

Führen? Aber richtig! Was können Tierärzte von Fußballtrainern lernen?

Oliver Nellen



Quelle: Thomas Connertz

Führung ist ein tägliches Thema in jeder Tierarztpraxis, doch kaum einer weiß, wie es geht und was die entscheidenden Erfolgsfaktoren sind. Lassen Sie sich von uns zeigen, worauf es im Kern ankommt!

Wer ein Team zum Erfolg führen möchte, sollte verstanden haben, dass die Erbringung von Leistung sehr wenig mit dem klassisch verstandenen Motivationsbegriff zu tun hat. Leistung sollte eher als die Konsequenz aus einer richtigen Aufstellung verstanden werden, in der Rollen und Verantwortlichkeiten definiert sind, ohne dem Team die Luft zum Atmen zu nehmen: Es geht um ein richtiges Stellungsspiel.

Denn: Haben Sie sich nicht schon einmal gefragt, warum im Fußball so schnell die Trainer hin und her gewechselt werden? Wie kann es passieren, dass nach dem Wechsel des Trainers plötzlich eine Mannschaft innerhalb kürzester Zeit Erfolg hat? Wie geht das und kann hieraus etwas Nutzbares für die Führung einer Tierarztpraxis gewonnen werden? Meine Antwort ist kurz und eindeutig: JA!

Schauen wir uns als Beispiel einen der erfolgreichsten Trainer der vergangenen Jahre an: Julian Nagelsmann. Er wurde 2016 mit 29 Jahren Trainer der TSG 1899 Hoffenheim, und innerhalb einer Saison nach seiner Einsetzung verbesserte sich der Verein von Tabellenplatz 16 auf 4. Aus 15 Niederlagen wurden nur noch 4. Über Nacht spielte ein kleiner Verein plötzlich in der Champions League [1]. Was hat sich verändert?

Eine erste Reaktion könnte lauten: „Nagelsmann ist es gelungen, die Spieler besser zu motivieren“. Eine durchaus nachvollziehbare Aussage. Dennoch erscheint es für die Beantwortung der Frage wichtig, etwas hinter die Kulissen zu schauen.

Motivation in engerem Sinne wird als Wille, Einsatz und Leidenschaft umrissen. Eine innere Kraft, die Leistung bewirkt. Aber ist es mit dem richtigen Wollen getan? Ist Leistung eine Frage der Mentalität? Argentinien's ehemaliger Nationaltrainer José Pekermann sagte hierzu mal treffend: „Was heißt hier Mentalität? Wenn sie der Nummer 9 der Deutschen freie Schussbahn lassen, dann ist das ein Fehler der Verteidigung und nicht der Mentalität.“ [1]

Allein das Wollen garantiert also noch lange keine Leistung. Es ist erforderlich, dass Leistungsfähigkeit hinzukommt. Das Können, die Erfahrung sowie das Talent. Ein „Händchen“ für das Spiel. Nun stellt sich die Frage, ob Leistung resultiert, wenn zum Wollen auch das Können hinzukommt?

Es fehlt eine dritte Bestimmungsgröße: Die Leistungsmöglichkeit. Ein Mensch muss die Chance haben, sein Wollen und sein Können zu entfalten. Rückenwind und Rückendeckung zu verspüren. Reinhard Sprenger bezeichnet die Leistungsmöglichkeit gerne als „soziales Dürfen“. Hier werden „Spielregeln“ und „Freiräume“ beschrieben, in denen sich Mitarbeiter innerhalb von Organisationen, also auch innerhalb einer Tierarztpraxis bewegen können.

Leistung ergibt sich somit immer aus dem Zusammenspiel dieser drei Dimensionen, das heißt, dass diese wechselwirksam sind (► **Abb. 1**). In der Konsequenz bedeutet dies, wenn beispielsweise die Leistungsmöglichkeit fehlt, stirbt zunächst das Wollen und später das Können. Wenn eine der drei Dimensionen gegen Null geht, sinkt auch die Leistung gegen Null. Befähigte Tierärzte und TFA werden in aller Regel Praxen dann verlassen, wenn sie keine Basis für die Entfaltung ihrer Fähigkeiten finden.

