

## Führung von High Performance-Teams

# Vorzeigemodell DFB-Team

Wenn Führungskräfte Hilfestellung und Inspiration zur Führung ihrer MitarbeiterInnen suchen, so können sie im Hochleistungssport fündig werden. Zu diesem Ergebnis kommen die Experten Dr. Wolfgang Jenewein und sein Team von der Uni St. Gallen nach mehrjähriger Beobachtung und Analyse diverser Teams wie etwa dem Alinghi-Segelteam oder dem VfB Stuttgart. Vor allem die Führung des DFB-Teams unter Jürgen Klinsmann, Joachim Löw und Oliver Bierhoff ist ein Beispiel eines exzellenten und nachhaltigen Change-Management-Prozesses.



Dr. Wolfgang Jenewein ist Executive Director des Executive MBA (EMBA) sowie Senior Lecturer für Führung und Entrepreneurship an den Universitäten St. Gallen, Innsbruck sowie Toronto. Er ist Buchautor, Verfasser diverser Artikel über Führung und Entrepreneurship und berät Schweizer und deutsche Grosskonzerne.

Nach der Europameisterschaft 2004 steckte die deutsche Fußballnationalmannschaft in einem sportlichen und emotionalen Tief. Nach desolaten Leistungen schied sie bereits in der Vorrunde aus, wurde von der internationalen Presse mit Häme bedacht. Mit Altherren-Fußball ohne Charme und Tempo habe die deutsche Elf den Anschluss an die Weltspitze verloren. Mehr noch: Experten wie Fachpresse stellten den gesamten Deutschen Fußball Bund (DFB) infrage. Über die Jahre hatte sich der mit über einer Million Mitgliedern größte Sportverband der Welt zu einem trägen, verkrusteten Koloss mit veralteten Strukturen entwickelt.

Zwei Jahre später wurde die deutsche Nationalmannschaft unter der Führung des neuen Teamchefs Jürgen Klinsmann und seinem Trainerstab mit einem furiosen 3:1-Sieg über Portugal bei der Weltmeisterschaft im eigenen Land Dritter. In den folgenden zwei Jahren qualifizierte sie sich souverän für die Europameisterschaft in Österreich und der Schweiz und musste sich erst im Finale gegen die starken Spanier geschlagen geben. Heute zählt die Mannschaft zum engen Favoritenkreis für die Weltmeisterschaft 2010 in Südafrika.

Auch wenn das Team in den Jahren nach dem Führungswechsel 2004 nicht in jedem Spiel restlos überzeugen konnte, ist man sich im Umfeld der Mannschaft sicher: Es hat eine Zeit vor dem Klinsmann-Projekt gegeben und gibt eine Zeit nach dem Klinsmann-Projekt. Der Change wurde erfolgreich durchgeführt. Diese Auffassung drückte auch DFB-Präsident Dr. Theo Zwanziger aus, als er Jürgen Klinsmann zum EM-Finale in Wien einlud: „Es ist irgendwie auch sein Finale“. Zu diesem Zeitpunkt hatte bereits Joachim Löw, Klinsmanns vormaliger Cotrainer, die sportliche Leitung der Mannschaft übernommen und dessen Reformen konsequent weitergeführt.

### CHANGE ZWEITER ORDNUNG

Binnen weniger Jahre haben Jürgen Klinsmann, der nach der WM 2006 als Bundestrainer der Mannschaft zurücktrat und seit Mitte dieses Jahres den deutschen Rekordmeister Bayern München trainiert, Joachim Löw sowie Oliver Bierhoff als Teammanager der National-

mannschaft aus der Defensive geholfen und den DFB zu großen Teilen reformiert. Dabei hatte am Anfang, im Sommer 2004, noch so vieles gegen das neue Führungstrio gesprochen: die Skepsis vieler DFB-Funktionäre, die Medien, die Bundesligavereine und die Mehrzahl der Deutschen – und nicht zuletzt die Qualität der vorhandenen Spieler.

Klinsmann und sein Team haben nach 2004 einen Change-Prozess umgesetzt, der in der Managementforschung als Wandel zweiter Ordnung oder transformationaler Change bezeichnet wird. Er unterscheidet sich deutlich vom Wandel erster Ordnung, der kompatibel mit der bestehenden Denkhaltung ist und bei dem es nur um ein Optimieren etablierter Strukturen, Rollen und Verhaltensweisen geht.

