

Beitrag vom 01.06.2012

„11 Freunde sollt ihr sein...“

Juni ist EM-Monat. Und eine professionelle Fußballmannschaft ist doch auch irgendwie wie ein Unternehmen – führungstechnisch gesehen.

Der Trainer ist ihr Anführer. Also derjenige, der gefeuert wird, wenn es nicht so läuft, wie der Verein es sich vorstellt. Viele finden das ungerecht, denn der Trainer spielt ja in der Regel nicht selbst mit. Er hat auch die Spieler nicht alle selbst ausgesucht. Aber Trainerentlassungen sind schon ganz in Ordnung. Zur Begründung (in eckigen Klammern die Analogie zum Unternehmen):

Der Trainer [Führungskraft] hat zwei zentrale Aufgaben. Er erklärt seinen Spielern [Mitarbeitern], was und wie sie spielen [arbeiten] sollen. Er stellt sie auf den Gegner [Kunde, Lieferant, andere Abteilung / Bereich, etc.] ein und erläutert, was sie in ihrem Spiel [Aufgabenerledigung] zu beachten haben. Eine inhaltliche Aufgabe, die geübte Spieler [erfahrene Mitarbeiter] wahrscheinlich auch selbst beherrschen könn(t)en. Darüber hinaus muss der Trainer die Spieler körperlich fit machen (lassen).

Jetzt kommt aber noch eine wesentliche Aufgabe hinzu, nämlich die Motivation. Die (unmotivierten) Spieler [Mitarbeiter] müssen ordentlich motiviert werden, sonst spielen [arbeiten] sie nicht richtig!

Die extrinsische Motivation wird durch Gehalt und Boni befeuert. Gutes Ergebnis = guter Bonus. Kein Ergebnis – da bleibt nur das gute Gehalt (was sich aufgrund der früher gezeigten Leistung ergibt, verbunden mit der Prognose dieser Leistung für die Zukunft). Zusätzliche Leistung = zusätzliche Bezahlung. Bei vielen Mitarbeitern ist es ähnlich. Die Problematik externer Anreize und extrinsischer Motivation sind allerdings bekannt.

Der Trainer [Führungskraft] muss sich jedoch vor allem um die intrinsische Motivation bemühen. Keine einfache Aufgabe, weil eben eine starke Incentivierung durch Boni die intrinsische Motivation korrumpiert.

Der Vorteil eines Trainers im Verein im Vergleich zur Führungskraft im Unternehmen ist, dass die Tätigkeit Fußballspielen an sich, selbst wenn es professionell gemacht wird, den Spielern Spaß macht. Das kann man nicht von jeder anderen Arbeitstätigkeit behaupten. Fußballspieler machen also etwas grundsätzlich Tolles und bekommen auch noch viel Geld dafür. Paradiesische Zustände, möchte man meinen. Und es hört sich nach nicht mehr so viel Arbeit für den Trainer einer Profimannschaft an.

Gleichzeitig muss er aber etwas relativ Schwieriges schaffen: Nämlich Spieler, die zu den besten des Landes gehören – was sie auch wissen und was entsprechend auf ihr Selbstwertgefühl einzahlt – zu einer schlagkräftigen Mannschaft zu formen. Eine Fußballmannschaft ist zwar nicht mit einer Kette zu vergleichen, die nur so stark ist, wie ihr schwächstes Glied. Gleichwohl müssen alle Spieler integriert werden, um im Zusammenspiel die beste Leistung zu erbringen. Nur das Zusammenspiel – und damit auch ggf. der Verzicht auf Einzelaktionen / alleinigen Erfolg – ermöglicht den Sieg über den Gegner. Eine Mannschaft aus „Diven“, wird von einem effektiven Zusammenspiel weniger guter gegnerischer Einzelakteure stets besiegt. Woran also der Trainer motivationstechnisch „schraubt“, ist die Motivation, gemeinsam mit den Mannschaftskameraden etwas zu erreichen – folglich das Einwirken auf das Affiliationsmotiv, also Teil dieser Mannschaft sein zu wollen.

Wie kann das gelingen? Zum einen durch eine intelligente Führung, wie wir sie vom transformationalen Ansatz her kennen, der seine Überlegenheit inzwischen in diversen Studien (auch mit objektiven Erfolgskriterien!) zeigen konnte.¹ Zum anderen durch etwas integrativ Formendes wie dem Ansatz der sozialen Identität.²

Nun bildet sich soziale Identität (mit Einfluss auf das persönliche Selbstwertgefühl) schon allein durch die Zugehörigkeit zu einer Kategorie (= eigene Mannschaft), die zur Wahrnehmung der positiven Eigenart (Distinktion) und Abgrenzung einer negativen Fremdart (Diskriminierung) führt. Der Trainer kann dies verstärken, indem er den Wahrnehmungsfokus seiner Spieler auf differenzierende Attribute lenkt: „Wir sind ..., wir haben ..., wir können ... und die anderen eben nicht.“ Dies beginnt mit einfachen identitätsstiftenden Symbolen wie Vereinseblem und -farben, Ritualen, Liedern, Geschichten über frühere Erfolge u.Ä. Ja, selbst Glücksbändchen, wie sie jetzt die deutsche Fußball-Nationalmannschaft trägt, sind gute Identitätsstifter.

Vor allem aber die Diskussion der Spielweise der anderen Mannschaft, deren Fehler und das Herausstellen der eigenen Überlegenheit (oder zumindest eines plausiblen Umgangs mit der gegnerischen Spielweise) treiben die Spieler an. Hier schließt sich dann auch der Kreis zu den inhaltlichen Aufgaben des Trainers. Die Motivation, Teil dieser guten Mannschaft sein zu wollen, wächst. Seinen kommunikativen Höhepunkt erreicht das Einwirken auf das Affiliationsmotiv übrigens in einer emotional packenden Vision.

Wenn der Trainer gefeuert wird, weil die Erfolge der Mannschaft zu wünschen übrig lassen, ist das also nur konsequent. Er hat es nicht geschafft, aus Einzelspielern mittels Führung und Analytik eine effektive Mannschaft zu formen und die Spielweise der Gegner theoretisch wie auch in der Umsetzung zu durchkreuzen.

Was können Führungskräfte in Unternehmen daraus lernen? Wenn es sich um eine Tätigkeit handelt, deren Erfolg von einer geschlossenen Teamleistung abhängt, sollte von der Führungskraft vor allem auf das Affiliationsmotiv eingewirkt werden. Dies gelingt sowohl durch transformationale Führung als auch durch die Betonung der sozialen Identität. Wer hier versagt, der muss halt gehen.

¹ Vgl. Geyer, A.L.J. & Steyrer, M. (1998). Transformational Leadership and Objective Performance in Banks. In: Applied Psychology: An International Review. Vol. 47 (3). S. 397-420.

Jürgen Klopp von Borussia Dortmund scheint übrigens, wenn man der Presse glauben darf, besonders die Komponente der „individuellen Berücksichtigung des Einzelnen“ aus dem transformationalen Führungsansatz zu beherrschen.

² Tajfel, H. & Turner, J. (1979) An integrative theory of intergroup conflict. In: Austin, W.G., Worchel, S. (Hrsg.). The social psychology of intergroup relations. Monterey. S. 33-57. ODER

http://de.wikipedia.org/wiki/Theorie_der_sozialen_Identit%C3%A4t