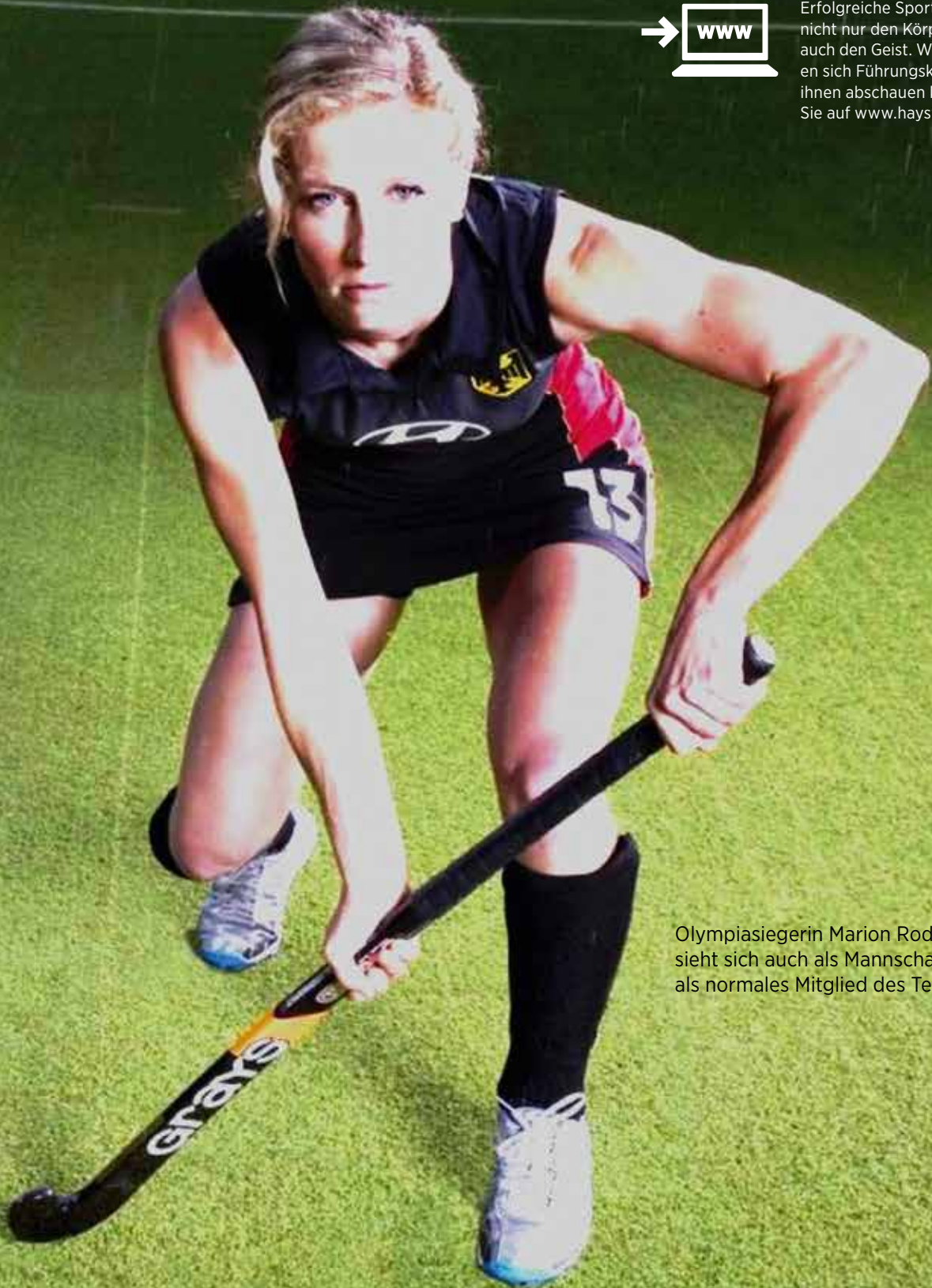




Erfolgreiche Sportler trainieren nicht nur den Körper, sondern auch den Geist. Welche Strategien sich Führungskräfte von ihnen abschauen können, lesen Sie auf www.haysworld.de



Olympiasiegerin Marion Rodewald sieht sich auch als Mannschaftskapitän als normales Mitglied des Teams.

