

Harvard Business manager

DAS WISSEN DER BESTEN – ERWEITERTE DEUTSCHE AUSGABE DER HARVARD BUSINESS REVIEW

CHANGE-MANAGEMENT

Was Unternehmen von Jürgen Klinsmann lernen können

- **DIENSTLEISTER**
Vier Geschäftsprinzipien
für Gewinnerfirmen
- **LEADERSHIP**
Online-Drill für die
Manager von morgen
- **FALLSTUDIE**
Ist die Erfolgsstrategie
von Google übertragbar?



Österreich: € 14,50; Schweiz: S. 23,90; Italien: € 16,50; Luxemburg: € 14,50; Spanien: € 16,50



Das Klinsmann-Projekt

CHANGE-MANAGEMENT: Nichts ist schwieriger, als eine ehemals erfolgreiche, nun aber von der Krise gezeichnete Organisation zu verändern. Jürgen Klinsmann und sein Team haben bei der Fußball-WM 2006 eindrucksvoll bewiesen, dass es geht. Was Manager in Unternehmen von Klinsmanns Methoden lernen können, zeigt eine gründliche Analyse seines Führungsstils.

Von Wolfgang Jenewein

Der 23. Juni 2004 sollte kein guter Tag für den deutschen Fußball werden: Die Nationalmannschaft musste an diesem Mittwoch das Spiel gegen Tschechien unbedingt gewinnen, um noch ins Viertelfinale der Europameisterschaft einzuziehen. Das Team war in den Vorrundenspielen gegen die Niederlande und gegen Lettland jeweils nicht über ein Unentschieden hinausgekommen. Eigentlich standen die Chancen für die Deutschen gut. Denn die Tschechen waren bereits qualifiziert und traten nur mit ihrer B-Mannschaft an.

Doch auch gegen die tschechischen Ersatzspieler wollte den Deutschen kein Sieg gelingen. Im Gegenteil, nach desolater Leistung unterlag das Team mit 1:2 einer in allen Belangen überlegenen tschechischen Mannschaft. Die internationale Presse fällte nach dieser Niederlage ein vernichtendes Urteil: Mit Altherren-Fußball ohne Charme und Tempo sei die deutsche Elf zu Recht schon in der Vorrunde ausgeschieden. 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



Illustration: Jonas Lauster/Fotovorlage: Getty Images



der Welt zu einem trägen, verkrusteten Koloss mit veralteten Strukturen entwickelt.

Fast exakt zwei Jahre später, am 8. Juli 2006, wird die deutsche Nationalmannschaft mit einem furiosen 3:1-Sieg über Portugal bei der Weltmeisterschaft Dritter. Durch die Art, wie die Mannschaft während der gesamten WM auftrat, waren auch die letzten Zweifler davon überzeugt, dass Deutschland wieder zur Weltspitze des Fußballs zählte. Dieselbe Mannschaft, die der europäische Fußballverband Uefa zwei Jahre zuvor noch in einer Studie als „zu langsam und nicht abwechslungsreich“ abqualifiziert hatte, begeisterte während der gesamten WM mit offensivem, risikoreichem Tempofußball und präsentierte sich dabei durchwegs sympathisch. Die Euphorie um die Mannschaft wuchs von Spiel zu Spiel, und am Ende kam über eine halbe Million Menschen nach Berlin, um auf der Fanmeile am Brandenburger Tor zu feiern. Welch ein Sieg gegen die unzähligen Kritiker und Traditionalisten im Lande. Binnen zwei Jahren hatten Jürgen Klinsmann als Bundestrainer, Joachim Löw als Cotrainer und Oliver Bierhoff als Teammanager der 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.

Uns als Wissenschaftler interessierte, wie innerhalb von zwei Jahren dieser enorme Wandel möglich wurde und wie sich ein uninspiriertes, defensives und verängstigtes Team mit einem verstaubten und bürokratischen DFB im Hintergrund zu solch modernen, flexiblen und offenen Strukturen entwickelte. Was waren die Stellhebel für dieses erfolgreiche Change-Management? Um das zu verstehen, haben wir Strategie, Organisation und Führungsprinzipien der Nationalmannschaft und des DFB untersucht. Wir haben eine umfassende Dokumenten- und Videoanalyse durchgeführt und auf dieser Grundlage mehrmals die Schlüsselpersonen aus den verschiedenen Bereichen (Spieler, Trainer, Management, Betreuer und Presse) interviewt. Die so gewonnenen Daten fassten wir in einer Fallstudie zusammen, ana-

WOLFGANG JENEWEIN

ist Studienleiter des Executive-MBA-Programms der Universität St. Gallen und Dozent für Führung und Marketing. Er berät verschiedene internationale Konzerne im Bereich Führung und Marketing.

KOMPAKT

Ohne stete, immer wieder auch tief greifende Veränderung bleibt kein Unternehmen lange wettbewerbsfähig. Obwohl dies fast allen Managern und Mitarbeitern klar ist, gilt Change-Management als eine der schwierigsten Disziplinen der Unternehmensführung. Wirklich positive Beispiele für den radikalen Wandel einer Organisation gibt es wenige – die Arbeit von Jürgen Klinsmann mit der deutschen Fußballnationalmannschaft ist solch eine Ausnahme, so der Autor.

Organisation: Klinsmann analysierte gründlich die Stärken und Schwächen des deutschen Fußballs. Er konnte so die Dringlichkeit seiner Reformen gut begründen und ein schlüssiges Ziel entwickeln. Er scharte eine Gruppe fachlich und menschlich hervorragender Experten um sich, denen er Handlungsfreiheit ließ, und generierte schnell sichtbare Erfolge.

