

campus

**Claus-Peter Niem
Karin Helle**

**Mit
Einwürfen
von Jürgen
Klinsmann,
Joachim Löw
& Co.**

One touch

**Was Führungskräfte
vom Profifußball
lernen können**

One touch

Claus-Peter Niem und *Karin Helle* waren schon immer von der Welt des Fußballs fasziniert. Nach ihrem Studium der Pädagogik, Psychologie und Soziologie arbeiteten sie als Lehrer. 1999/2000 gründeten sie in Dortmund die Agentur »Coaching for Coaches«. Ihre maßgeschneiderten Konzepte und kreativen Ideen für Persönlichkeitsentwicklung und Teamführung nutzen seither Topmanager, Spitzentrainer und Profisportler, unter ihnen Jürgen Klinsmann, Joachim Löw, Hansi Flick, Stefan Kuntz und Sebastian Kehl.

Claus-Peter Niem, Karin Helle

One touch

Was Führungskräfte vom Profifußball
lernen können

Mit Einwürlen von Jürgen Klinsmann,
Joachim Löw & Co.

Campus Verlag
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-50609-8 Print
ISBN 978-3-593-43530-5 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-43529-9 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2016 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln

Umschlagmotiv: Lederfußball © gettyimages

Satz: Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Gesetzt aus: Minion und Myriad

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH

Printed in Germany

www.campus.de

Inhalt

Sind Sie in Führung?	9
Prolog: Wie alles begann	11
Heureka – oder: ein Kurs in Führungskompetenz	14
Der »One Touch«	16
 Die fünf Schlüsselfaktoren guter Führung	18
Ein starkes Führungs-Ich	18
Key 1: Professionelles Ethos	18
Key 2: Expertenwissen	19
Key 3: Kommunikation	19
Key 4: Selbstführung	19
Key 5: Beziehung	20
Faktor X – der Meister-Code plus One Touch	20
 Ins Spiel kommen	22
It's all in the game – oder: Eine erste Annäherung	25
Gute Führungskräfte – was sie wirklich ausmacht	33
Fünf Kompetenzen plus Faktor X	35
 Key 1: Professionelles Ethos	39
First Touch	39
Einwurf	41
Über Visionäre	42
Kurzpass	47
Impulse aus der Coachingzone	48

Skills and tools	68
Practice 1: Erfolgreich führen	68
Practice 2: Werte auf und neben dem Platz	70
Practice 3: Drei Reflexionsfragen	71
Practice 4: Zielsetzungstraining	71
Practice 5: Tun	72
Entscheidend ist auf'm Platz	73
 Key 2: Expertenwissen	74
First Touch	74
Einwurf	76
1000 Experten oder eine Führungskraft?	77
Kurzpass	81
Impulse aus der Coachingzone	82
Skills and tools	104
Practice 1: Ein eigener Matchplan	104
Practice 2: Visualisierungstraining	105
Practice 3: Feedback-Taktik	105
Practice 4: Aus Fehlern lernen	106
Practice 5: Die besten Köpfe	106
Practice 6: Profil entwickeln	107
Entscheidend ist auf'm Platz	108
 Key 3: Kommunikation	109
First Touch	109
Einwurf	111
Was exzellente Moderatoren und Meistertrainer gemeinsam haben (könnten)	111
Kurzpass	119
Impulse aus der Coachingzone	120
Skills and tools	136
Practice 1: Ausgeprägte Körpersprache	136
Practice 2: Schauspielerische Fähigkeiten	137
Practice 3: Die magische Drei	138
Practice 4: Maximum-Denken	138
Practice 5: Sinne nutzen	139

Practice 6: Konfliktlösungsstrategie	140
Practice 7: Konstruktives Feedback	141
Entscheidend ist auf'm Platz	142

Key 4: Selbstführung

First Touch	143
Einwurf	145
Willkommen in der Waschmaschine	146
Kurzpass	150
Impulse aus der Coachingzone	151
Skills and tools	168
Practice 1: Ich-Firma leben	168
Practice 2: Innere Balance	169
Practice 3: Abschalten	170
Practice 4: Selbstbild	171
Practice 5: Toughness-Training	172
Practice 6: Angst bewältigen	173
Practice 7: Energiegeber	175
Entscheidend ist auf'm Platz	176