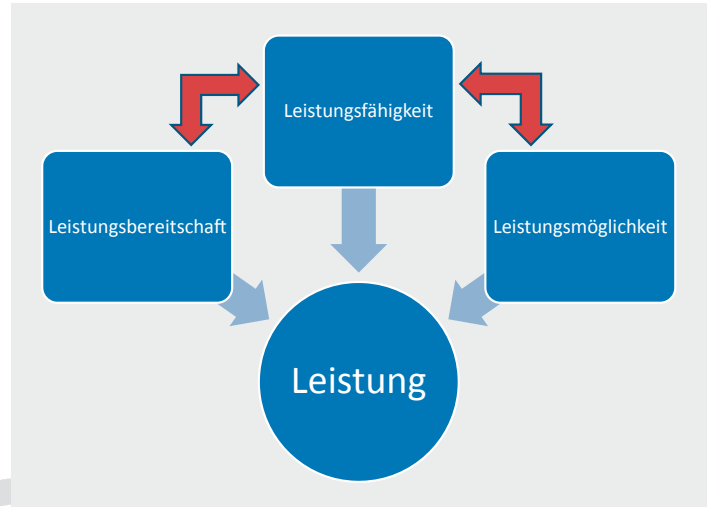
Die Förderung und Erhaltung der Leistungsfähigkeit und letztlich damit auch der Leistungsbereitschaft ist sowohl vom Praxisinhaber als auch vom Angestellten und deren Zusammenwirken zu gewährleisten. Die Bereitstellung der Leistungsmöglichkeit ist, so wie die Dinge nun einmal hierarchisch in den meisten Tierarztpraxen liegen, Sache der Leitung.

DIE 3 PARAMETER FÜR LEISTUNG

- Leistungsbereitschaft
- Leistungsfähigkeit
- Leistungsmöglichkeit

Umsetzung in der Tierarztpraxis

Leider liegt das Problem mangelnder Motivation und Leistung in Teams häufig darin, dass Leistungswille, Leistungsbereitschaft und Leistungsmöglichkeiten nicht zusammenhängend betrachtet werden: Mitarbeiter und



► **Abb. 1** Leistung ist das gelungene Zusammenspiel aus Leistungsbereitschaft, Leistungsfähigkeit und Leistungsmöglichkeit. Wichtig: Alle Faktoren beeinflussen sich gegenseitig! Quelle: A. Blättner

Führungskräfte sehen unterschiedliche Ursachen in der mangelnden Motivation und der damit verbundenen Minderleistung. Mitarbeiter fokussieren sich eher auf das Fehlen entsprechender Möglichkeiten, sich zu entfalten bzw. entsprechende Leistung zu bringen, wohingegen Führungskräfte eher am Leistungswillen der Mitarbeiter zweifeln. So wird der schwarze Peter stets hin und her geschoben, anstelle die Gesamtheit der drei wesentlichen Bausteine der Motivation zu betrachten.

Das Fehlverhalten geht dann zumeist weiter: Um aus Sicht der Führungskraft die Motivation wieder zu steigern, greift man auf vermeintlich motivationssteigernde Maßnahmen zurück wie z. B. mehr Geld. Das ist im Grundsatz (und in Anbetracht der chronischen Unterbezahlung von Tierärzten und TFA) sehr lobenswert, wird aber nur zu einem kurzfristigen Erfolg führen. Eine nachhaltige Lösung ist es nicht, was man durchaus auch bei Fußballstars sieht, die sich über schlechte Gehälter eher nicht beschweren können.

Merke
Eine der bedeutendsten Einsichten, die der Fußball einer Tierarztpraxis zur Verfügung stellen kann, stammt von Giovanni Trapattoni: „Ein guter Trainer kann ein Team höchstens 10% besser machen. Aber ein schlechter Trainer macht sein Team 50% schlechter“ [3].

Gefolgschaft ist freiwillig

Welche Erfolgsstrategien können noch aus dem Fußball gezogen werden? Und kann man überhaupt Verallgemeinerbares über Führungskräfte aussagen? Wir möchten die Beantwortung dieser Fragen auf mehrere Erkenntnis-

se über Erfolgsfaktoren von Führung basieren lassen, die ganz wesentlich auch für den Erfolg von Julian Nagelsmann und anderen bedeutenden Trainern mit einem „besonderen Führungsverständnis“ verantwortlich sind.