Individuum: Parallel zu den Veränderungen der Rahmenbedingungen versuchte Klinsmann auch die Spieler emotional für sich und seine Ziele zu gewinnen, sodass sie den Wandel mit vorantrieben. Er kümmerte sich intensiv um jedes einzelne Teammitglied, analysierte dessen Fähigkeiten und coachte die Spieler.

lysierten diese theoriegeleitet und glichen sie mit den neueren Erkenntnissen aus Strategie-, Change- und Führungsliteratur ab. Die Ergebnisse stellten wir anschließend den Entscheidungsträgern vor; in Workshops mit Experten haben wir sie weiter vertieft und vervollständigt. Nach Abschluss unserer über zweijährigen Forschungsarbeit sind wir überzeugt, dass von dem exzellenten und nachhaltigen Change-Management der Verantwortlichen um Klinsmann auch Führungskräfte in der Wirtschaft lernen können.

Der Trainer und sein Führungsteam haben einen Change-Prozess umgesetzt, der in der Managementforschung als Wandel zweiter Ordnung oder transformationaler Change bezeichnet wird (siehe Servicekasten Seite 28). 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 fragen die Verantwortlichen: „Wie würden wir vorgehen, könnten wir von vorn anfangen?“ Klinsmann machte von Beginn an klar, dass es ihm um einen tief greifenden Wandel ging. Schon am 15. Juli 2004, im ersten Interview nach seinem Amtsantritt, sagte er: „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. Anschließend überzeugten sie die Spieler über eine eigene, transformationale Führung auf der Mikroebene von den Reformen und machten sie so zu Unterstützern des Wandels. Nachfolgend werden wir diese Maßnahmen auf Makro- wie auf Mikroebene einzeln vorstellen und interpretieren.

Rahmenbedingungen schaffen – Wandel auf der Makroebene

Zu Beginn des Reformprojektes war es entscheidend, auf organisatorischer Ebene, der Makroebene, das Fundament für den Wandel zu legen. Klinsmann & Co. definierten Vision, Strategie und Struktur der Nationalmannschaft, bevor sie intensiv mit den Spielern arbeiteten. Wir haben dabei auf der Makroebene sechs Schritte des erfolgreichen Change-Managements identifiziert (siehe auch Kasten Seite 22).

1. Gefühl der Dringlichkeit schaffen

Von Beginn an stellte Klinsmann klar, dass er sowohl den DFB als auch die deutsche Nationalmannschaft als reformbedürftig einschätzte. Diese Aussage traf er nach einer ausführlichen Analyse des deutschen Fußballs. Er hatte gemeinsam mit seinen Beratern Warren Mersereau und Mick Hoban die Geschichte des deutschen Fußballs untersucht. Sie hatten sich vom ersten WM-Gewinn 1954 bis in die Gegenwart vorgearbeitet, die Entwicklungen im deutschen Fußball mit der Entwicklung in anderen Ländern verglichen und Defizite identifiziert. Mit einer überraschenden Offenheit nannte Klinsmann anschließend unverhohlen die Probleme beim Namen und kommunizierte diese unablässig innerhalb des DFB und in den Medien, bis auch dem Letzten die Notwendigkeit des Wandels bewusst wurde.

Als ehemaliger Profi, der nicht nur in Deutschland, sondern auch in Italien, England und Frank-

reich gespielt hatte, konnte er glaubhaft aufzeigen, dass der deutsche Fußball zurückgefallen war. Während die meisten Topleute der führenden Fußballnationen für Clubs in Italien, Spanien oder England spielten, waren zu Klinsmanns Amtsübernahme lediglich Jens Lehmann und Robert Huth im Ausland tätig. Ganz anders die Situation bei der Weltmeistermannschaft 1990: Damals verdienten noch neun deutsche Nationalspieler ihr Geld im Ausland. 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.“

2. Starke Führungscoalition etablieren

Schon bei seinem ersten Treffen mit dem damaligen DFB-Generalsekretär Horst R. Schmidt und dem DFB-Präsidenten Gerhard Mayer-Vorfelder hatte Klinsmann klare Vorstellungen von seinem

Als Ex-Profi mit großer Auslandserfahrung konnte Klinsmann glaubhaft zeigen, dass der deutsche Fußball zurückgefallen war.

künftigen Führungsteam. In jedem Teilbereich wollte er nur mit den besten der Besten zusammenarbeiten und die Verantwortung für die Mannschaft mit diesen Experten gemeinsam tragen. Gleichzeitig forderte er die alleinige Entscheidungskompetenz in allen sportlichen Belangen. Keiner der Funktionäre des DFB sollte sich, wie in der Vergangenheit üblich, einmischen dürfen. Klinsmann erinnert sich: „Mein Führungsteam sollte neben Cotrainer, Manager, Sportpsychologen, Fitnesscoach, Chefscout und Medienbeauftragten auch ein Nationalmannschaftsbüro für die Abwicklung sämtlicher organisatorischer Belange umfassen. 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.‘“

Klinsmann hielt sich an seine Worte: Als ihm der DFB und Franz Beckenbauer den ehemaligen DFB-Coach Holger Osieck als Assistenztrainer empfahlen, lehnte er ab und wählte seinen Wunschkandidaten Joachim Löw für dieses so wichtige Amt. Auch für den Job des Teammanagers, den es vor der Ära Klinsmann beim DFB nicht gegeben hatte, kam für ihn nur Oliver Bierhoff, sein Freund und ehemaliger Nationalmannschaftskollege, infrage. Bei der weiteren 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.“

Das Führungsteam teilte dieselben Werte und arbeitete in dezentralen Strukturen mit klaren, abschließenden Verantwortlichkeiten. Dies verhinderte zwischenmenschliche Konflikte und ermöglichte eine hohe Effektivität. Schon nach

kurzer Zeit konnte sich das Trio damit von den langsamen Strukturen des Verbandes lösen und die nötige Unabhängigkeit schaffen.