Key 5: Beziehung

First Touch	177
Einwurf	179
Von »faulen Äpfeln«	180
Kurzpass	184
Impulse aus der Coachingzone	185
Phase 1: Forming	204
Phase 2: Storming	204
Phase 3: Norming	205
Phase 4: Performing	206
Phase 5: Transforming	207
Skills and tools	218
Practice 1: Verstehend zuhören	218
Practice 2: Meister der Überzeugung werden	218
Practice 3: In Wahlmöglichkeiten denken	220
Practice 4: Trainer-Spieler-Support	221

Practice 5: Verhalten in Beziehungskrisen	222
Entscheidend ist auf'm Platz	223
Faktor X – der Meister-Code plus One Touch	224
Faktor X: Persönlichkeit	229
Faktor X: Charisma	233
Faktor X: Herausforderungen	236
Faktor X: Geschichten	239
Faktor X: Profession	242
Dank	247
Literaturverzeichnis	249

Sind Sie in Führung?

Als Führungskraft wissen Sie, worum es geht: Das Führen von Teams ist eine echte Herausforderung. Die Aufgaben, die Vorgesetzte und Mitarbeiter an Menschen in Führungspositionen stellen, werden zudem immer anspruchsvoller. Führungskräfte müssen heute – das ist die Kunst und die Last – Multiköner und Multitasker sein. Und zwar alle, die in Führung sind – das unterscheidet sie erheblich von anderen Berufen, in denen Einzelne sich auch mal in Nischen einrichten können.

Und dann das noch: einerseits mehr Verantwortung, mehr Einsatz, (zu) viele Baustellen. Andererseits sind flache Hierarchien und Strahlkraft gefragt – weg vom Management, hin zu Leadership und Empowerment, hin zu visionärer und mutiger Führung! Als Führungskraft müssen Sie täglich vorausdenken, über den Tellerrand schauen, über sich hinauswachsen, die Welt in zehn oder 20 Jahren sehen, begeistern, motivieren, dem Team Energie geben. Dabei immer im Nacken: der Faktor Zeit. Oder anders gesagt: zu wenig Zeit zum Führen. Das beklagen zumindest 79 Prozent aller Menschen in Führung – ganz egal, ob sie ein Unternehmen leiten, eine Firma managen, eine Gruppe von Menschen führen oder ein Team coachen. So oder so: Führung ist im Wandel. Und eine echte Herausforderung, wenn Sie sich entschieden haben, diesen Weg zu gehen – ob im neuen Job, der neuen Saison, dem neuen Semester.

Im Profifußball haben sich moderne Trainer und Manager in den vergangenen Jahren zu vorbildlichen Führungskräften entwickelt, die Hochleistungsteams erfolgreich führen können. Die Antwort auf die Frage, wie sie das geschafft haben und welche Hürden sie dabei gemeistert haben, dürfte auch Führungskräfte in anderen Organisationen interessieren. Denn Führung ist ein Topthema, ist der wichtigste Stellhebel, der stabilisierende Faktor, die größte Herausforderung für Entscheider.

Hierarchien flachen in modernen Organisationen ab. Trotzdem braucht jedes Team Führung, eine Richtungsvorgabe, ein Ziel, eine Vision.

Ein hervorragendes Beispiel, was alles möglich ist, wenn man sich gemeinsam auf den Weg macht und sich Zeit für Entwicklungsprozesse nimmt, ist die Erfolgsgeschichte der deutschen Fußballnationalmannschaft der Männer seit 2004. Sie fing mit der fast unlösbar scheinenden Herausforderung der Weltmeisterschaft 2006 im eigenen Land an und reichte bis hin zum Gewinn des Weltmeistertitels in Brasilien 2014. Nicht umsonst sprachen die beiden Protagonisten – Jürgen Klinsmann und Joachim Löw – schon damals von einem Zehn-Jahres-Plan, den es anzuschieben gelte, um den deutschen Fußball wieder in altem – oder besser gesagt – neuem Glanz erstrahlen zu lassen. Sie hatten recht. Erfolg folgt, wenn man den Dingen Zeit gibt.