Beim Wandel zweiter Ordnung hingegen fragen die Verantwortlichen: „Wie würden wir vorgehen, könnten wir von vorn anfangen?“ Klinsmann machte schon im ersten Interview nach seinem Amtsantritt klar, dass es ihm um einen tief greifenden Wandel ging: „Mithilfe externer Berater muss man eine Stärken-Schwächen-Analyse durchführen, man muss objektiv feststellen, was gut und was schlecht ist, und was schlecht ist, muss weg. Im Grunde muss man den ganzen DFB auseinandernehmen.“

Wie unsere Studie ergab, bereiteten die Verantwortlichen den Change auf der Makroebene sorgfältig vor; sie definierten Vision, Strategie und Struktur der Nationalmannschaft. Anschließend überzeugten sie die Spieler über eine eigene, transformationale Führung von den Reformen und machen sie so zu Unterstützern des Wandels. Auf der Makroebene können wir sechs zentrale Stellhebel definieren, die Manager betätigen müssen, wenn sie einen erfolgreichen Change durchführen wollen. Sie werden hier vorgestellt.

■ **Gefühl der Dringlichkeit schaffen:** Von Beginn an betonte Klinsmann, dass er sowohl den DFB als auch die deutsche Nationalmannschaft als reformbedürftig einschätzte. Die ausgemachten Defizite kommunizierte er nachdrücklich nach aussen und nach innen um allen Beteiligten die Notwendigkeit des Wandels bewusst zu machen: Während die meisten Stars der führenden Fußballnationen für Vereine in

BEIM WANDEL ZWEITER ORDNUNG FRAGEN DIE VERANTWORTLICHEN: „WIE WÜRDEN WIR VORGEHEN, KÖNNTEN WIR VON VORN ANFANGEN?“



Italien, Spanien oder England spielten, waren zu Klinsmanns Amtsübernahme lediglich Jens Lehmann und Robert Huth im Ausland tätig.

Ferner zeigte Klinsmann auch Rückstände bei der Jugend- und Erwachsenenarbeit sowie Defizite in Trainingslehre und Sportwissenschaften auf. Nach seiner Amtsübernahme sagte er dazu: „Während sich unsere ausländischen Konkurrenten weiterentwickelten, haben wir uns in vielen Bereichen nicht bewegt. So gab es bei der deutschen Nationalmannschaft immer nur einen Trainer und einen Cotrainer, die für alles zuständig waren. Man hat die Dinge nicht hinterfragt. Man hat immer mit den gleichen Strukturen gearbeitet. Dabei ist so viel Geld im Spiel, da muss es doch auch eine professionelle Betreuung des Kaders in allen Bereichen geben.“

■ **Starke Führungskoalition etablieren:** In jedem Teilbereich wollte Jürgen Klinsmann nur mit den besten der Besten zusammenarbeiten und die Verantwortung für die Mannschaft mit diesen Experten gemeinsam tragen: „Ich wollte ein hochprofessionelles Umfeld mit Teammitgliedern schaffen, denen ich blind vertrauen konnte. Bei diesen Forderungen war ich kompromisslos und ich sagte dem DFB: „Wenn ihr mich haben wollt, dann machen wir das so oder gar nicht.““ Bei der Rekrutierung des Führungsteams achteten Klinsmann, Löw und Bierhoff penibel darauf, dass neben den fachlichen auch die menschlichen Qualitäten stimmten.

Um dies sicherzustellen, legten sie fest, dass zumindest einer der drei schon einmal intensiv mit dem nominierten Experten zusammengearbeitet und durchweg positive Erfahrungen gemacht haben musste. Dabei sah Klinsmann in den Mitgliedern des Führungsteams weniger Mitarbeiter als vielmehr Partner mit jeweils komplementären Fähigkeiten, was auch Joachim Löw bestätigte: „Jürgen sagte mir damals bei unserem ersten Treffen, dass er nicht mein Chef sei, sondern dass wir gemeinsam in einem Boot säßen und er nur in Pattsituationen entscheiden würde.“ Eine ähnliche Konstellation hat Jürgen Klinsmann heute bei Bayern München geschaffen, wo er sich wöchentlich mit der Führungsriege um Uli Hoeness und Karl-Heinz Rummenigge austauscht und sich einen

grossen, hochprofessionalisierten Trainerstab aufgebaut hat.