3. Vision und Strategie entwickeln und kontinuierlich kommunizieren

Aufbauend auf ihrer umfassenden Analyse des Weltfußballs im Allgemeinen und der deutschen Situation im Speziellen, formulierte das Führungstrio relativ schnell die Vision für die Weltmeisterschaft 2006. Gemeinsam mit dem Teammanager Oliver Bierhoff verkündete Klinsmann am 29. Juli 2004, dass sie den deutschen Fußball wieder groß machen und 2006 im eigenen Land Weltmeister werden wollten. Da die Nationalmannschaft erst wenige Wochen zuvor nach einer desolaten Leistung schon in der Vorrunde der Europameisterschaft ausgeschieden war, empfanden Fans wie Experten diese Vision als zumindest mutig.

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.“ In den Worten von Oliver Bierhoff: „Jedes Kind in Deutschland soll wieder den Wunsch haben, Nationalspieler zu werden.“

Eng verbunden mit der Vision ist die Frage nach der Strategie und Spielphilosophie, um das gesteckte Ziel zu erreichen. Die Antwort auf diese Frage fand Klinsmann in England, wo er selbst als Profi mehrere Jahre gespielt hatte. In den englischen Fußballstadien schwärmen die Spieler von der Energie und den Emotionen, die von den Fans auf die Mannschaft übergreifen; dies zwingt sie zu einem Spiel, in dem abwartendes Taktieren eine schlimmere Sünde ist als individuelle Fehler im Eifer des Gefechts. Jeder gewonnene Einwurf, jede Ecke wird fast so bejubelt wie ein Tor. Denn nicht – wie in deutschen Stadien – der Ballbesitz, sondern der Raumgewinn hat oberste Priorität.

Das Führungstrio erkannte: Mit dieser offensiven und aggressiven Spielstrategie könnte es einerseits die Fans begeistern und eine Euphorie auslösen; andererseits wäre auf der Basis einer guten Fitness damit auch der Gewinn der Weltmeisterschaft möglich. Zentral dabei war, dass die Spieler in die Strategiefindung integriert wurden. Klinsmann dazu: „Noch vor unserem ersten Spiel gegen Österreich im August 2004 war es uns wichtig, gemeinsam zu klären: Wofür wollen wir stehen? Welchen Stil wollen wir entwickeln? Wer sind wir eigentlich? Wir haben gesagt, wir wollen nach vorn spielen, Druck machen, agieren statt reagieren. Wir haben die Jungs gefragt: Passt das

Klinsmann beschränkte sich bewusst auf eine Moderatorenrolle und achtete darauf, dass die Fachleute ihren Job tun konnten.

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.“

Klinsmann, Bierhoff und Löw kommunizierten die Vision vom Gewinn der Weltmeisterschaft und die gemeinsam definierte Spielphilosophie bei jedem Treffen, bis die Beteiligten sie verinnerlicht hatten. Poster und Terminplaner der Spieler, die Vision sowie Spielphilosophie enthielten, sollten das Ziel zusätzlich visuell unterstützen.

4. Eigendynamik ermöglichen und umfassende Handlungsfreiheit einräumen

Nachdem Vision und Strategie definiert waren, ging das Führungstrio gemeinsam mit dem Expertenteam an die Umsetzung. Dabei konzent-

rierte sich jeder der Experten auf seinen Kompetenzbereich. Klinsmann beschränkte sich bewusst auf Koordination und Moderation der Ergebnisse und achtete darauf, dass die Fachleute ihren Job tun konnten. 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 Gummistützbandern arbeiten ließ. Parallel dazu kümmerte sich der Sportpsychologe Hans-Dieter Hermann um den mentalen und der Schweizer Urs Siegenthaler um den taktischen Bereich.

Zugleich übernahm Oliver Bierhoff gemeinsam mit Georg Behlau, dem Leiter des Büros der Nationalmannschaft, die Pflege der Beziehungen zu den Sponsoren und zu den Bundesligavereinen sowie sämtliche organisatorischen Angelegenheiten. Diese strikte Trennung zwischen sportlichen und administrativen Belangen ermöglichte ein fokussiertes und effizientes Arbeiten.

Schon nach den ersten sieben Spielen konnte die neue Führung eine positive Bilanz ziehen: Fünf Siege, ein Unentschieden gegen den amtierenden Weltmeister Brasilien und nur eine Niederlage waren ein Beleg für die positive Entwicklung. Die Mannschaft entwickelte sich von Spiel zu Spiel weiter, ein Zahnrad griff ins andere, und langsam nahm Klinsmanns Reformprojekt Fahrt auf.

Trotz der Erfolge taten sich, wie im Rahmen jedes Change-Projektes, immer wieder personelle und strukturelle Schwierigkeiten auf. Jedes Mal handelte das Führungstrio geschlossen, konsequent und kompromisslos. 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 und forderte für Kahn einen Stammplatz. Klinsmann & Co. blieben unbeeindruckt und ersetzten die Torwartlegende Sepp Maier kurzerhand durch Andreas Köpcke. Ähnlich erging es auch anderen langjährigen Mitarbeitern des DFB, die Klinsmanns neue Philosophie nicht unterstützten. Schon bald machte in der Verbandszentrale das Wort von der Schreckensherrschaft die Runde.

