

Interview Tom Roller mit Markus Hornig zum Thema:

„Transformationale Führung“ im Rahmen der Bachelorarbeit „Das transformationale Führungskonzept in der Wirtschaft und im Sport“

- Möglichkeiten und Grenzen der Übertragbarkeit unter besonderer Berücksichtigung sozial-kommunikativer Coaching-Kompetenzen -

TR: Über welche Fähigkeiten sollte ein Coach verfügen?

MH: Ein guter Coach sollte vor allem über soziale Kompetenz verfügen. Der größte Fachexperte wird als Führungskraft scheitern wenn er es nicht schafft, eine gute Beziehung zu seinen Mitarbeitern aufzubauen. Soziale Kompetenz und ein gutes zwischenmenschliches Miteinander sind die Basis, damit Vertrauen entstehen kann und Vertrauen ist wiederum der Stoff, aus dem Leistung entspringt.

TR: Wie könnte man Vertrauen als Kompetenz beschreiben?

MH: Damit Vertrauen entstehen und wachsen kann muss ich mir als Chef oder Trainer stets bewusst sein, dass ich Vorbild bin und diese Vorbildfunktion auch lebe. Ich muss z.B. zuverlässig und ansprechbar sein. Die Mitarbeiter müssen wissen, dass sie immer zu mir kommen können, wenn es Schwierigkeiten gibt und ich ohne wenn und aber hinter ihnen stehe. Auf einen Satz reduziert: Der Mitarbeiter muss „spüren“, dass ich ihn als Mensch wertschätze und anerkenne, unabhängig seiner fachlichen Qualifikationen. Das was ich von meinen Mitarbeitern erwarte, muss ich vorleben, nur so kann eine vertrauensvolle Zusammenarbeit entstehen. Das amerikanische „Walk your talk!“ bringt diesen Grundsatz auf den Punkt.

TR: Welche Kompetenzen erfordert transformationale Führung?

MH: Die Kompetenzen lassen sich aus den sogenannten vier „I“s der transformationalen Führung ableiten. Das erste „I“ steht für Identifikation, d.h. der Mitarbeiter wird sich nur dann mit mir als sein Vorgesetzter identifizieren und mir folgen, wenn ich meine eben beschriebene Vorbildfunktion tagtäglich vorlebe und er weiß, dass er sich 100%-ig auf mich verlassen kann. Das zweite „I“ steht für Inspiration, d.h. es ist wichtig den Mitarbeitern inspirierende Ziele zu vermitteln und ihnen klarzumachen, wohin man mit ihnen will und was man mit

ihnen erreichen möchte. Ein herausforderndes Zielszenario setzt Emotionen frei, die wiederum den Treibstoff für die Zielerreichung liefern. Das nächste „I“ steht für intellektuelle Stimulierung, d.h. ein guter Chef oder Trainer regt seine Mitarbeiter an selbst mitzudenken, eigene Lösungswege zu entwickeln und eine eigene Meinung zu haben. Dazu gehört auch unbequem zu denken, Traditionelles in Frage zu stellen oder Neues zu wagen.

Das vierte „I“ ist – und das habe ich in meiner Trainerkarriere oft erlebt - meiner Meinung nach das Wichtigste. Es steht für das individuelle eingehen auf die unterschiedlichen Charaktere und Persönlichkeiten. Jeder Mensch ist anders und die hohe Kunst erfolgreicher Führung basiert darauf, dass ich mich als Chef oder Trainer auf meine Mitarbeiter oder Athleten einstellen muss. Ich auf sie – nicht umgekehrt! Wo der eine einen kleinen Tritt in Allerwertesten braucht, wäre diese Maßnahme bei einem anderen kontraproduktiv, weil dieser in derselben Situation eher eine Streicheleinheit benötigt. Toptrainer im Fußball Klopp, Guardiola oder Mourinho können das. Das ist deren Talent. Das ist neben der fußballerischen Fachkompetenz deren Erfolgsrezept. Im Sport spielt dieses individuelle Eingehen auf die unterschiedlichen Persönlichkeiten die entscheidende Rolle für den Erfolg eines Trainers. Ohne diese Kompetenz kann kein Trainer langfristig erfolgreich sein.

Im Unternehmen sieht dies leider oft anders aus, denn dort werden meist diejenigen zum Chef gemacht, die die höchste Fachkompetenz aufweisen oder am längsten im Unternehmen sind. Die Frage, ob jemand tatsächlich über Führungskompetenz verfügt, wird meist nicht gestellt bzw. spielt eine untergeordnete Rolle. Das habe ich in Unternehmen schon oft erlebt, dass gestandene Führungskräfte mir im Vertrauen gestanden haben, dass sie im Grunde gar nicht führen wollen, sich dabei nicht wohl fühlen, weil dies nicht in ihrer Natur läge.