MEHR SPIELRAUM, BITTE!

Hierarchien flachen in modernen Unternehmen ab. Trotzdem braucht jedes Team eine Führung. Manager können dabei von Sportlern lernen: Mannschaftskapitäne üben Einfluss auf ihr Team aus, ohne es zu kommandieren, und stellen eine Atmosphäre der Hochleistung her.

Kapitän einer Mannschaft wird man nicht nur durch sportliche Leistung, sondern vor allem durch menschliche Qualitäten wie Zuhören, Empathie sowie die Fähigkeit, Konflikte zu erkennen und zu lösen.



Von Susanne Faschingbauer

Athen, 26. August 2004, Olympische Sommerspiele. Gleich passiert das Unglaubliche. Marion Rodewald blickt auf die Stadionuhr, wenige Sekunden bis Spielende, der Ball ist vorne im gegnerischen Feld. Sie begreift, dass es geschafft ist. Die Kapitänin des deutschen Hockeynationalteams reißt die Arme hoch, schmeißt ihren Schläger weg. Die Silbermedaille wäre für das deutsche Außenseiterteam gigantisch gewesen. Nun wird es Gold! Rodewald schreit sich die Anspannung der vergangenen Wochen, Monate, Jahre aus dem Leib. Abpiff.

Die Olympiasiegerin Marion Rodewald, 38, ist eine von jenen Mannschaftskapitänen, denen es gelungen ist, einen herausragenden Erfolg mit ihrem Team zu feiern. Die Antwort auf die Frage, wie sie das geschafft hat, dürfte auch Führungskräfte in Unternehmen interessieren. Deren „Spielfeld“ wandelt sich nämlich gerade, zumindest in deutschen Unternehmen. Hierarchien flachen ab, den typischen Vorgesetzten wird es immer weniger geben, denn Mitarbeiter beanspruchen mehr Freiheit, mehr Flexibilität, mehr Spielraum. Das besagt der Leadership Report 2015 des deutschen Zukunftsinstituts. Das veränderte Umfeld verlangt nach neuen Spielregeln: Führungskräfte von morgen müssen Einfluss ausüben, ohne zu kommandieren. Zugleich sollen sie eine Atmosphäre der Hochleistung herstellen. Es geht um eine neue Form des Führens.

Führung erfolgt nicht mehr von oben nach unten, sondern quer auf allen Ebenen

Tanja Gröber nennt diesen neuen Führungsstil „Führen von der Seite“. Sie ist freie Trainerin bei der Führungsakademie Deutscher Olympischer Sportbund und trainiert

„Das Führungsverständnis wandelt sich. Führen wird nicht länger von oben nach unten gehen, sondern quer auf allen Ebenen.“

Tanja Gröber, Trainerin bei der Führungsakademie Deutscher Olympischer Sportbund

Manager in Wirtschaftsunternehmen und aus dem Hochleistungssport. „Das Führungsverständnis wandelt sich. Führen wird nicht länger von oben nach unten gehen, sondern quer auf allen Ebenen“, sagt Gröber.

In ihren Seminaren zu Führungskompetenz bedient sie sich gerne an Beispielen aus dem Sport, denn bestimmte Strategien – wie die von Mannschaftskapitänen – eignen sich für Führungskräfte in der Wirtschaft: Projektleiter beispielsweise, die keine Vorgesetzten sind, aber dennoch mit anderen gemeinsam Ziele erreichen wollen. Das Führen von der Seite gibt es im Mannschaftssport, seit es Mannschaftskapitäne gibt.

Im Jahr 2003 wurde die Hockeyspielerin Marion Rodewald Kapitänin in der Nationalmannschaft. Das Team wählte sie. Das, sagt sie, war die Basis für ihren späteren Erfolg, sie hatte das Vertrauen der Mannschaft, von Beginn an. „Ich war nicht von allen die beste Freundin, bin aber mit jedem ausgekommen. Das Team hat mir zugehört, dass ich die Interessen aller vertreten kann. Sport-

Im Januar diesen Jahres trat Uwe Gensheimer das bislang wichtigste Turnier seiner Karriere an: die Handball-WM 2015 in Katar, erstmals als Kapitän der deutschen Mannschaft.