Der Bundestrainer blieb aber auf Kurs, ihm ging es darum, die alten Strukturen und Seilschaften aufzubrechen, um Raum für Neues zu schaffen. So schreckte er auch nicht davor zurück, selbst den DFB-Präsidenten Gerhard Mayer-Vorfelder und andere wichtige Funktionäre vom

Sechs Schritte zum Wandel auf der Makroebene

Führungskräfte sollten bei der Veränderung ihres Unternehmens auf organisatorischer Ebene die folgenden Punkte beachten:

1. Gefühl der Dringlichkeit

- Zu Beginn eines fundamentalen Wandels muss eine umfassende Analyse stehen.
- Scheuen Sie sich nicht, Probleme und unbequeme Wahrheiten offen anzusprechen.
- Zeigen Sie immer wieder die Notwendigkeit des Wandels auf.

2. Starke Führungscoalition

- Nominieren Sie für das Wandelprojekt ein Team, das fachlich über alle Zweifel erhaben ist und auch die nötigen menschlichen Qualitäten mitbringt.
- Ernennen Sie kompromisslos nur Teammitglieder, von denen Sie zu 100 Prozent überzeugt sind.
- Führen Sie dezentrale Strukturen ein, delegieren Sie, und haben Sie Vertrauen in Ihre Teammitglieder.

3. Vision und Strategie

- Geben Sie dem Change frühzeitig mithilfe einer Vision eine eindeutige Richtung.
- Achten Sie darauf, dass die Vision sowohl eine Ziel- als auch eine Verhaltenskomponente enthält.
- Entwickeln Sie eine passende Strategie zur Umsetzung der Vision.
- Integrieren Sie Ihre Mitarbeiter in den Prozess der Visions- und Strategiefindung.
- Nutzen Sie jeden möglichen Kanal und jede Gelegenheit, um Vision und Strategie zu kommunizieren.

4. Eigendynamik und Handlungsfreiheit

- Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter zu neuen Ideen, Initiativen und zur Risikoübernahme.
- Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter ungestört ihre Arbeit machen können und von Machtkämpfen und unbegründeten Ressourcenengpässen verschont werden.
- Reformieren Sie konsequent und zeitnah die Strukturen, die das Umsetzen Ihrer Vision behindern.
- Stellen Sie bei all Ihren Bemühungen immer Inhalte und nicht Personen in den Vordergrund.

5. Sichtbare Erfolge

- Kommunizieren Sie von Beginn an wichtige Meilensteine des Wandelprojektes.
- Versuchen Sie, möglichst früh Erfolge zu generieren.
- Machen Sie verbesserte Leistung und Erfolge öffentlich sichtbar, und feiern Sie diese.

6. Verankerung im Alltag

- Achten Sie darauf, dass das Change-Projekt nicht allein auf eine Person zugeschnitten wird.
- Schaffen Sie Strukturen, die den Wandel auf breiter Basis ermöglichen.
- Gewinnen und fördern Sie in jeder Phase des Projektes Mitarbeiter, die den Change umsetzen können.

Team fernzuhalten. In der Vergangenheit hatte es regelmäßig Essen mit den Spielern gegeben, die die Verbandsbosse sehr schätzten. Als Klinsmann bemerkte, dass sich die Spieler in dieser Atmosphäre nicht frei und ungezwungen miteinander austauschen konnten, schaffte er diese Tradition ab. Klinsmann dazu: „Es gibt nichts, was mich unter Druck setzen könnte. Beim DFB bin ich niemandem etwas schuldig. Es geht mir rein um die Sache. Und die Sache ist: Qualitativ Dinge voranzutreiben, die die Mannschaft stabil und stark machen, um Weltmeister zu werden. Da kann ich auf Kumpaneien keine Rücksicht nehmen.“

5. Sichtbare Erfolge erzielen und sichern

Ein Problem vieler Wandelinitiativen besteht darin, dass sich keine kurzfristigen Erfolge einstellen, obwohl Vision, Strategie und neue Strukturen eingeführt, umfassende Handlungsmög-

lichkeiten gewährt und Widerstände ausgeräumt wurden. Die Folge ist häufig eine verunsicherte Belegschaft. Traditionalisten, Gegner und Verlierer der Reformen sehen dann ihre Chance und fordern ein Verlangsamtes oder gar Einstellen des Wandels. Daher ist es wichtig, im Zuge des Wandelprojektes verbesserte Leistung und Erfolge sichtbar zu machen und dies auch zu feiern.

Am 15. Juni 2005, ein Jahr nach der Übernahme der Nationalmannschaft durch Klinsmann und fast genau ein Jahr vor der Weltmeisterschaft, fand in Deutschland der Confederations Cup statt, bei dem die besten Nationalmannschaften aus sechs Kontinenten, der amtierende Weltmeister und der Gastgeber gegeneinander antraten. Schon nach den vorangegangenen Freundschaftsspielen, in denen die Deutschen mit Ausnahme einer Niederlage immerhin drei Unentschieden und sieben Siege erzielt hatten, hatte der Trainerstab sehr

bewusst immer die erzielten Erfolge herausgestrichen. Von Beginn an stellte Klinsmann klar, dass er seine Reformen am Abschneiden beim Confederations Cup erstmals messen wollte. Die Führungscrew inszenierte mit diesem Wettbewerb ganz bewusst eine Generalprobe für die Weltmeisterschaft.

Die deutsche Mannschaft bestand den Test mit Bravour. Am Ende des Turniers hatte die deutsche Elf in nur 5 Spielen 15 Tore erzielt und wurde durch einen leidenschaftlichen Sieg über Mexiko Dritter. In ganz Deutschland waren die Fans von der neuen offensiven Spielkultur des deutschen Teams begeistert, das mit den ganz Großen des Fußballs wie Argentinien und Brasilien mithalten konnte. 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 erfolgreich waren.