Wir suchen alle bei der Besetzung von Aufgaben im Team oft Menschen mit bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen, anstatt auf wechselseitige Beziehungen zu achten, die diese Menschen entwickeln können. Wenn Führung heißt, mit anderen und durch andere erfolgreich ein Ziel zu erreichen, dann verbindet diese erfolgreichen Menschen eines: Es gab Menschen, die ihnen folgten, die „Ja“ zu ihnen sagten. Es gab Menschen, die sich von diesen Führungskräften eine Verbesserung ihrer Leistung, ihres Erfolgs, ihrer Lebensqualität versprochen. Denen sie vertrauten, eigene Ziele durch Gefolgschaft besser erreichen zu können. Daher wurden sie als Führungskräfte anerkannt. Um es ganz einfach auszudrücken: Führende haben Folgende. Dies ist die Basis, ja das Gesetz jedweder Führung.

Es muss erkannt werden, dass Gefolgschaft freiwillig ist. Jeder Mitarbeiter kann sich täglich entscheiden, der Führung zu folgen, um ihren unbestreitbaren Beitrag als Entwicklungshilfe für die Tierarztpraxis anzuerkennen. Wird Führung oktroyiert, wird sie in aller Regel als Überwachung empfunden. Wenn Sie diesem Gedanken folgen können, dann ist nicht mehr irgendein theoretisch idealisiertes Anforderungsprofil die Messlatte, an der sich Mitarbeiterführung ausrichtet, sondern die Praxis.

Wenn immer eine Führungskraft in der Tierarztpraxis erfolgreich ist, dann nicht, weil sie sich des Managementplunders bedient, den die Beratungsindustrie anbietet. Sie ist ausschließlich deshalb erfolgreich, weil sie es vermag, dass Menschen ihr freiwillig folgen.

Merke

Führende haben Folgende, die ihnen vertrauen und freiwillig für ein gemeinsames Ziel folgen.

Erfahrung fördert Vertrauen

Einem Menschen zu folgen bedarf dringend der Ausbildung von Vertrauen. Vertrauen wiederum basiert auf gelebten Erfahrungen im Umgang mit Menschen und deren Führungsverhalten. Hierbei zeigt sich, dass der Umgang und die Bereitschaft zu folgen, gegenüber Menschen zunimmt, wenn folgende Eigenschaften erfüllt werden:

- Denken im „Wir“ und nicht im „Ich“. Im Krisenfall beschäftigen sich gute Führungskräfte weniger mit sich selbst als vielmehr mit der Situation.
- Lebenserfahrungen erleichtern die Prioritätensetzung. Hierdurch wird die Handlungsautonomie auch in ersten Krisensituationen bewahrt. Erfahrenen Führungspersönlichkeiten wird unterstellt, dass sie mit deutlich geringerem Aufwand gesetzte Ziele erreichen.

- Guten Führungspersönlichkeiten wird unterstellt, dass sie über eine realistische Selbsteinschätzung verfügen, und sich von Grandiositätsphantasien verabschiedet haben. Sie kennen ihre Fähigkeiten und Defizite.
- Realitätsnähe und „Sinn für das Machbare“: Möglichkeiten und Grenzen dessen, was Organisationen zu leisten imstande sind, sind ihnen vertraut. Sie schauen pragmatisch auf das, was unter bestimmten Umständen möglich ist.

Reife bedeutet hier nicht zwingend Lebensalter, sondern nutzbar gemachte Erfahrungen, die gezielt zur Führung verwendet werden können. Sie bedeutet Demut, die eigenen Grenzen zu kennen und Scheitererfahrungen erlebt zu haben. Reife ist somit eine wesentliche Unterstützung für die Bildung von Vertrauen, welches wiederum die wichtigste Voraussetzung für Führung darstellt.

DIE 4 SCHLÜSSELFAKTOREN GUTER FÜHRUNG

- Leistungsmöglichkeit schaffen
- Vertrauen bilden
- Selbstvertrauen fördern
- Freiräume geben

Vertrauen bilden

Was kann getan werden, damit Vertrauen in einer Tierarztpraxis wachsen kann? Ist es die tiermedizinische Brillanz, die automatisch Vertrauen und damit Gefolgschaft generiert? Sie werden es vermuten: Natürlich nicht.