In diesem Buch verraten wir Ihnen – anhand von vielen anschaulichen Beispielen und Geschichten aus der Welt des Fußballs –, wie Sie Ihre Führungsqualitäten entwickeln, Ihre Kommunikation verbessern, Beziehungen anschieben, Expertenwissen steigern und Ihre Ich-Firma stärken können. Lassen Sie sich von unseren Erkenntnissen und Erfahrungen inspirieren und übernehmen Sie das, was zu Ihnen und Ihrem Kontext passt! In Hochform: Entwickeln Sie in Ihrer Führungsrolle Persönlichkeit! Von Topentscheidern lernen – auf und neben dem Platz. Damit Sie in Führung gehen – wo immer Sie gerade an der Spitze eines Teams stehen!

Prolog: Wie alles begann

»Das Leben ist ein leeres Blatt Papier, du hältst den Stift in der Hand und schreibst fortwährend deine eigene Lebensgeschichte. Andere Menschen können die Geschichte nicht schreiben, also hängt es von dir selbst ab, ob du eine interessante oder eine langweilige Geschichte schreibst ... In anderen Worten: Ein Stück weit hast du es selbst in der Hand.«

Bernd Nickel, Unternehmer und Visionär

Notizen der Weggefährten: Westfalenstadion Dortmund, 11. Dezember 1998

Freitagabend im Dezember – es schüttete in Strömen. Wie häufig an einem dieser milden Winterabende in Dortmund kurz vor Weihnachten. Keine Seltenheit, dass es zwölf Stunden am Stück und länger regnete. Das mochte wohl am nahen Sauerland liegen und an den Wolken, die sich vor dem Rothaargebirge stauten. Doch wie auch immer – wir hatten uns auf den Weg ins Stadion gemacht.

Das Ziel: Ein Flutlichtspiel der heimischen Borussia gegen den Namensvetter aus Mönchengladbach. Da spielte das Wetter allerhöchstens eine untergeordnete Rolle, hatten wir doch in den vergangenen Jahren schon so manche Regenschlacht erfolgreich geschlagen. Und wie immer hatte alles seine Tradition, seine festen Abläufe: Der Besuch der guten, alten Eckkneipe »Zur Sonne« rund zwei Stunden vor dem Spiel – nur 15 Minuten Fußmarsch vom Stadion entfernt und genau dort, wo sich auch schon vor 40 Jahren Menschen – damals wohl vornehmlich Männer – zum Fußball und Bier getroffen haben mussten, gefolgt von einem Zwischenstopp an der Bude auf dem Weg in Richtung Stadion, und diesmal, ausnahmsweise, eine kurze Einkehr in einem Kopierladen unweit der bereits hell strahlenden Flutlichtmasten der nahen Strobetallee.

Eben das hatte seine Gründe: Die Stimmung im Stadion, genauer gesagt auf Dortmunds legendärer Südtribüne, ließ seit Monaten zu wünschen übrig. Geschuldet war dies wohl den jüngsten Erfolgen in den 1990er Jahren bis hin zum legendären Gewinn der Champions League im Mai 1997 in München gegen Ju-

ventus Turin. Was sollte man da noch erreichen, mochten sich viele Anhänger gedacht haben – und so hatte selbst die riesige Stehtribüne einen kleinen (verständlichen) gesangstechnischen Durchhänger. Da hieß es: etwas tun.