Der Sportpsychologe des Teams, Hans-Dieter Hermann, erinnert sich: „Nach dem Sieg gegen Mexiko am Ende des Confederations Cups sind alle Spieler – auch die Ersatzspieler – aufs Feld gegangen, haben sämtliche Betreuer geholt und gemeinsam mit einem Transparent den Fans gedankt. Ich glaube, das war der Moment, als es Klick gemacht hat: Die Spieler haben gemerkt: Was Jürgen Klinsmann uns erzählt, das stimmt wirklich. Die Taktik, die Fitness, die Psyche, das Umfeld – alles läuft gut, und plötzlich hat man begonnen, an die Vision, den Gewinn der Welt-

meisterschaft, zu glauben. Der Cup war gewissermaßen der proof of concept.“

6. 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. Der Wandel gerät aber schnell ins Stocken, wenn die Führungskraft den Bereich verlässt. 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. Aus dem gleichen Grund erklärte er die Erneuerung nicht zur Chefsache, sondern zu einem Projekt der gesamten Führungsgruppe der Nationalmannschaft, ja des gesamten DFB. Das war nicht nur wichtig, um den Wandel voranzutreiben, sondern erlaubte auch, Personen so zu positionieren, dass sie den Change weitertragen konnten. 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 weiterführen konnten. Klinsmann hierzu: „Die Lösung der Probleme kam nicht aus einer Einzelperson, sondern aus der Gemeinschaft heraus – Führen heißt, einer Sache zu dienen.“

Mitspieler mobilisieren – Wandel auf der Mikroebene

Auch auf der Mikroebene haben sich Klinsmann und Co. vorbildlich verhalten. Mit den Maßnahmen auf Makroebene schufen sie die richtigen Rahmenbedingungen und überzeugten die Beteiligten rational von der Notwendigkeit des Wandels. Aber nur durch ihren emotionalen und integrativen Führungsstil gelang es ihnen, die Spieler, die Betreuer und die Helfer von den strukturellen Veränderungen zu überzeugen und sie zu aktiven Unterstützern des Wandels zu machen. Sie erreichten so die für einen erfolgreichen und nachhaltigen Wandel so wichtige emotionale Mobilisierung. Den bei Klinsmann in diesem Zusammenhang beobachteten Führungsstil bezeichnen wir auch als „4i-Führung“, weil er sich durch die vier zentralen Elemente *identifizierend*, *inspirierend*, *intellektuell* und *individuell* auszeichnet (siehe auch Kasten Seite 25). Nachfolgend werden wir diesen Führungsstil mit Beispielen aus der Ära Klinsmann genauer beschreiben.



Die vier „I“ der Führung bei Change-Projekten

Bei dem Wandel eines Unternehmens kommt es nicht nur auf organisatorische Veränderungen an. Die Verantwortlichen müssen auch auf der Mikroebene jeden einzelnen Mitarbeiter durch einen identifizierenden, inspirierenden, intellektuellen und individuellen Führungsstil für das Change-Projekt gewinnen.

Führungsstil	Identifizierend	Inspirierend	Intellektuell	Individuell
Vorgehen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vermitteln Sie Enthusiasmus. ■ Wirken Sie als Identifikationsperson. ■ Handeln Sie zu jedem Zeitpunkt integer und authentisch. ■ Stellen Sie sich auch in Krisenzeiten schützend vor Ihr Team. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Motivieren Sie die Mitarbeiter über eine fesselnde Vision. ■ Versuchen Sie nicht, Aufgaben zu „verkaufen“, sondern den Beitrag und die Bedeutung jedes Einzelnen für das Gelingen des Projektes aufzuzeigen. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Regen Sie Ihre Mitarbeiter immer wieder geistig an. Sie werden so Ideen und Innovationen zurückbekommen. ■ Brechen Sie etablierte Denkmuster auf, indem Sie auch unkonventionelle Wege gehen. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analysieren Sie Stärken und Schwächen Ihres gesamten Teams, um Mitarbeiter stärkenorientiert einzusetzen und zu entwickeln. ■ Behandeln Sie jeden Ihrer Mitarbeiter individuell, und vermitteln Sie ihnen Selbstvertrauen.
Selbstcheck	„Würden Ihnen Ihre Mitarbeiter auch folgen, wenn man Ihnen Ihren Titel und Status wegnähme?“	„Kennen Ihre Mitarbeiter zu jeder Zeit das übergeordnete Ziel ihres Tuns und ihren konkreten Beitrag dafür?“	„Sind Sie eher ein autoritär anordnender oder ein partizipativ fragender Chef?“	„Sind Sie ad hoc in der Lage, für jeden Ihrer Mitarbeiter dessen drei größte Stärken und seine Werthaltung zu benennen?“

1. Identifizierend

Unsere Analyse der Nationalmannschaft verdeutlichte immer wieder aufs Neue, dass Jürgen Klinsmann eine sehr starke Identifikationsfigur war. Nicht so sehr für die Medien und anfangs auch nicht für die breite Öffentlichkeit. Umso mehr aber nach innen, für die Mannschaft und den Betreuerstab. Ein Grund waren seine Erfolge als ehemaliger Welt- und Europameister, wichtiger aber war noch sein Verhalten während der zwei Jahre dauernden Zusammenarbeit. Alle Beteiligten spürten von Beginn an, dass der Bundestrainer immer wusste, was er wollte, und diesen Weg konsequent und kompromisslos ging. Nationalspieler Thomas Hitzlsperger erinnert sich: „Man spürte einfach in jeder Phase des Projektes, dass Klinsmann ein Vollprofi ist, der genau weiß, was er tut. Das gab uns Sicherheit und Zuversicht.“

