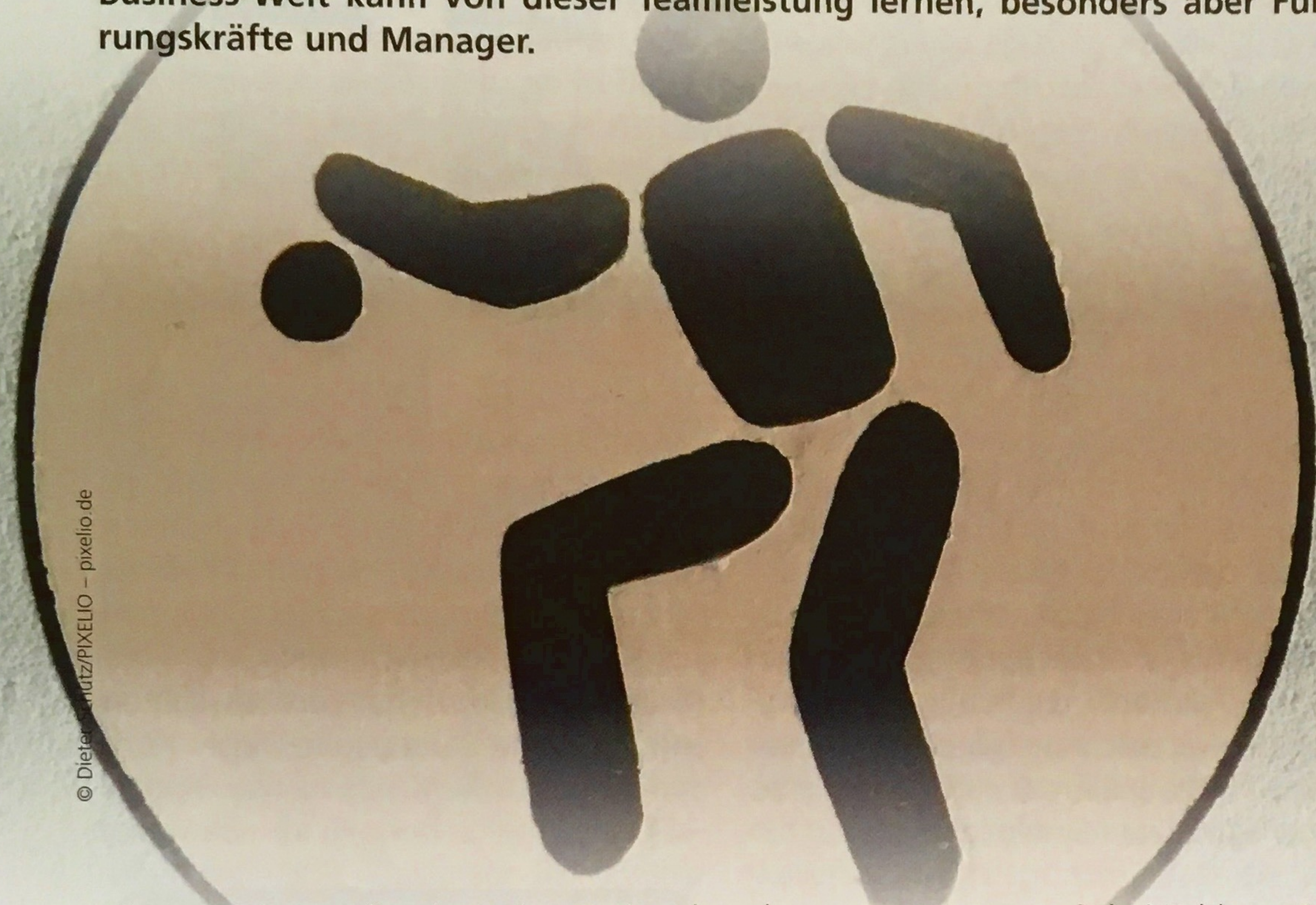


Markus Czerner

Was Führungskräfte von den Handball-Europameistern lernen können

Die deutsche Handball-Nationalmannschaft hat das Wunder geschafft: Sie ist Europameister geworden. Als absoluter Außenseiter hat das deutsche Team das Finale gegen Spanien mit 24:17 souverän gewonnen. Es ist eine der größten Sensationen in der EM-Geschichte des Handballs. Die ganze Business-Welt kann von dieser Teamleistung lernen, besonders aber Führungskräfte und Manager.