Gemeinsam mit einigen anderen Unentwegten wurden kurzerhand Flyer gedruckt – mit alten wie auch neuen Songs sowie dem mindestens so legendären wie ebenso einfachen »B-V-B«-Stakkatogesang der 1960er Jahre – über die Zeit irgendwie in Vergessenheit geraten. 20 DM sollte diese Investition kosten, die sich im Nachhinein als unbezahlbar herausstellen sollte. Denn kein Geringerer als Aki Schmidt, Stürmerlegende des BV Borussia Dortmund früherer Zeiten sowie damaliger Fan-Beauftragter wusste die Aktion mehr als zu schätzen. Er fing uns kurz vor den Toren des Stadions ab, deutete auf einen von uns (»Du verteilst Zettel auf Süd!«), um zum anderen zu sagen: »Und du schaust dir das Spiel von diesem Platz aus an!« Dabei drückte er uns eine Karte in die Hand, um mit den Worten zu enden: »Mit den Jungs auf Süd kannst du noch öfter stehen, Mädchen, doch das hier ist was Besonderes.« Und damit sollte er recht behalten!

»Hi, my name is Paul Barron«, stellte sich 20 Minuten später der groß gewachsene und smart aussehende Mittvierziger im Kaschmirmantel vor. »I'm from Vienna«, entgegenete die in Mödling bei Wien geborene Karin Helle lächelnd zurück und das Eis war gebrochen. Manchmal sind es wohl die kleinen Gesten im Leben, die Großes nach sich ziehen. Jedenfalls war sich Karin Helle, das von Aki Schmidt so liebevoll genannte »Mädchen« nicht zu schade, gleich mehrere Sitzschalen mit einem Taschentuch abzutupfen – der Sprühregen hatte sie leicht befeuchtet – und so nahm Paul Barron samt kostbarem Mantel lächelnd neben ihr Platz. Das war der Türöffner in eine neue Welt. Man kam ins Gespräch und philosophierte über Führungsmanagement in Vereinen, Organisationen und Wirtschaft im Allgemeinen sowie seiner Management-Tätigkeit im englischen Fußball im Speziellen. Ausgerechnet Robert Enke wollte er an diesem Abend sichten – damals noch als junger Keeper für Mönchengladbach spielend. Abschließend riss Paul Barron noch den Briefkopf eines Faxes ab, überreichte die Adresse und lud zu einem baldigen Treffen nach England ein. Das Kümmern um den Sitznachbarn hatte Spuren hinterlassen.

Der einzige Wermutstropfen: Rund drei Wochen später fiel die Silvesterparty ruhiger als gewöhnlich aus. Schließlich mussten wir schon am ersten Vormittag des neuen Jahres Ostende erreichen, um mit der Fähre gen England überzusetzen – vorbei an London hinein in die Midlands bis ins Herz von Birmingham, einer Stadt, die auf den ersten Blick nur aus Autobahnen zu bestehen schien – und

deshalb wohl auch von den Einheimischen so liebevoll »Spaghetti Junction« genannt. Überhaupt ein großes Abenteuer, so ohne Hotel und heutigen Luxus wie Smartphone, Internet und Navigationssysteme.

»It's always good to have a contact in Germany!« Ruhig und bestimmt begrüßte uns John Gregory, Trainer des damals auf Platz 1 stehenden Premier-League-Clubs Aston Villa FC im Coaching Room des Villa Park, dem legendären Stadion des Birminger Vorstadt-Vereins an der Trinity Road im Stadtteil Aston. Und das gerade einmal zwei Stunden vor einer FA-Cup-Achtelfinalbegegnung gegen die Hull City Tigers – dem ersten Spiel des neuen Jahres. Paul Barron hatte uns vor dem Stadion willkommen geheißen, durch die engen und altehrwürdigen Gänge des Stadions geführt und einen ersten Kontakt zum Head-Coach hergestellt. Eine kurze Begehung des Spielfelds folgte, genauso wie ein ungefährdeter 3:0-Sieg der Villians sowie eine herzlich ausgesprochene Einladung zum Trainingsground des Clubs in Tamworth in den folgenden Tagen.