Auch gegenüber den DFB-Spitzen, bei unpopulären Entscheidungen innerhalb der Mannschaft und in Krisenzeiten blieb das Führungsteam unbeirrt und zeigte Standhaftigkeit. Als die Mannschaft beispielsweise drei Monate vor Beginn der Weltmeisterschaft desaströs 1:4 gegen Italien verlor und eine explosive Gefühlslage im

Land entstand, blieb das Führungstrio ruhig und stellte sich schützend vor die Spieler. Es hagelte Kritik, und ein Boulevardblatt lancierte gar eine regelrechte Kampagne gegen „Grinsi-Klinisi“. Zusammen mit Oliver Bierhoff verteidigte der Bundestrainer hartnäckig sein Reformprojekt, gab trotz des wachsenden Drucks keine seiner Positionen preis, und mit Blick auf die Boulevardzeitung sagte er: „Wir lassen uns das Lächeln nicht nehmen.“

Häufig beobachten wir in der Praxis Vorgesetzte, die es im Rahmen des Change-Projektes allen Parteien recht machen wollen und dadurch ständig in eine neue Rolle schlüpfen müssen. Sie richten sich wie eine Fahne nach dem Wind aus und weichen vor jedem Druck zurück. Solche Beliebigkeit im Führungsstil durchschauen die eigenen Mitarbeiter relativ schnell, sie sehen den Chef dann als nicht authentisch an. Klinsmann dagegen zeigte Rückgrat auch in schwierigen Phasen des Projektes. Das imponierte den Spielern, wie etwa Michael Ballack: „Jürgen Klinsmann zog sein Ding durch, auch wenn es einmal nicht so gut gelaufen ist. Ich fand es beeindruckend, dass er sich und seiner Linie immer treu geblieben ist.“

2. Inspirierend

Ebenso wichtig wie das Schaffen von Strukturen auf der Makroebene war die empathische, emotionale und inspirierende Vermittlung des angestrebten Ziels auf der individuellen (Mikro-)Ebene. Der Bundestrainer wurde nicht müde, den Spielern in Sitzungen und Einzelgesprächen immer wieder das große Ziel, den Gewinn der Weltmeisterschaft 2006, und den Weg dorthin aufzuzeigen. Er machte ihnen deutlich, dass sie die einzigartige Chance hätten, Geschichte zu schreiben und im eigenen Land die wichtigste Trophäe im Fußball überhaupt zu gewinnen.

So traf sich das Führungsteam beispielsweise mit 40 Nationalspielern im März 2005 in Berlin, dort wo 16 Monate später das Endspiel um die Weltmeisterschaft stattfinden sollte. Für diesen Anlass hatten Klinsmann und Co. eigens ein Video mit dem Titel „Herausforderung 2006“ produzieren lassen. Es zeigte, unterlegt mit emotionaler Musik, die großen Momente des deutschen Fußballs: das Wunder von Bern mit dem 3:2-Sieg über Ungarn, den 2:1-Sieg gegen Holland im WM-Finale von 1974 sowie den Sieg gegen Argentinien 1990, damals noch mit Jürgen Klinsmann als Spieler.

Oliver Bierhoff sagt dazu heute: „Die Botschaft des Films war klar: Das ist unser Ziel. Wollt ihr bei diesem einmaligen Ereignis dabei sein, wollt ihr die Herausforderung 2006 annehmen? Auch das Lied von Eminem, das die Bilder untermalte mit dem Text ‚One shot, one opportunity, once in a lifetime ...‘ sollte die Aussage noch einmal verstärken.“ Michael Ballack erinnert sich: „Schon damals in Berlin konnte man spüren, wie der

tungen in der Kabine vor dem Spiel. Klinsmann selbst war es, der unmittelbar vor dem Gang ins Stadion die Lieder von Xavier Naidoo „Dieser Weg“ („... wird kein leichter sein“) und „Was wir alleine nicht schaffen“ („... das schaffen wir dann zusammen“) einspielen ließ. Der Sportpsychologe des Teams, Hans-Dieter Hermann: „Die Musik von Naidoo und die Motivationsvideos waren nicht von Anfang an geplant. Es hat sich im Laufe des Projektes entwickelt, aber Klinsmann und Bierhoff waren flexibel und offen genug, diese Elemente situativ in die Kampagne einzubauen. Damit wirkten sie authentisch und nicht künstlich. Nur so konnten sie ihre inspirierende Wirkung bei der Mannschaft entfalten.“

Zwar ist es im Sport sehr viel leichter als in Unternehmen, eindeutige und inspirierende Ziele vorzugeben. Das entbindet Führungskräfte aber nicht davon, sich Gedanken darüber zu machen, wie sie Ziele gerade in Change-Projekten emotional und nachvollziehbar an ihre Mitarbeiter kommunizieren. Häufig belassen sie es dabei, beim jährlichen obligatorischen Zielvereinbarungsgespräch mit ihren Mitarbeitern über deren individuelle Leistungsvorgaben zu sprechen. Zur Motivation loben sie dann noch einen Bonus oder eine Gratifikation aus. Die Mitarbeiterführung wird so auf eine Austauschbeziehung Belohnung gegen Leistung reduziert, was aber gerade in konfliktreichen Change-Phasen nicht ausreicht. Die Vorgesetzten sollten stattdessen immer wieder vermitteln, warum es sich lohnt, jeden Tag aufs Neue zu kämpfen. Sie sollten die Mitarbeiter emotional von den Zielen begeistern und ihnen aufzeigen, was sie konkret zu deren Erreichen

Vor jedem WM-Spiel hielt ein Mannschaftsmitglied eine kurze Rede. Klinsmann wollte die Spieler so auch intellektuell fordern.