© Dieter Lindt/Pixelio.de

Niemand hatte die deutsche Nationalmannschaft vor der Europameisterschaft 2016 auf dem Zettel. Viele Experten haben nicht einmal das Überstehen der Gruppenphase prognostiziert. Doch die Mannschaft hat sich von Spiel zu Spiel gesteigert – und das, obwohl die Stars der Mannschaft fehlten. Doch nicht nur das: Auch die Erfahrung der agierenden Spieler hat gefehlt – das deutsche Team war nämlich zugleich die jüngste Mannschaft, welche bei der Europameisterschaft mitgemischt hat.

→ Wie konnte ein solch junges Team eine so überragende Leistung vollbringen?

Der wichtigste Erfolgsfaktor der deutschen Handballmannschaft war der Teamgeist. Sie ist von Anfang an als eine Mannschaft, als eine Einheit aufgetreten und im Laufe des Turniers von Spiel zu Spiel noch fester zusammengewachsen. Andere Mannschaften hatten Stars in ihren Reihen, auf die man gesetzt hat. Deutschland hingegen hat als Mannschaft funktioniert. Jeder hat je-

den unterstützt – auch bei Fehlern. Die Handballer standen gemeinsam auf dem Spielfeld und waren bereit, alles für das Team zu geben. Ähnliches konnte man auch bei der Fußball-Weltmeisterschaft 2014 in Brasilien beobachten: Andere Mannschaften hatten Ausnahmespieler wie Cristiano Ronaldo oder Lionel Messi, Deutschland hatte ein funktionierendes Team, in dem die Auswechselspieler genauso wichtig waren wie die Spieler auf dem Platz.

Ein weiterer Erfolgsfaktor war das Selbstvertrauen dieser so jungen Mannschaft. Jeder Sieg während der Europameisterschaft hat das Selbstvertrauen der ganzen Mannschaft gestärkt. Jeder einzelne Spieler hat spätestens nach der Gruppenphase daran geglaubt, Europameister werden zu können. Was andere, besonders Experten aus der Medienwelt, dazu gesagt haben? Egal! Die deutsche Mannschaft hat ihr Spiel gemacht, ohne sich von externen Einflüssen aus der Ruhe bringen zu lassen. Das Ergebnis war aber insbesondere im Finale gegen Spanien zu sehen: Die deutsche Mannschaft hat von Anfang an mit

solch einer Entschlossenheit gespielt, dass die Frage überhaupt nicht aufkam, wer dieses Finale wohl gewinnen wird. Und das haben sicher auch die Spanier gemerkt. Mental war Deutschland den Spaniern um Längen voraus.

→ Was können Manager daraus ableiten?

Viele Teams werden in der Business-Welt wahllos zusammengestellt, anhand der Kompetenzen und Qualifikationen des Einzelnen. Führungskräfte und Manager müssen dabei versuchen, aus Individuen ein Team zu kreieren, in dem immer die Gruppe im Vordergrund steht – und nicht die Leistung des Einzelnen. Natürlich ist es wichtig, dass jeder in einem Team seine Position und Aufgabe hat – aber alle Teammitglieder sind gleich wichtig. Zur Not muss jeder bereit sein, die Aufgaben von anderen Mitgliedern zu übernehmen – ohne wenn und aber.