■ **Vision und Strategie entwickeln und kontinuierlich kommunizieren:** Kurz nach seiner Amtsübernahme verkündete Klinsmann am 29. Juli 2004 seine Vision: Die Nationalmannschaft sollte 2006 im eigenen Land Weltmeister werden. Angesichts der sportlichen Misere der vergangenen Jahre empfanden Fans wie Experten diese Vision als unrealistisch. Dabei war es dem Führungstrio wichtig, dass die Vision nicht nur eine Zielkomponente (Gewinn der WM 2006), sondern auch eine Verhaltenskomponente (Begeisterung und Stolz) aufwies. Jürgen Klinsmann beschreibt sie so: „Der Gewinn der Weltmeisterschaft ist der eine Teil unseres Zieles. Gleichzeitig wollen wir aber auch wieder die Menschen in Deutschland für die Mannschaft begeistern. Wir wollen zeigen, dass wir eine Identität aufbauen können, in der sich jeder wiederfindet – Fans, Spieler und alle, die für die Mannschaft arbeiten.“

Eng verbunden mit der Vision ist die Frage nach der Strategie, um das gesteckte Ziel zu erreichen. Zentral dabei war, dass die Spieler in die Strategiefindung integriert wurden. Klinsmann dazu: „Wir haben gesagt, wir wollen nach vorn spielen, Druck machen, agieren statt reagieren. Wir haben die Jungs gefragt: Passt das zu uns? Sind wir das? Die haben gesagt: ‚Ja, genauso sind wir.‘ Da war klar: Das ist unsere Marschroute. Jeder steht dahinter. Wir greifen an, auch außerhalb des Feldes, das ist unser Stil.“

■ **Eigendynamik ermöglichen und umfassende Handlungsfreiheit einräumen:** Nachdem Vision und Strategie definiert waren, ging das Führungstrio gemeinsam mit dem Expertenteam an die Umsetzung. Dabei konzentrierte sich jeder der Experten auf seinen Kompetenzbereich. Klinsmann beschränkte sich bewusst auf Koordination und Moderation der Ergebnisse. Neue Ideen und Initiativen waren jederzeit willkommen und wurden oft auch trotz öffentlicher Kritik und Häme in die tägliche Arbeit mit dem Team integriert. So zum Beispiel, als der amerikanische Fitnesscoach Marc Verstegen gleich beim ersten Training die Nationalspieler mit speziellen Gummitwistbändern arbeiten ließ.



Florian Rehli ist Doktorand, wissenschaftlicher Mitarbeiter und Program Manager für den Executive MBA (EMBA) an der Universität St. Gallen. Seine Forschungsschwerpunkte umfassen Nonprofit Governance und Leadership.

## EIN PROBLEM VIELER WANDELINITIATIVEN BESTEHT DARIN, DASS SICH KEINE KURZFRISTIGEN ERFOLGE EINSTELLEN



Dr. Marcus Heidbrink unterstützt als Unternehmensberater Führungsteams bei der Transformation von Organisations- und Führungskulturen. Er leitet als Partner der Manres AG den deutschen Standort in Köln und ist Gastdozent an der Executive School der Universität St. Gallen.

Trotz der schnellen sportlichen Erfolge in den ersten Spielen taten sich, wie im Rahmen jedes Change-Projektes, immer wieder personelle und strukturelle Schwierigkeiten auf. In diesen Situationen handelte das Führungstrio geschlossen und konsequent. Beispielsweise, als Klinsmann den konstruktiven Wettbewerb auf jeder Position, auch auf der des Torwarts, verkündete. Der Torwarttrainer und bekennende Kahn-Sympathisant Sepp Maier kritisierte mehrmals öffentlich dieses Vorgehen. Klinsmann & Co. blieben unbeeindruckt und ersetzten ihn kurzerhand durch Andreas Köpke und kürten vor der WM Jens Lehmann zur neuen Nummer Eins.