John Gregory – auch »The Boss« genannt – hatte alles, was eine starke Führungspersönlichkeit auf den ersten Blick ausmachte. Ausstrahlung, Präsenz, Stärke – mindestens genauso cool wie sein musikalisches Vorbild Bruce Springsteen und ganz in Schwarz gekleidet, stand er am folgenden Morgen im Frühstücksraum und lachte mit den Kitchen Ladies, die ihm wie auch den Spielern reichlich Toast, Baked Beans und Rührei auf den Teller klatschten – full english eben! Gesunde Ernährung im Fußball? In Birmingham damals noch Fehlanzeige! Doch als Erster der Premier League durfte man sich das wohl erlauben. Umso erstaunlicher: Er reflektierte seine Arbeit, zeigte sich offen für neue Ideen, Impulse und Inputs. Intensive Diskussionen über seine Vorstellung von Teamführung und Führung im Allgemeinen folgten – bis hin zum Umgang mit dem eigenen Ich, mit Siegen und mit Niederlagen, und mit Spielern, die insbesondere in England häufig mit ihrem Umfeld zu kämpfen hatten.

Wir beschlossen, wiederzukommen. »Heureka!« Eine neue, inspirierende Idee war geboren. Die Vision, mit Führungskräften im Profifußball zu arbeiten, sich auszutauschen, zu forschen, zu recherchieren, Informationen zu sammeln, Konzepte zu entwickeln, Ideen zu kreieren, um dann die Erkenntnisse, Erfahrungen und Erfolgsstrategien mit dem Blick durch die Fußballbrille auf andere Bereiche wie Unternehmen, Management, Organisationen, sprich: auf den Alltag aller, die in Führung sind, zu übertragen.

Wir wollten wissen: Wie kann man Führungsqualitäten entwickeln? Was macht eine gute Führungspersönlichkeit aus und ist genau das erlernbar? Welche

Trainer und ihre hochaktuellen Führungskonzepte und -strategien sind eigentlich besonders erfolgreich und warum – und was kann man davon auf die eigene Situation übertragen, erfahren und lernen?

Unser Ziel: mit den Besten zusammenarbeiten, uns auf Augenhöhe austauschen, Wissen teilen, vernetzen, Parallelen ziehen und über den Tellerrand schauen – und uns dennoch für nichts und niemanden zu schade sein. Letzteres ist im Übrigen einer der Schlüssel, der uns stets begleitete und so manche Tür öffnete. In anderen Worten: offen auf die Menschen zugehen, zuhören, neugierig sein und Fragen stellen (denn wer fragt, der führt), sich auf jedem Parket bewegen können, da sein, wenn es drauf ankommt und stets den ganzen Menschen im Fokus haben.

Und so machten wir uns auf den Weg und durften von allen lernen, denen wir auf diesem Weg begegneten: von Trainern, Managern, Zeugwarten, Fans und Fanshopbetreuern, Sicherheitsbeauftragten, Türstehern, Physiotherapeuten, Ärzten, Präsidenten, Vorständen, Greenkeepern und Hausmeistern, Sekretärinnen, Kitchen Ladies, Betreuern, Pressesprechern und Journalisten sowie Welt- und Europameistern. Von allen durften wir profitieren – und von einigen werden wir auf den folgenden Seiten berichten. Und Aston Villa? Es sollte nicht unser letzter Besuch in Birmingham gewesen sein.

Heureka – oder: ein Kurs in Führungskompetenz

»Ich habe es gefunden« – so oder ähnlich soll Archimedes von Syrakus, unbekleidet und jubelnd, vor mehr als 2000 Jahren durch die Stadt gelaufen sein, nachdem er in der Badewanne das nach ihm benannte Archimedische Prinzip entdeckt hatte – ein Gesetz der Physik, das sich mit dem statischen Auftrieb eines Körpers in einem Medium befasst. In diesem Fall: das Boot im Wasser. Heureka? Ein freudiger Ausruf, die Lösung eines schwierigen Problems, ein Geistesblitz, eine wegweisende Erfahrung!

Genauso mag es wohl auch dem einen oder anderen auf dem Weg zur Führungspersönlichkeit gegangen sein, wenn er auf einen wirklich charismatischen Menschen stieß und erkannte: Hier und von dieser Person kann ich etwas lernen, mitnehmen, mir abschauen. Denn Führung will gelernt sein.