Funke auf die Mannschaft übergesprungen ist.“

Auch in der weiteren Folge arbeitete Klinsmann immer wieder mit Bild und Ton. So ließ er vor jedem wichtigen Spiel ein Motivationsvideo zeigen, das die großen Momente der deutschen Mannschaft während der laufenden Weltmeisterschaft zeigte und dadurch nicht nur positive Emotionen weckte, sondern auch das Selbstbewusstsein der Spieler stärkte. Traditionell begleitete Musik auch die Vorberei-



beitragen können. Nur so werden sie auch in Wandelphasen Höchstleistung bringen.

3. Intellektuell

Ein weiteres wichtiges Element der Führung auf der Mikroebene war das Bemühen der Verantwortlichen, den Spielern neue Einsichten zu vermitteln und sie wann immer möglich einzubinden. Oliver Bierhoff: „Während meiner aktiven Zeit habe ich die Erfahrung gemacht, dass die meisten Trainer immer alles allein entschieden hatten und uns kaum integriert haben. Jürgen, Jogi und ich wollten das anders machen. Wir wollten die Spieler vermehrt einbeziehen. Der Spruch von Konfuzius: ‚Erkläre es mir, und ich werde es vergessen. Zeige es mir, und ich werde mich erinnern. Lass es mich selbst tun, und ich werde es verstehen‘ drückt diese Philosophie sehr gut aus.“

Die Einbeziehung der Spieler ging sogar so weit, dass auf Wunsch Klinsmanns vor jedem WM-Spiel ein Mannschaftsmitglied eine kurze Kabinenansprache hielt. Dabei achtete er darauf, dass vorwiegend die Ersatzspieler zu Wort kamen. Im Laufe des Turniers war dies neben Thomas Hitzlsperger, Jens Nowotny, Mike Hanke, Tim Borowski, Torsten Frings und Per Mertesacker auch Oliver Kahn. Die Berufenen nahmen diese Aufgabe sehr ernst, Thomas Hitzlsperger erinnert sich: „Obwohl ich wusste, dass ich in dem Spiel gegen die Schweden nur Ersatzspieler sein würde, war ich aufgrund meiner bevorstehenden Kabinenansprache ziemlich nervös, ich wollte die Jungs motivieren.“

Oliver Bierhoff sagt in diesem Zusammenhang, dass das Leitbild immer der selbstverantwortliche, offene und interessierte Spieler war. Zur Bildung dieses Spielertypus wollte das Führungsteam auch durch die Vermittlung neuer Einsichten aktiv beitragen. So hat Bierhoff unter anderem eine Vortragsreihe mit namhaften Persönlichkeiten aus allen Bereichen der Gesellschaft organisiert. Neben Herbert Henzler, dem ehemaligen McKinsey-Chef Deutschland, trat unter anderen der Extrembergsteiger Stefan Glowacz auf.

Schließlich wagten Klinsmann & Co. es auch immer wieder, neue Spieler zu nominieren und neue Spielvariationen zu testen. In der zweijährigen Vorbereitungszeit auf die WM hatten sie in 27 Begegnungen 39 unterschiedliche Spieler eingesetzt und damit so viel experimentiert wie kein Trainerteam vor ihnen. Besonders bemerkenswert ist, dass Klinsmann im Halbfinale des Confederation Cup gegen Argentinien seine Topspieler Ballack, Frings und Lehmann auf der Bank ließ, obwohl sie einsatzfähig waren. Am Ende

stand nach einem hochklassigen Spiel gegen den zweimaligen Weltmeister ein respektables 2:2. Dadurch war im Team die Gewissheit gereift, dass es auch ohne wichtige Leistungsträger bestehen konnte. Das war gerade für die jungen und weniger erfahrenen Spieler eine bedeutsame Erkenntnis im Hinblick auf die WM.

Im Management beobachten wir dagegen häufig Chefs, die teils bewusst, teils unbewusst Neuen kaum Raum lassen. Ideen ihrer Mitarbeiter sind ihnen im Grunde ein Gräuel. Es ist ihr Verständnis von Führung, dass sie persönlich und nur sie die wegweisenden Gedanken in den Prozess des Wandels einbringen. Dafür sind sie ja schließlich Chef. Ein solches Verhalten würgt Ideen und Innovationen ab; mittelfristig führt es dazu, dass Mitarbeiter jegliche Initiativen einstellen. Das Change-Projekt hängt damit allein vom Vorgesetzten ab und erfährt wenig Unterstützung durch die Basis.

4. Individuell

Das vierte „I“ steht für die individuelle Anerkennung und Förderung jedes Teammitglieds. Das Führungsteam der Nationalmannschaft kannte bis ins letzte Detail die individuellen Stärken, Schwächen und Neigungen der Spieler und arbeitete konsequent an und mit diesen. In Unternehmen beobachten wir häufig, dass Mitarbeiter kaum individuell behandelt werden, die Chefs in Change-Projekten selten Einzelgespräche mit ihren Mitarbeitern führen, gezielt deren Stärken analysieren oder ihnen helfen, diese weiter zu entwickeln. Stattdessen scheren sie alle Teammitglieder über einen Kamm oder arbeiten nur an deren Defiziten. Solche schwächenorientierten, allgemeinen Entwicklungsmaßnahmen führen aber bestenfalls zur Mittelmäßigkeit, während eine individualisierte, stärkenorientierte Behandlung Mitarbeiter zu herausragenden Leistungen befähigen kann.