Für Führungskräfte ist dies eine große Herausforderung, besonders dann, wenn jeder Einzelne auch auf seine eigene Karriere fokussiert ist und in Teammitgliedern vielleicht sogar Konkurrenten sieht. Sicherlich ist auch die Wahl der einzelnen Personen entscheidend. Dabei sind die kompetentesten und qualifiziertesten Mitarbeiter jedoch nicht immer die besten – zumindest nicht dann, wenn es darum geht, in einem Team zu performen.

Im Team der deutschen Handballer haben die Stars der Handballszene gefehlt, trotzdem konnten sie Europameister werden. Warum? Weil sie als Team funktioniert haben.

→ Führungskräfte sind für den Teamgeist verantwortlich

Fehler, die während des Spiels gemacht wurden, konnten von anderen Teammitgliedern wettgemacht werden. Jeder Spieler war bereit, sich für den anderen einzusetzen. Machte jemand einen Fehler, wurde er positiv darauf hingewiesen und sein Selbstvertrauen direkt wieder gestärkt. Hauptverantwortlich für den Erfolg der Mannschaft war der Cheftrainer Dagur Sigurdsson. Er hat es geschafft, diesen außergewöhnlichen Team-

spirit zu entfachen. Und genau diese Aufgabe müssen Führungskräfte in der Business-Welt übernehmen!

Ein Team ist nur stark, wenn es auch gut geführt wird. Der Handballtrainer hat es geschafft, besonders nach der überstandenen Gruppenphase, seiner Mannschaft den Druck zu nehmen. Und das, nachdem die Medienwelt einen gewissen Erfolgsdruck aufgebaut hatte. Unter Druck ist es jedoch unmöglich, die beste Leistung abzurufen.

→ Den Fokus vom großen Ganzen entziehen

Jeder Spieler der deutschen Handball-Nationalmannschaft hat das große Ziel, nämlich den Europameistertitel, vor Augen gehabt. Der Weg dahin war sehr schwer und ging über viele einzelne Spiele. In der K.O.-Phase hätte eine Niederlage sogar das Ausscheiden bedeutet. Hier nutzt der Wunsch, die begehrte Trophäe zu erringen, wenig. Zuerst muss das Spiel gewonnen werden, um dem großen Ziel ein Stück näher zu kommen. Die Mannschaft hat von Spiel zu Spiel gedacht und so den Fokus immer im Hier und Jetzt behalten. Das Ergebnis: maximale Konzentration und Leistung.

In der Business-Welt gilt das Gleiche: Wer nur an die großen Zielvorgaben denkt, übersieht möglicherweise die kleinen Stolpersteine und macht Fehler. Führungskräfte müssen dafür sorgen, dass genau das nicht passiert. Natürlich ist es wichtig, die großen Jahresziele im Kopf zu haben. Um sie zu erreichen, braucht man eine geeignete Strategie und daraus resultierende Maßnahmen. Und der eigentliche Fokus muss auf dem Weg zur Zielerreichung liegen. Eine Führungskraft, die ihren Mitarbeitern nur vor Augen hält, welche Ziele noch nicht geschafft sind und dass es Zeit wird, eben diese Meilensteine zu bewältigen, erreicht damit nur, dass sich die einzelnen Mitarbeiter unter Druck gesetzt fühlen – was zwangsläufig zu mangelnder Leistung führt.

Das große Ganze, das übergeordnete Ziel auszublenden, ist auch für Spitzensportler nicht einfach. Ein entscheidender Weg hierfür ist die Formulierung von Teilzielen.