Auf den ersten Blick erscheint Vertrauen als ein Zustand, den man kaum willentlich beeinflussen kann. Ob Ihnen ein anderer Mensch vertraut, können Sie natürlich beeinflussen, nicht aber steuern. Was jedoch getan werden kann, hat der ehemalige französische Nationaltrainer Aimé Jacquet gezeigt: Frankreich scheiterte im Qualifikationsspiel zur Teilnahme an der Fußball-Weltmeisterschaft 1994 in den USA durch eine erbärmliche Heimniederlage gegen Bulgarien. Im Nachgang war es nicht möglich, einen Nachfolger für den Nationaltrainer-Posten zu finden, weil niemand bereit war, auf dem „Schleudersitz“ Platz zu nehmen, außer Aimé Jacquet. Der ehemalige Fabrikarbeiter stand nicht für Eleganz im Spiel oder für große Gesten, sondern für Kampfgeist, Bodenhaftung und Realitätssinn [4].

Von Anfang an wurde er angefeindet [4]. Trotzdem gelang es ihm, das Vertrauen der Nationalmannschaft zu gewinnen und die Spieler hinter sich zu versammeln. Wie gelang ihm das? Er nutzte die Sogkraft des Vertrauens. Er versprach, dass er in jedem Fall nach der kommenden WM in Frankreich 1998 zurücktreten werde, auch dann, wenn die Weltmeisterschaft gewonnen werde. „Ich habe damals zu meinen Spielern gesagt: Passt

auf! Wenn ich in Paris den WM-Pokal in Händen halte, lasse ich Euch in Ruhe. Ernsthaft habe ich ihnen damit verdeutlicht, dass wir eine Art Ehrenpakt abgeschlossen haben. Dadurch, dass ich darauf verzichtet habe, Karriere zu machen, habe ich ihnen meine Aufrichtigkeit demonstriert.“ Er hielt sein Wort und trat nach dem Gewinn der Weltmeisterschaft für Frankreich 1998 zurück.

Welche „Mechanik“ hat Jacquet in diesem Zusammenhang genutzt? Verwundbarkeit startet Vertrauen. Und Kontrollverzicht ist ein Instrument, mit dem Sie eine Vertrauensbeziehung beginnen. Tatsächlich steht in diesem Zusammenhang etwas für Sie auf dem Spiel. Sie haben einen Einsatz zu verlieren. Sprenger spricht in diesem Zusammenhang davon, dass eine Führungsperson etwas zu verlieren haben muss, damit von Vertrauen die Rede sein kann. „Nichts verpflichtet so sehr wie Vertrauen“.