Umso erstaunlicher, dass in vielen Berufen Führungskompetenzen mehr denn je gefordert, diese aber letztlich kaum bis gar nicht in der Ausbildung gelehrt werden. Sprich: die Arbeit am und mit dem Menschen selbst. Von Präsentationstechniken über das richtige Auftreten und Kommunizieren bis hin zum Umgang mit Druck und Stress. Man wächst wohl gezwungenermaßen mit den Anforderungen. Aber ist man dann sofort eine charismatische Führungspersönlichkeit? Oder gibt es so etwas wie ein Führungsgen? Sprich: entweder man hat es oder man hat es nicht?

Anscheinend »rutscht« man in diese Aufgabe einfach so hinein. Man guckt sich Dinge bei anderen ab, übt durch das tägliche Tun und kann sich glücklich schätzen, wenn man das Richtige (hoffentlich) zur rechten Zeit lernt. So widerfuhr es zumindest New Yorks Bürgermeister Rudolph Giuliani, der sich im Frühjahr 2001, also ein halbes Jahr vor den Terroranschlägen auf das World Trade Center, dazu entschlossen hatte, ein Buch über Führung zu schreiben. »Es war so, als habe Gott mir die Gelegenheit gegeben, einen Kurs in Führungskompetenz zu entwickeln, gerade als ich diese am dringendsten benötigte.« Das Resultat: Er war ein Stück weit besser vorbereitet auf die Attentate, die am 11. September Manhattan erschüttern und die Welt verändern sollten, war klarer in seinen Gedanken und Entscheidungen und hatte mehr Selbstvertrauen in das eigene Tun.

Führungskompetenz entsteht nicht von selbst. Man kann sie jedoch ein Stück weit vermitteln, entwickeln und auch lernen – durch die Auseinandersetzung mit der persönlichen Vergangenheit, dem eigenen Lernen und der Lebensphilosophie. Eltern steuern genauso dazu bei wie Lehrer oder erste Chefs, Vorbilder aus der Kindheit oder Menschen, die inspirieren oder motivieren. Durch das Studieren anderer, ihre Auftritte, Reden, Charakterstärke oder einfach das Gefühl, berührt worden zu sein.

Führung – ein abendfüllendes Thema. Und garantiert hat jeder etwas zu sagen, denn jeder wurde schon mal geführt oder musste – in welchem Rahmen auch immer – führen. Umso schwieriger stellt es sich zunächst heraus, gute Führung in geeignete Bilder oder einfache Worte zu fassen. Hier bieten die fünf Keys guter Führung eine transparente Möglichkeit und exzellente Diskussionsgrundlage – einerseits für sich allein stehend, andererseits ineinander greifend und verbindend.

Und während Roman Kratochvil, österreichischer Triathlet- und Ironman-Spezialist bei einem unserer abendfüllenden Gesprächskreise einen kurzen, zweiseitigen Überblick über das Thema forderte, wies Jörg Behnert, A-Jugendtrainer von Bayer Leverkusen, auf den noch zu ergänzenden Spezialschlüssel hin. Für ihn das Meistergen, der Faktor X, die ganz besondere Führungsnote eben, die Fußballer im Speziellen und Menschen im Allgemeinen durch persönliche Berührung zu Meisterhaftem antreibt. Für uns: der One Touch!

Der »One Touch«

Im Fußball ist der One Touch nichts anderes als die schnelle Weitergabe des Balles – ohne diesen zu stoppen. Das setzt eine hohe Laufbereitschaft, technisches Können und automatisierte Laufwege voraus. Der One-Touch-Fußball entwickelte sich in den 1980er Jahren in den Fußball-Eliteschulen in den Niederlanden und wurde nachfolgend von Arsène Wenger mit Arsenal London perfektioniert. Nach Joachim Löw: »Die Spieler kreuzen und queren den Rasen wie ferngesteuert und zelebrieren jene rare Kunstform, die Fachleute ›One-Touch-Fußball‹ nennen, weil der Ball direkt weitergeleitet wird, mit nur einer Berührung pro Spieler.« Ein Spielzug von jener nahezu perfekten Automatik, wie er Löw restlose Befriedigung verschafft.