→ Den Druck von den Mitarbeitern nehmen

Die Art und Weise, wie man Ziele formuliert, hat große Auswirkungen auf die Mentalebene. Die deutschen Handballer hatten neben dem Europameistertitel auch Teilziele: zuerst die Gruppenphase überstehen, sich eine gute Ausgangslage für die K.O.-Runde verschaffen und in der Endrunde den Blick von Spiel zu Spiel richten. Im Spitzensport ist es üblich, mit so genannten Handlungszielen zu arbeiten. Handlungsziele sind Zielformulierungen, die man mit dem eigenen Handeln beeinflussen kann. Für die Handballer war das zum Beispiel ein schnelles Umschaltspiel zwischen Defensive und Offensive. Dieses Ziel können die Spieler selbst beeinflussen, indem sie sich intensiv darauf konzentrieren. Richtig ausgelegt führt es zum Ergebnis, nämlich das Spiel zu gewinnen. Das heißt: Die Handballer haben einen konkreten Plan, wie sie durch ihr Handeln ein Ergebnis herbeiführen können, den Sieg.

Würde es dieses beispielhafte Handlungsziel nicht geben, würde nur ein Ergebnisziel existieren: das Spiel zu gewinnen. Ergebnisziele führen jedoch zu mentalen Drucksituationen. Je höher zum Beispiel der Rückstand, desto mehr gerät das gewünschte Ergebnis in den Hintergrund und man gerät in Panik – denn das Resultat ist klar: Das Spiel muss um jeden Preis gewonnen werden. Entsteht solch ein mentaler Druck, kann man nicht mehr sein volles Leistungsvermögen abrufen.

Solche Situationen gilt es, in der Business-Welt zu vermeiden. Ergebnisziele sind wichtig, jedoch müssen Führungskräfte versuchen, diese Ergebnisziele bei ihren Mitarbeitern durch strategisch gut ausgewählte Handlungsziele in den Hintergrund zu rücken. So können keine mentalen Drucksituationen entstehen und die Mitarbeiter sind in der Lage, ihr volles Leistungspotenzial abzurufen – durch ihr Handeln.

→ Das Selbstvertrauen der Mitarbeiter stärken

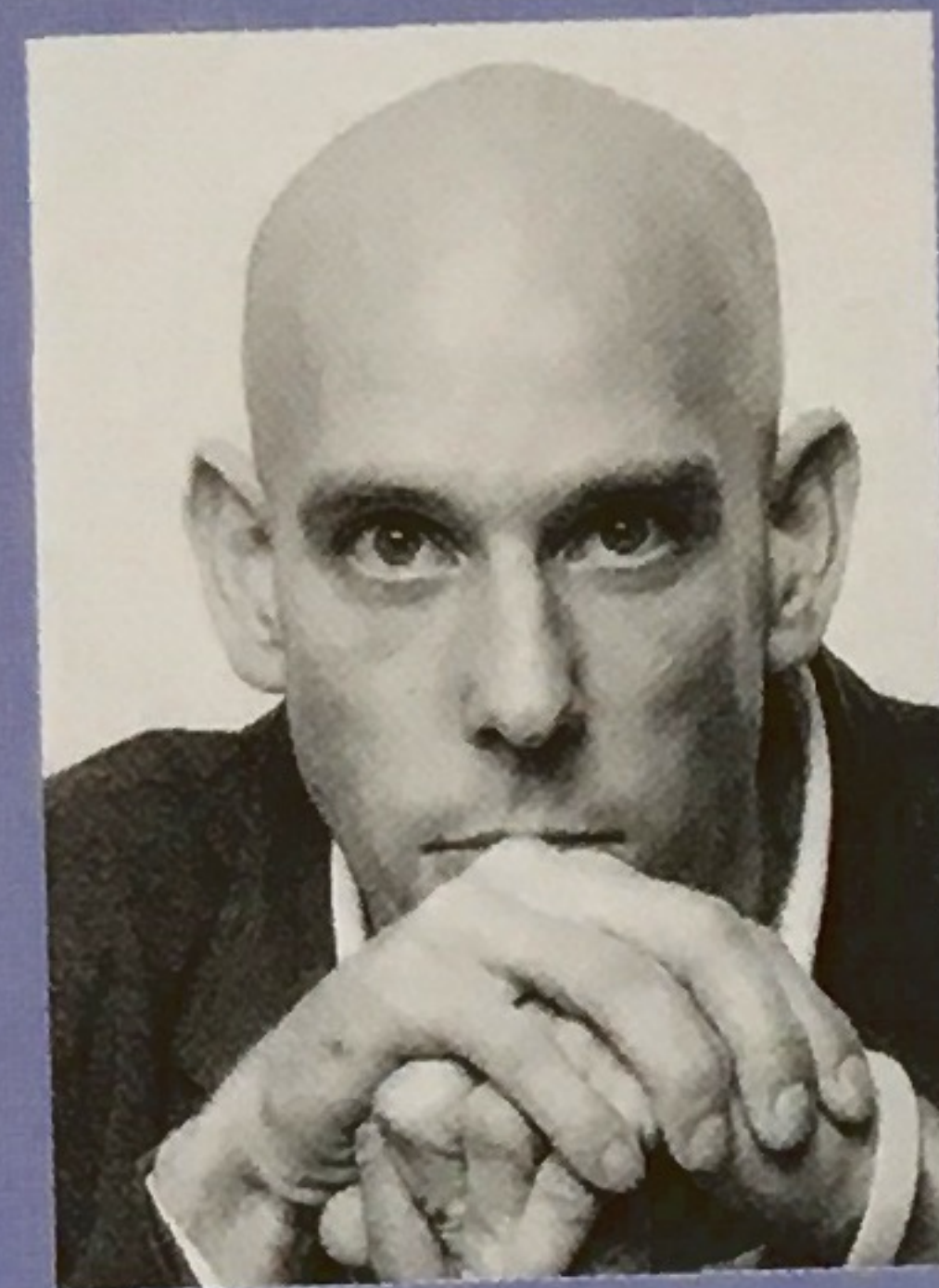
Dagur Sigurdsson, der Trainer des deutschen Handballer-Teams, hat an dem enormen Selbstvertrauen der Spieler einen gehörigen Anteil. Er hat es geschafft,