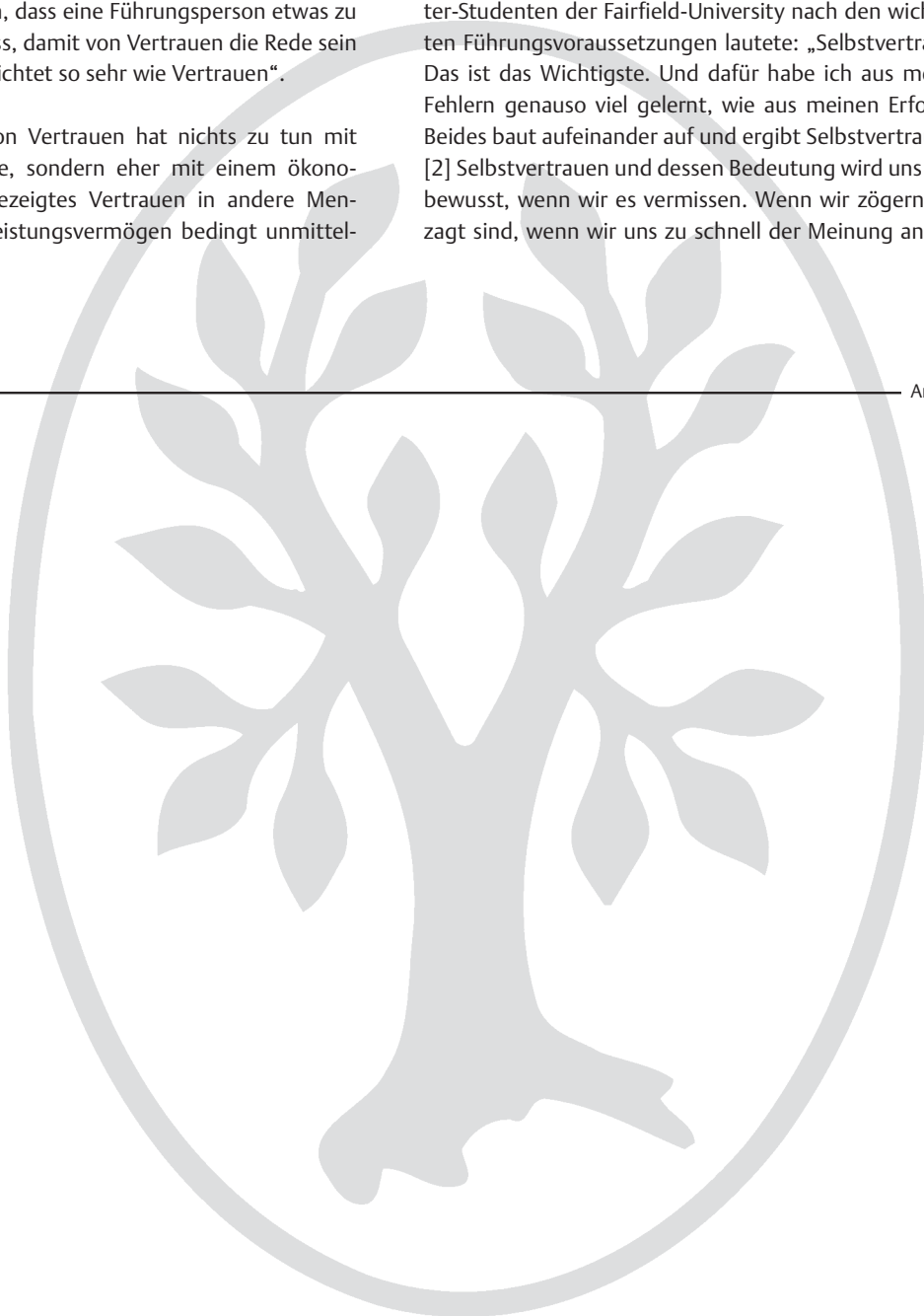
Diese Sichtweise von Vertrauen hat nichts zu tun mit einer Pfadfinderehre, sondern eher mit einem ökonomischen Prinzip. Gezeigtes Vertrauen in andere Menschen und deren Leistungsvermögen bedingt unmittel-

bar eine Gegenleistung. Menschen reagieren in der Regel mit Gegenvertrauen und freiwilliger Gefolgschaft. Oliver Kahn beschrieb dies sehr plastisch: „Mir war und ist sehr wichtig, dass der Trainer versteht, dass ich alles für den Erfolg versuche. Dieses Vertrauen in mich wollte und will ich spüren. Dadurch stellt sich bei mir das Gefühl ein, dass wir beide, der Trainer und ich, für das gleiche Ziel arbeiten. Das muss der Trainer dem Spieler zu geben wissen.“

Selbstvertrauen stärken

Wie kann man jedoch Vertrauen zeigen, wenn man sich selbst nicht vertraut? Die Antwort von Jack Welch (ehem. CEO von General-Electric) auf eine Frage eines Erstsemester-Studenten der Fairfield-University nach den wichtigsten Führungsvoraussetzungen lautete: „Selbstvertrauen! Das ist das Wichtigste. Und dafür habe ich aus meinen Fehlern genauso viel gelernt, wie aus meinen Erfolgen. Beides baut aufeinander auf und ergibt Selbstvertrauen.“ [2] Selbstvertrauen und dessen Bedeutung wird uns dann bewusst, wenn wir es vermissen. Wenn wir zögern, verzagt sind, wenn wir uns zu schnell der Meinung anderer

Anzeige



unterwerfen, unter ihrer Kritik leiden oder Initiative vermissen lassen, wo entscheidendes Handeln notwendig wäre.

In aller Regel bemerken Mitarbeiter sehr schnell, wenn der Führungskraft Selbstvertrauen fehlt. In der Konsequenz geht Vertrauen verloren und eine Gefolgschaft wird mitunter offen angezweifelt. Vertrauen als Öffnung von Handlungsmöglichkeiten und somit als notwendige Voraussetzung von Leistungsmöglichkeiten in der Tierarztpraxis wird gestört. Hier wird die Ambivalenz der Erfolgsparameter sehr deutlich. Ohne Selbstvertrauen wird Vertrauensbildung schwierig. Ohne Vertrauen keine freiwillige Gefolgschaft. Woraus erwächst Selbstvertrauen?

