere von ihnen sei. Als ich einen von ihnen aus dem Team nahm und dafür einen durchschnittlichen Spieler einsetzte, wurde die Mannschaftsleistung deutlich besser. Einfach deshalb, weil sich der durchschnittliche Spieler nicht zu schade war, dem anderen den Ball zuzuschieben.

Respekt verdienen

Respekt darf man von seinen Mitarbeitern nicht einfach verlangen. Respekt muss man sich immer wieder von neuem verdienen. Natürlich wird man von den Untergebenen vordergründig respektiert. Den Untergebenen bleibt ja auch nichts anderes übrig, schliesslich wurde man ihnen als Chef präsentiert. Doch echten Respekt werden sie ihm nur entgegenbringen, wenn er die *Fähigkeit hat, sich den Respekt immer wieder von neuem zu verdienen*.

Ein wichtiges Mittel dazu ist es, dafür zu sorgen, dass die Atmosphäre in der Gruppe gut ist. Der Chef muss versuchen, alle negativen Einflüsse abzuwehren. Falls dennoch einmal etwas Negatives vorfällt, darf er daraus kein Drama machen. Seine Aufgabe ist es, die Leute anzuspornen, sie für ein Ziel zu begeistern. Und das immer mit vollem Engagement.

Flexibel reagieren

Regeln sind zwar gut. Aber sie sind da, um gebrochen zu werden! Wir alle brauchen für unser Zusammenleben Regeln. Aber in ihrer Anwendung muss man flexibel sein, denn es gibt Situationen, wo das Überschreiten von Regeln sogar sinnvoll ist. Wenn ich zum Beispiel mit dem Auto zu einem Termin unterwegs bin und ich bin zu spät, kann es sein, dass ich mich entscheide, eine Verkehrsregel zu überschreiten, um das Ziel der Pünktlichkeit zu erreichen.

Mut zur Entscheidung

Entscheidungen müssen ständig getroffen werden, und meistens ist es schwierig, die richtigen zu treffen. Dabei gibt es selten nur gut oder schlecht, weiss oder schwarz. Die meisten Entscheide haben Grautöne. Deshalb ist es wichtig, überhaupt den Mut zu haben, zu entscheiden. Und wenn man erst einmal entschieden hat, muss man seine Entscheidung verteidigen. Als Führungsperson geht es darum, Verantwortung zu übernehmen. *Wenn ein Sturm aufkommt, muss sich der Chef in den Wind hinauslehnen*, und die Untergebenen müssen Schutz finden können.

Prioritäten setzen

Alles bisher Gesagte kann natürlich relativiert werden. Denn bekanntlich ist alles relativ. Diese Einsicht kann aber zu einer gefährlichen Waffe werden, denn wer zu stark relativiert, der verliert leicht den Ehrgeiz. Natürlich kann ich sagen, dass es nichts Wichtigeres gibt als die Gesundheit. Das ist grundsätzlich wahr; daneben wird alles andere bedeutungslos. Angesichts der unzähligen Menschen, die an Krebs sterben, ist es tatsächlich völlig belanglos, ob die Schweiz ein Länderspiel verliert oder gewinnt. Als Nationalcoach darf ich aber nicht in solchen Dimensionen denken. Wenn ich ein Spiel vorbereite,

denke ich einzig und allein an Fussball. Ich setze Prioritäten. Dann denke ich weder an meine Gesundheit noch an meine Familie, sondern nur an die optimale Vorbereitung, Daneben gibt es nichts. *Ich will Erfolg*, und diesem Erfolg ordne ich alles unter.

Flexible Ziele setzen

Immer wieder stellt sich die Frage, wie hoch ein Ziel gesteckt werden soll. Soll man sich Ziele setzen, die bloss auf Biegen und Brechen erreicht werden können? Oder solche, die in neun von zehn Fällen sowieso erreicht werden? Vielleicht gibt es gar keine Antwort. Oder vielleicht lautet die Antwort so, dass man sich flexible Ziele setzen soll. Wichtig scheint mir, den Blickwinkel der Leute auszuweiten. Sie zu überzeugen, dass sie mehr Fähigkeiten haben, als sie zunächst glauben. Es kann durchaus nützlich sein, ein bis zwei Ziele zu setzen, die man als unerreichbar hält.

An das glauben, was man tut

Ich bin überzeugt, dass die Leute inspiriert werden müssen; heute nennt man es oft motivieren. Ich halte mich für jemanden, der ziemlich gut motivieren oder eben inspirieren kann. Aber trotzdem weiss ich nicht wirklich, wie man motiviert oder inspiriert.

Meine These. *Es braucht eine gewisse Leidenschaft*. Man muss an das glauben, was man tut, und man muss es sehr gerne tun. Wenn das der Fall ist, kann ich meine Begeisterung weitergeben - oder eben inspirieren. Um zu inspirieren, muss man nicht laut sein. Es gibt begnadete Autoritäten, die öffnen beim Reden kaum den Mund. Sie führen auf andere Weise. Sie können die Leute alleine schon durch ihren Blick beeinflussen. Sie können stillschweigend einen Raum betreten und die Leute schweigend in ihren Bann ziehen.

Eigene Philosophie zurechtlegen

Ich glaube nicht, dass viele Fussballtrainer oder viele Sportler eine Philosophie haben. Die meisten sagen einfach, sie wollten das nächste Spiel gewinnen. Aber auf der anderen Seite ist ganz bestimmt jemand, der genau das gleiche sagt. Man sollte sich eine Philosophie zurechtlegen und *die Talente, die man hat, gezielt einsetzen*. Mit dem Ziel, öfter zu gewinnen als zu verlieren. Das Team muss möglichst gut vorbereitet werden, um die Chancen zu maximieren. Natürlich gibt es im Sport einen Zufallsfaktor; doch das dürfte in der Geschäftswelt nicht viel anders sein. Eine Veränderung des Zinssatzes kann die schönsten Pläne über den Haufen werfen. Wer jedoch eine Führungsphilosophie hat, wer an das glaubt, was er tut, und dass er es richtig tut, der hat die Chance, auch unter widrigen Umständen obenauf zu schwimmen.

Wer zweifelt, baut keine Kathedralen

Am Anfang jedes Erfolgs steht eine Vision, ein Traum. Die Welt ist voller kleiner amerikanischer Jungen, die einmal Präsident werden wollen. Noch einmal so viele träumen von irgendeiner anderen Position im Leben, die sie unbedingt erreichen wollen. Und immer wieder schaffen es einige, diese Träume zu erfüllen. Henry Kissinger, der ehemalige amerikanische Aussenminister, sagte einmal, dass jede grosse Tat als Traum begonnen hat, bevor sie verwirklicht wurde. Oder umgekehrt ausgedrückt: Wer zweifelt, baut keine Kathedralen.

Seine Handschrift hinterlassen

Man sollte so arbeiten, dass man überflüssig wird. Das ist das Gegenteil der Theorie Stalins. Der ging davon aus, dass man um so mächtiger wird, je mehr Informationen man für sich behält. Dieses Führungsprinzip mag verbreitet sein; ich lehne es jedoch vehement ab. Auch wenn ein Chef seine Position verlassen hat, sollte seine Handschrift nach Jahren noch erkennbar sein (SIU).