■ **Sichtbare Erfolge erzielen und sichern:** Ein Problem vieler Wandelinitiativen besteht darin, dass sich keine kurzfristigen Erfolge einstellen. Die Folge ist häufig eine verunsicherte Belegschaft. Traditionalisten, Gegner und Verlierer der Reformen sehen dann ihre Chance und fordern ein Verlangsamten oder gar Einstellen des Wandels. Die ersten Monate der Amtsführung Klinsmanns als Cheftrainer beim FC Bayern München sind ein gutes Beispiel hierfür.

Daher ist es wichtig, im Zuge des Wandelprojektes verbesserte Leistung und Erfolge sichtbar zu machen und dies auch zu feiern. Als die Nationalmannschaft beim so genannten Confederations Cup im Juni 2005 mit den besten Mannschaften der Welt mithalten konnte und durch einen leidenschaftlichen Sieg über Mexiko Dritter wurde, waren in ganz Deutschland die Fans von der neuen offensiven Spielkultur des deutschen Teams begeistert. Auch wenn einige Kritiker noch die Abwehrleistung bemängelten, hatten Klinsmann & Co. mit diesen Erfolgen und dem erfrischenden Auftreten der gesamten Mannschaft eindrucksvoll bewiesen, dass die eingeleiteten Veränderungen Erfolg brachten.

■ **Neue Ansätze im Alltag verankern:** Ein Phänomen, das wir in der Praxis immer wieder beobachten, ist, dass Change-Programme stark auf eine Person fixiert bleiben. Alles läuft nach Plan, solange dieser Manager die Geschicke lenkt und dem Projekt vorsteht. Verlässt dieser Manager jedoch das Unternehmen oder das Projekt, so gerät der Wandel schnell ins Stocken. Reflexartig fällt die Organisation dann häufig in alte

Verhaltensweisen zurück, und ein Großteil der Bemühungen war vergebens.

Jürgen Klinsmann erkannte diese Gefahr. Von Beginn an war er darauf bedacht, eine Struktur zu schaffen, die weitgehend unabhängig von den Akteuren funktionieren würde. Nur so war es möglich, dass Joachim Löw und Oliver Bierhoff nach dem Rücktritt von Jürgen Klinsmann das Projekt nahtlos übernehmen und es im selben Geist erfolgreich weiterführen konnten. Klinsmann hierzu: „Die Lösung der Probleme kam nicht aus einer Einzelperson, sondern aus der Gemeinschaft heraus – Führen heißt, einer Sache zu dienen.“

### STELLHEBEL FÜR EINEN ERFOLGREICHEN WANDEL

Die in diesem Beitrag vorgestellten Maßnahmen beschreiben praxisnah die wichtigsten Stellhebel für einen erfolgreichen Wandel, wie sie Klinsmann & Co. angewandt haben. Das Führungstrio verstand es nicht nur, moderne Strukturen und Prozesse im DFB zu schaffen, sondern darüber hinaus auch, die Betroffenen aktiv in den Wandel miteinzubeziehen. Neben einer rationalen Weichenstellung, die dem Wandel Richtung gab, war die Fähigkeit der Bundestrainer erfolgsentscheidend, das Team auch emotional mobilisieren und von den neuen Strukturen überzeugen zu können. Die Basis trug so die Reformen von Beginn an mit, die Spieler spürten, wie sie mit den neuen Methoden Schritt für Schritt besser wurden.

Bis heute gibt der Erfolg der vergangenen vier Jahre Klinsmann, Löw und Bierhoff recht und beweist, dass der Wandel nachhaltig ist. Den nachträglichen Ritterschlag erhielt der Reforminitiator Klinsmann in München. Ausgerechnet Uli Hoeneß, Manager des FC Bayern München und einer der Hauptkritiker Klinsmanns bei dessen Amtsantritt als Bundestrainer, berief ihn als neuen Coach des deutschen Rekordmeisters. Ob Klinsmann auch in diesem besonders schwierigen Umfeld derart erfolgreich sein wird, kann noch nicht beurteilt werden. Sicher ist jedoch, dass Klinsmann und sein Team mit ihrer Art und ihrer Arbeit den deutschen Fußball nachhaltig modernisiert haben und viele Manager zu neuem Wandel inspiriert haben und inspirieren werden.