Merke

Führungskräfte stärken Mitarbeiter mit herausfordernden Aufgaben und Freiräumen, Probleme selbst zu lösen.

Freiräume geben

Betrachtet man einschlägige Forschungsergebnisse, so wird deutlich, dass sich Selbstvertrauen aus wiederholt gemachten Erfahrungen ergibt, sich nach Niederlagen aus eigener Kraft wieder aufgerichtet zu haben und die Gewissheit, es aus dieser Erfahrung auch künftig zu können. Leid ist für Selbstvertrauen nicht nur nicht zu meiden, sondern äußerst produktiv. Menschen wissen aus bewusst gewonnenen Erfahrungen, dass sie sich selbst vertrauen und vertrauen können. Diese Menschen sind nachweislich vereinbarungsfähig, weil sie ihre Grenzen kennen und sich innerhalb derer sicher bewegen. Menschen, die sich ihrer eigenen Position und Fähigkeiten bewusst sind, zeichnen sich durch höhere Berechenbarkeit aus, was sich in Tierarztpraxen vor allem durch die Gewissheit, Vereinbarungen auch gegen Widerstand einhalten, äußert.

Was heißt das nunmehr für die Führung? Sie stärken das Selbstvertrauen der Mitarbeiter, wenn Sie Freiräume lassen, selbständige Lösungswege anregen und den Mitarbeitern herausfordernde Aufgaben geben. Hierbei sollten ungewöhnliche Dinge zugemutet werden und nicht vorschnell eingegriffen werden, wenn die Dinge mal nicht so gut laufen. Sie zeigen Vertrauen, wenn Sie den Mitarbeitern freie Hand bei der Lösung sich stellender Probleme lassen. Dies bedeutet keinesfalls laissez-faire, sondern ein angemessenes und gut überlegtes Zurückziehen auf einen weiter entfernten Beobachtungsposten. Das Ziel sollte sein, dass Sie es als Führungskraft verstehen, Ihre Mitarbeiter mit Selbstvertrauen auszustatten.

Sprenger schrieb dazu: „Selbstvertrauen ist nicht nur eine Art, die Welt zu betrachten, sondern eine Kraft, das Leben zu bewältigen. Es ermöglicht Rückschläge auszuhalten. Es ist eine Energie, die die Zukunft niemals dem Gegner überlässt, sondern sie für sich selbst in Anspruch nimmt.“

Fazit

Und nun, was ist die entscheidende Erkenntnis? Der Erfolg jeder Praxis basiert immer auf dem Zusammenspiel eines Teams. Hierbei ist es nachrangig, wie groß das Team ist. Viel wichtiger ist der Zuschnitt der Führungs- und Durchführungsaufgaben. Führungskräfte in der Tierarztpraxis haben hierbei eine wesentliche Stellschraube für die Leistung im Team und letztendlich für den Erfolg: Die Gewährleistung von Leistungsmöglichkeiten. Der Glaube, dass die Schaffung von Motivation, beispielsweise durch eine bessere Bezahlung einen Mitarbeiter zum „richtigen Wollen“ bewegt, ist verfehlt. Treffender ist die Schlagzeile des Kicker vom 17. September 2019: „Nagelsmann macht jeden Spieler besser“ [5].

Korrespondenzadresse

Prof. Dr. Oliver Nellen

Tierarzt plus GmbH
Fasanenstr. 7–8
10623 Berlin

Literaturtipp

- [1] Sport1. TSG stürmt in die Geschichtsbücher (21. Januar 2017). Im Internet: www.sport1.de/fussball/bundesliga/2017/01/zseltenes-kunststueck-tsg-hoffenheim-in-der-hinrunde-ungeschlagen; Stand: 12.02.2020
- [2] Sprenger RK. Mythos Motivation. Frankfurt: Campus Verlag 2010
- [3] Sprenger R. Gut aufgestellt – Fußballstrategien für Manager, Frankfurt: Campus Verlag 2010
- [4] Koch G. Der Ball spricht. Fußballgeschichten, Frankfurt: Fischer 2005
- [5] Kicker. Nagelsmann macht jeden Spieler besser (17. September 2019). Im Internet: www.kicker.de/758169/artikel; Stand: 12.02.2020

Bibliografie

DOI <https://doi.org/10.1055/a-0976-5891>
Veterinärspiegel 2020; 30: 26–30
© Georg Thieme Verlag KG Stuttgart · New York
ISSN 0940-8711