TR: Sind solche Kompetenzen, diese sozial-kommunikativen erlernbar oder angeboren, weil Du z.B. Klopp angesprochen hast?

MH: Es gibt ja diesen schönen Spruch: „Nur wer sich selbst gut führt, kann andere gut führen!“. Nur wer sich selbst gut führen will muss eine entscheidende Grundvoraussetzung mitbringen, er muss sich selber reflektieren können. Die Selbstreflexion stellt eine wesentliche, wenn nicht sogar die wichtigste Säule der Mitarbeiterführung dar. Wer sich nicht immer wieder selbst hinterfragt bzw. sein Handeln auf den Prüfstand stellt, wird sich als Führungskraft nicht entwickeln können. Leider scheitert es hier schon bei vielen, weil sie sagen: Wieso soll ich mich verändern, es läuft doch im Prinzip ganz gut in meinem Team oder

in meiner Abteilung. Die Zahlen stimmen. Leider unterschätzen sie wie gut es laufen könnte, wenn sich die Mitarbeiter durch eine bessere Qualität der Führung noch mehr engagieren würden, anstatt Dienst nach Vorschrift zu machen und sich noch mehr mit ihrem Chef und damit mit dem gesamten Unternehmen identifizieren.

Eine der wesentlichen Lehren im Sport ist, dass es nie Stillstand gibt. Wenn du sagst ich bin doch gut, das ist schon der Anfang vom Ende. Eine sportliche Karriere ist ein sich stetig entwickelnder und nie endender Prozess der Reifung und Persönlichkeitsentwicklung, sowohl für Athleten als auch für Trainer. Als Persönlichkeit kann ich allerdings nur dann reifen, wenn ich bereit bin mich immer wieder selbst zu hinterfragen, wenn ich Auszeiten nehme und mich beraten lasse. Das muss kein Coach sein, das kann auch einfach eine Art Sparringpartner, z.B. ein guter Freund sein, der einem entsprechende Denkanstöße gibt. Ein Trainer ist angehalten und hat die Verantwortung, zuerst bei sich zu suchen, wenn Probleme da sind. Er muss sich selbst in die Verantwortung nehmen. Und mit jeder schwierigen Situation, die er löst, entwickelt er sich weiter. Nur mit solch einer Einstellung kann ich als Führungskraft wachsen.

TR: Welche Parallelen siehst du da noch speziell zwischen Sport und Wirtschaft?

MH: Ich glaube bei dem Thema Mitarbeiterführung besteht wenig Unterschied. Wenn es darum geht, Menschen zu führen, wo es um Leistung und Erfolg geht, macht es letztendlich keinen Unterschied ob es um sportlichen oder wirtschaftlichen Erfolg geht. Ein großer Unterschied besteht hingegen bei der Selbstführung. Im Sport verstehen musst Du verstehen wie Biologie, Psychologie und das Gehirn funktioniert und dass es gewisse naturgegebene „Spielregeln“ gibt, die ich nicht ignorieren kann. Ein Beispiel: Leistung setzt sich immer zusammen aus dem Produkt Belastung und Erholung. Der Leistungszuwachs beim Krafttraining entsteht nicht bei der Belastung im Fitnessstudio, sondern erst danach in der anschließenden Regenerationsphase. Ein Sportler muss z.B. auch wissen, was er wann trainiert. Inhalte mit einem hohen Anspruch an Konzentration oder Koordination, z.B. im Techniktraining, werde ich immer an den Anfang eines Tages stellen, wenn das Gehirn noch ausgeruht ist. Am Abend, wenn ich bereits einen stressigen Tag hinter mir habe und ausgepowert bin, wird ein solches Training kaum noch Effekt mehr erzielen. Oder ich muss wissen, dass ich alle 90 Minuten eine Pause brauche, um meine Batterien wieder aufzuladen. Solche biologischen Gesetzmäßigkeiten sind elementar und die Grundlage einer jeden Trainingslehre. Das wissen wir Sportler und daher richten wir unser Training nach diesen

Gesetzmäßigkeiten aus. Viele Führungskräfte haben in diesem Punkt des Selbstmanagements großen Nachholbedarf.

TR: Denkst du, dass das übertragbar ist zu 100 % zu führen?