Der One Touch im metaphorischen Sinn ist eine emotionale Berührung mit einer klaren Ansage, die Spuren hinterlässt und zum Handeln bewegt. Hier stellen sich mehrere Fragen: Wo ist er angesiedelt? Was kann er bewirken? Wofür braucht man ihn? Er ist immer und überall dort zu finden, wo Menschen in Kontakt und Beziehung zueinander treten. Wo sie sich begegnen, ins Gespräch kommen, sich austauschen und kommunizieren. Die Form: ein Wort, ein Satz, ein Gruß, ein Gespräch, eine inspirierende Motivation, eine Intervention, eine Stimulierung, ein Hinweis, eine Botschaft, eine Vision. Im nonverbalen Bereich sind es die Gesten, Signale, ein Wink, ein Zeichen, eine kurze Berührung. Es gilt, mit Überzeugungskraft ein starkes Gefühl anzustoßen, das zur Ausführung bestimmter Handlungen führt. Der schnörkellose Inhalt soll im

Gefühlszentrum des anderen ankommen – aus dem Herzen für die Seele. Ein magischer Moment entsteht. Der One Touch kann, um im Bild zu bleiben, der Anstoß für eine Initialzündung sein.

Hier kommen erfahrene Führungskräfte ins Spiel. Sie dürfen den Herzschlag ihres Teams nicht überhören. Leader, die den Puls der Gruppe nicht fühlen, verlieren das Team. Ihre Antennen müssen ständig auf Empfang für Veränderung bei ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sein. Sie können Gefühle lesen. Sie nehmen ihre eigenen Emotionen und die der Mitarbeiter sensibel wahr. Sie können sie zuordnen, ihre Herkunft deuten und gut damit umgehen und daraus Ideen für eine wirksame Intervention und Schlüsse für ihre Arbeit als Coach ziehen – sie verfügen über emotionale Intelligenz.

Die fünf Schlüsselfaktoren guter Führung

Führungsqualitäten lassen sich – bis zu einem gewissen Grad – erlernen. Dazu gehört zum Beispiel die Fähigkeit, sich immer wieder selbst kritisch zu reflektieren, die Fähigkeit, die eigene Führungsrolle aktiv zu gestalten, Beziehungen zu Umfeld und Mitarbeitern aufzubauen und zu pflegen oder mit komplexen Führungssituationen umzugehen.

Ein starkes Führungs-Ich

Auf den Punkt gebracht handelt es sich um die Five Keys, die fünf Schlüsselfaktoren, für erfolgreiches Management: Professionelles Ethos, Expertenwissen, Kommunikation, Selbstführung und Beziehung.

Key 1: Professionelles Ethos

Jeder Mitarbeiter kann sein Potenzial dann optimal entfalten, wenn er sich autonom, kompetent, anerkannt, sozial eingebunden und wertgeschätzt fühlt. Es ist die Kunst, als Organisator von Lernprozessen ein gutes Arbeitsklima zu schaffen. Genauso wie mit Weitblick zu führen, Entscheidungen umzusetzen, Grenzen zu setzen, Regeln aufzustellen, Aufgaben zu verteilen, alte Strukturen aufzubrechen und neue Standards zu setzen – und dabei immer nach vorn zu schauen. Die Hochform: ein visionärer Anführer, der das Wohl aller im Blick hat und seinen Beruf als Berufung auffasst. Der Antrieb: ein langer Atem, Beharrlichkeit, Zuversicht und Entschlossenheit, einen oftmals steinigen Weg zu gehen. Denn: Nicht alle sind von neuen Wegen begeistert!

Key 2: Expertenwissen

Alles braucht seine Zeit. Und Übung macht bekanntlich den Meister. Bis zu 10.000 Trainingsstunden sind nötig, um die Schale in der Hand zu halten. Maßgeschneiderte Führung ist gefragt, um mit wenigen Worten individuell und zielgenau meisterhaft zu coachen. Große Strategen leben ihre Bestimmung – sie können Spiele lesen, reflektieren und evaluieren, die Entwicklung ihrer Spieler erkennen, Fehler analysieren und in Stärken umwandeln. Sie wissen, dass die Jeans passen muss.