dass jeder einzelne Spieler von Beginn an, an sich und die eigene Stärke geglaubt hat. Jede Führungskraft muss ihren Teammitgliedern das Gefühl geben, etwas Großes erreichen zu können. Der Glaube an sich selbst entscheidet über Erfolg oder Misserfolg. Hier sind Führungskräfte gefordert: Vertrauen ist das Zauberwort, besonders dann, wenn etwas nicht so gut läuft. Auch konstruktive Kritik kann fördernd für das eigene Selbstvertrauen sein. Jeder Mitarbeiter muss das Gefühl bekommen, wichtig zu sein. So ist es auch in der deutschen Handball-Nationalmannschaft: Selbst die Ersatzspieler haben ihre Aufgaben und Bedeutung im Team – und diese sind nicht zu unterschätzen.

→ Fazit

Führungskräften kommt ein entscheidender Anteil an der Leistung ihres Teams zu – so wie auch Dagur Sigurdsson entscheidenden Anteil am Europameister-Titel hatte. Denn er hat das Team geformt und aufgebaut. Er hat es geschafft, dass jeder Spieler an sich glaubt und über sich hinauswächst. Er hat die Voraussetzungen geschaffen – als Führungskraft.

→ Der Autor



Markus Czerner arbeitet als Keynote Speaker, Business Trainer und Experte für mentale Stärke, Motivation und Erfolg. Dreh- und Angelpunkt seiner Arbeit sind Spitzensportler und was jeder Einzelne von diesen lernen kann. Markus Czerner zeigt in seinen Vorträgen und Seminaren auf, was es bedeutet erfolgreich zu sein und wie der eigene Kopf auf Erfolg getrimmt werden kann. Erfolg beginnt im Kopf – nur wer erfolgreich denkt, kann auch erfolgreich handeln.

✉ czerner@wissensmanagement.net