MH: Auf jeden Fall. Ich glaube, dass das in diese Richtung gehen wird und auch gehen muss. Vielleicht nicht zu 100 % aber so 60/40% auf jeden Fall. Dies wird auch deshalb an Bedeutung zunehmen, weil sich die Unternehmen immer weniger voneinander unterscheiden. Es herrscht eine Art Waffengleichheit. Alle haben dieselben Computer, gleiche Softwares und Highspeed Internet. Es wird nur noch mit dem Kopf, sprich Wissen, Kreativität und Erfahrung gearbeitet. Die unterschiedlichen Bereiche, z.B. in der Entwicklung, der Produktion oder auch im Marketing, sind so komplex und entwickeln sich permanent weiter, dass eine Führungskraft gar nicht bis ins Detail wissen kann, wie sämtliche Mechanismen funktionieren, welcher Aufwand nötig ist und was da sonst noch alles dahintersteckt. Die Konsequenz? Eine Führungskraft muss den einzelnen Abteilungen vertrauen. Früher ging der Chef noch durch die Firma und kannte jeden Handgriff. Das ist heute nicht mehr möglich. Hinzu kommt, dass sich die Generation Y, die seit den letzten Jahren auf den Arbeitsmarkt strömt, nicht mehr nach dem Prinzip „Command and Control“ führen lässt. Diese Generation, die mit Handy, Internet und Computer aufgewachsen ist, tickt komplett anders als die Baby Boomer. „Sinn statt Status“ steht bei denen auf der Fahne. Mit einem PS-starken Dienstwagen oder einem tollen Büro lockt man die kaum noch hinterm Ofen hervor. Die wollen sich selber einbringen, Ideen entwickeln, Home Office oder mal einen Sabbatical. Diese Generation definiert sich weit weniger über Leistung und Status, was aber nicht heißt, dass sie nicht leistungsorientiert ist, allerdings in einem anderen Rahmen. Mittlerweile haben aber schon einige Unternehmen kapiert, dass sie sich auf die Bedürfnisse dieser neuen Generation einstellen müssen, wenn die die besten Talente haben wollen. So haben sich die Zeiten geändert. Gut Ausgebildete diktieren den Unternehmen heute ihre Bedingungen, nicht umgekehrt.

TR: Welche Kompetenzen sollten von Coaches aus dem Sport auf Führungskräfte im Unternehmen übertragen werden?

MH: Man muss verstehen, dass ein guter Trainer nur dann ein guter Trainer ist, wenn er die Leute weiterentwickelt. Und weiterentwickeln, damit meine ich nicht nur den sportlichen

Erfolg. Den auch, aber der ist das Ergebnis. Die Persönlichkeitsentwicklung, dass ein junger Sportler nach und nach reifer wird, dass er Selbstverantwortung übernimmt und Selbstvertrauen aufbaut, ist aus meiner Sicht der allerwichtigste Punkt. Es gibt Themen, da muss der Trainer auch mal durchgreifen, da wird nicht diskutiert, vor allem bei Basisvoraussetzungen wie Pünktlichkeit, Disziplin, Ordnung oder Fairness. Wenn jemand zu spät zum Training kommt, muss das Konsequenzen haben. In der Frauenfußball-Nationalmannschaft, wo ich als Mentaltrainer fünf Jahre im Trainerteam war, haben wir das z.B. so gemacht, dass die Spieler selbst über die Sanktionierung entschieden haben. Das hat sehr gut funktioniert.

TR: Kann da schon von leicht autoritär sprechen?

MH: Ja. Also eins ist illusorisch, es geht nicht nur transformational, es muss eine gute Kombination sein.

TR: Aus?

MH: Aus transaktionaler und transformationaler Führung. Transaktionale Führung kann man auch als autoritäre Führung bezeichnen. Felix Magath war so ein Beispiel und man sieht ja auch, dass dieser Trainertyp, der wie ein Herrscher regiert und alles bestimmt, mittlerweile ausgestorben ist. Meine Erfahrung ist, dass man zwischen beiden Formen der Führung jonglieren muss, vor allem wenn man größere Teams führt.

TR: Wo siehst du die meisten Probleme und den größten Handlungsbedarf?

MH: Den größten Handlungsbedarf sehe ich eindeutig darin, dass sich die Wirtschaft noch mehr bewusst werden muss, wie wichtig das Thema Führung für den Erfolg eines Unternehmens ist. Es reicht nicht aus, seine Führungskräfte immer wieder zu einem Seminar oder einer Fortbildung zu schicken. So genannte High Performance Unternehmen haben längst erkannt, dass in der Entwicklung einer entsprechenden leistungsfördernden Führungs- und Unternehmenskultur der entscheidende Faktor für den betriebswirtschaftlichen Erfolg liegt. Dafür ist es unabdingbar, dass das Management und die Topführungskräfte tagtäglich vorleben, wie sie sich eine entsprechende Führungskultur vorstellen. Nur was wir tagtäglich vorgelebt bekommen verändert unsere Einstellung und unser Verhalten. So ticken wir Menschen eben.