Jürgen Klinsmann hat jeden seiner Spieler als Individuum betrachtet und geschätzt. Er hat in der zweijährigen Vorbereitungszeit und während der WM Dutzende von Gesprächen mit jedem Einzelnen geführt und versucht, ihre Stärken, Schwächen, Einstellungen und Ängste zu verstehen. Daraus leitete er Entwicklungsmaßnahmen ab und coachte etliche Spieler individuell. So hat er den von der Presse nach dem Eröffnungsspiel gegen Costa Rica so gescholtenen Abwehrspieler Arne Friedrich in vielen Einzelgesprächen und Individualtrainings wieder aufgebaut. Michael Ballack erklärt: „Wenn der eine oder andere Spieler wegen öffentlicher Kritik mit sich zu kämpfen

hatte, machte ihn der Trainer einfach wieder stark. Die hatten danach keine Schwierigkeiten mehr, mit diesen Dingen umzugehen.“

Auch das Training mit der Mannschaft wurde weitgehend individualisiert. Klinsmann dazu: „Von den herkömmlichen Trainingseinheiten, bei denen alle 23 Spieler gleichzeitig auf dem Platz stehen und dasselbe Training absolvieren, haben wir Abstand genommen. So kümmerte ich mich häufig allein um die Stürmer, während Jogi mit der Abwehr arbeitete und sich Mark Verstegen parallel mit den verbleibenden Spielern im Fitnessbereich beschäftigte.“ Darüber hinaus veränderte das neue Führungsteam die Spielanalyse und -vorbereitung.

Videoanalysen fanden nicht mehr vor der gesamten Mannschaft statt, sondern sie wurden konsequent separat für Abwehr, Mittelfeld und Angriff aufbereitet und diskutiert. Schließlich bekam jeder einzelne Spieler einen eigenen Trainingsplan und sogar einen individuellen Tagesplan mit sämtlichen Terminen. Durch die konsequente Individualisierung von Coaching, Training, Spielanalyse und -vorbereitung konnten Klinsmann & Co. eine optimale Wirksamkeit der Maßnahmen erreichen. Die Spieler bemerkten, dass es für jeden Einzelnen von ihnen einen spezifischen Plan gab, dass sie in ihrer Individualität ernst genommen und so von Woche zu Woche besser wurden.

Fazit

Die in diesem Beitrag vorgestellten Maßnahmen auf der Makro- und Mikroebene beschreiben praxisnah die wichtigsten Stellhebel für den erfolgreichen Wandel, wie sie Klinsmann & Co. angewandt haben. Das Führungstrio verstand es in dem zweijährigen Projekt 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 des Bundestrainers erfolgsentscheidend, das Team auch emotional mobilisieren und von den neuen Strukturen überzeugen zu können.

Möglich wurde dies, weil Klinsmann als Vorbild für seine Spieler diente, sie konsequent individuell behandelte, intellektuell herausforderte sowie sie immer wieder aufs Neue für die gemeinsamen Ziele begeisterte. Die Basis trug so die Reformen von Beginn an mit, die Spieler spürten, wie sie mit den neuen Methoden Schritt für Schritt besser wurden und das Change-Projekt eine Eigendynamik gewann. Während der WM

schwappte das Momentum dann auf die ganze Nation über. Plötzlich waren nicht mehr nur Klinsmann und sein Team vom Wandel überzeugt, sondern 82 Millionen Deutsche.

Bis heute gibt der Erfolg Klinsmann, Löw und Bierhoff recht und beweist, dass der Wandel nachhaltig ist. So siegt die Nationalmannschaft auch nach der WM und dem Rücktritt Jürgen Klinsmanns unter der neuen Führung von Joachim Löw. Die Mannschaft überzeugt weiterhin durch offensiven Tempofußball und hat bis heute mit 15 Siegen, zwei Unentschieden und nur zwei Niederlagen eine fast makellose Bilanz vorzuweisen.

Der nachträgliche Ritterschlag für Klinsmann und all seine Reformen kam am 11. Januar 2008 aus München. Ausgerechnet Uli Hoeneß, Manager des FC Bayern München und einer der Hauptkritiker Klinsmanns bei dessen Amtsantritt als Bundestrainer, hat ihn als neuen Coach von Bayern München berufen. Nach erfolgreichem Abschluss des Reformprojektes DFB soll er nun ab der kommenden Saison auch den Traditionsverein in München modernisieren. ■

SERVICE

LITERATUR

BASS, B. M.; STEYRER, J.: *Transaktionale und transformationale Führung*,

in: Kieser, A.; Reber, G.; Wunderer, R. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*, Sp. 2053 – 2062, Schäffer-Poeschel 1995.

JENEWEIN, W.; HEIDBRINK, M.: *High-Performance-Teams*, Schäffer Poeschel 2008.

TUSHMAN, M. L.; O'REILLY III, C. A.: *Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change*, in: *California Management Review*, Seite 8 – 30, Summer 1996.

WUNDERER, R.: *Führung und Zusammenarbeit*, Luchterhand 5. Aufl. 2007.

HBM ONLINE

(zu beziehen über: www.harvardbusinessmanager.de)

KOTTER, J. P.: *Das Unternehmen erfolgreich erneuern*, in: *Harvard Businessmanager*, April 2008, Seite 140, Produktnummer 200804140.

KONTAKT

wolfgang.jenewein@unisg.ch

© 2008 Harvard Businessmanager
Produktnummer 200806016, siehe Seite 112