Key 3: Kommunikation

»Man kann nicht nicht kommunizieren« (Paul Watzlawick) – Präsenz, Rhetorik, Verhandlungsgeschick sind gefragt! Stark Denken und stark Auftreten gehören zu den größten Geheimnissen des Spitzensports, die jede Führungspersönlichkeit trainieren kann – auch wenn die anstehende Herausforderung unlösbar erscheint. Das Ziel: in jeder Sekunde wirken, optimistisch nach vorn schauen und mit einem Lächeln auf den Lippen und den entsprechenden Worten seinem Team Selbstvertrauen schenken. Offenheit gehört dazu wie auch die Kunst, das Richtige zur rechten Zeit anzusprechen! Sind Sie in Ihrer Kommunikation stark, ist es Ihr Team auch! Denn: Teammitglieder spüren alles. »Before you even say a word, the team sees your face the look in your eyes, even your walk. Show the face your team needs to see.«

Key 4: Selbstführung

Konflikte lösen, Niederlagenserien stoppen, sich selbst verändern, wenn man andere verändern möchte – je mehr Wahlmöglichkeiten einem Trainer zur Verfügung stehen, desto erfolgreicher kann er führen, andere wie auch sich selbst. Dazu bedarf es einer ausgefeilten Selbstregulation und Selbstreflexion sowie des optimalen Gleichgewichts zwischen Anspannung und Entspannung. Auf den Punkt gebracht: Ich-Firma leben,

Energiemanagement beachten, Work-Life-Balance finden, Belastbarkeit erhöhen sowie auch Grenzen setzen – für sich und andere.

Key 5: Beziehung

Um ein erfolgreiches Team zu formen oder ein bestehendes Team erfolgreich weiterzuentwickeln, bedarf es einer Grundvoraussetzung: die Charaktere und Eigenschaften seiner Mitarbeiter richtig zu erkennen und zu nutzen. Zuhören können und Empathie entwickeln sind hierfür wichtige Voraussetzungen. Die Hochform: Stärken und Schwächen der Kollegen erfassen, diese ausgleichen und gewinnend vernetzen. Prozessorientiert führen, die richtige Feedbackkultur entwickeln sowie auf Augenhöhe coachen sind ideale Instrumente der Hilfe zur Selbsthilfe. Die Königs-klasse in Sachen Führung: motivieren und inspirieren sowie im richtigen Moment magisch berühren. One Touch!

Faktor X – der Meister-Code plus One Touch

Große Führungspersönlichkeiten leben ihre Bestimmung – leben das, was sie aus der Masse heraushebt und bewegen gleichzeitig Massen. Sie lösen Initialzündungen aus, lassen die Tiere raus und sehen in Erfolgen weit mehr als einen Sieg. Durch Berührung, durch Worte, durch Willen, durch Wissen, durch Strategie! Durch die Kunst, allen eine Nasenlänge voraus zu sein in ihrem Handeln und Tun. Durch ihr sensitives Gespür für das Feinstoffliche und alle Eventualitäten, die im nächsten Moment passieren könnten. Sie erfinden sich immer wieder neu, halten nichts vom Status quo und schärfen täglich ihr Profil.

Sie sind in Führung? Elf Reflexionsfragen

1. Was ist das schönste Kompliment, das Ihnen ein Mitglied Ihres Teams machen kann?
2. Welche Kritik würde Sie verletzen?
3. Was macht Ihnen an Ihrer Arbeit besonders viel Freude?
4. Was sind Ihre Führungsstärken?
5. Was sind Ihre Führungsschwächen?
6. Welche Führungskompetenz wird Ihrer Meinung nach überbewertet?
7. Welche Aspekte an Führung finden Sie persönlich herausfordernd?
8. Wie definieren Sie Erfolg?
9. Was sind Ihre Erfolge, die Sie bis heute in Führung erreicht haben?
10. Wenn Sie ein Buch über Ihr Leben und Ihren Führungsstil schreiben würden: Wie würde es heißen?
11. Wenn Sie die Wahl hätten, für was würden Sie sich entscheiden: Erfolg, Bestätigung oder Herausforderung?