Foto: Sascha Klahn/DHB

lich hätte man sicherlich jemand anderen gewählt.“ Aber das Team entschied sich in erster Linie für ihren Charakter.

Alles ansprechen, nichts aussitzen

Was Rodewald auszeichnet, ist ihr Talent für Kommunikation. „Dinge, die irgendwie im Raum waren, haben wir sofort angesprochen.“ Bei Olympia 2004, nach einem „dramatisch schlechten Spiel gegen Südafrika“, sprach das Team offen darüber, dass niemand ausreichend Leistung gezeigt hatte. „Wir haben es geschafft, den Schalter umzulegen.“ Alles ansprechen, nichts aussitzen – nach diesem Motto führte Rodewald ihr Team. Sie verstand sich als Sprachrohr, Bindeglied und Motivatorin, gestand sich aber keinerlei Sonderrechte zu. „Ich habe mich immer als normales Mitglied der Mannschaft gesehen.“ Diese Mischung aus selbstbewusstem und subtilem Führen machte sie in ihrem Amt so erfolgreich.

Im Jahr 2009, als Rodewald die Nationalmannschaft verließ, begann ein anderer eben erst seine Karriere: Uwe Gensheimer, heute 28 Jahre alt und Kapitän der deutschen Handballnationalmannschaft, damals ein 22-Jähriger, der sich in die Herzen der Fans spielte. In den Jahren 2011 bis 2013 wählten sie ihn zum Handballer des Jahres, „uns Uwe“ jubeln sie ihm heute zu, in Anlehnung an den Fußballhelden Uwe Seeler. Ein Spieler mit Charakter.

„Ich kann auf und neben dem Feld andere Spieler führen und mitziehen“, sagt Gensheimer. Zum einen, indem er sich durch seine eigene gute Leistung und „den Willen, in jedem Spiel alles zu geben“, Akzeptanz im Team verschafft. Zum anderen, indem er viel Wert auf das zwi-

schenschliche Verhalten legt. Der Kapitän geht mit jedem Spieler respektvoll um, nimmt jeden, wie er ist.

Im Januar diesen Jahres trat Gensheimer das bislang wichtigste Turnier seiner Karriere an: die Handball-WM 2015 in Katar, erstmals als Kapitän der deutschen Mannschaft. Dort stand er vor der schwierigen Aufgabe, ein junges Team mit neuen Spielern zu führen. Der Trainer bestimmte ihn zum Kapitän. Gensheimers Erfahrung war gefragt, er stand vor seinem 100. Länderspiel. Die Mannschaft überraschte mit ausgezeichneten Spielen, erst im Viertelfinale schied sie aus.

Die menschlichen Qualitäten zählen

Wie Rodewald ist Gensheimer ein Kommunikationsprofi. Er präsentiert sein Team in der Öffentlichkeit und versteht sich als Bindeglied zwischen Mannschaft und Trainer. „Probleme basieren auf Missverständnissen. Meistens hilft ein offenes Gespräch.“ Was beim Mannschaftskapitän im Sport zählt, ist nicht nur Leistung, sondern sind insbesondere menschliche Qualitäten: das Zuhören, die Empathie sowie die Fähigkeit, Konflikte zu erkennen und zu lösen. Tanja Gröber macht aber noch einen anderen Aspekt aus, der entscheidend für Erfolg sein kann: Wie kam der Kapitän zu seinem Amt? „Wer gewählt wurde, hat 80 Prozent der Spieler hinter sich, das macht es oft leichter.“ In einem schlechten Umfeld könne der beste Kapitän keinen Erfolg haben.

Abschließend wagt die Expertin ein Gedankenexperiment: Man stelle sich vor, Projektleiter in Unternehmen würden von Mitarbeitern gewählt und nicht von ihren Vorgesetzten bestimmt. Hätten deren Teams mehr Erfolg?