

Wie man ein Team formt

Von Jogi Löw lernen

Wie schaffte es Nationaltrainer Joachim Löw aus einer Truppe von zum Teil eher mittelmäßigen „Profikickern“ ein Team zu formen, das zwar vielleicht keine Spitzenmannschaft ist, aber Topleistungen bringt?

Erfolgsfaktor 1: Große Ziele formulieren

Eine Ursache hierfür nennt Grigor Nussbaumer, Inhaber des Instituts Mental Power in Thalwil: „Joachim Löw sagte stets klipp und klar: Ich glaube daran, dass der Gewinn der Europameisterschaft möglich ist.“ Zugleich signalisierte er jedoch den Spielern: Um dieses Ziel zu erreichen, müssen wir hart arbeiten „Löw formulierte ein großes Ziel und ordnete diesem alles unter.“ Das war wichtig, denn „nur wer sich große Ziele steckt, kann auch Großes erreichen“ - wenn den Worten entsprechende Taten folgen.

Erfolgsfaktor 2: Vertrauen schenken

Löw signalisierte Spielern wie Lehmann, Klose und Podolski, die formmäßig eher in einer Krise steckten: Ich vertraue und baue auf euch. Für sie war es eine willkommene Abwechslung vom tristen Fußballeralltag, im Kreis der Nationalkicker zu sein. Entsprechend bereitwillig sogten sie die Tipps und Empfehlungen von Löw auf.

Erfolgsfaktor 3: Liebe zum Detail zeigen

Wichtig ist, so Vertriebsberater Peter Schreiber aus Ilsfeld, auch Löws Liebe zum Detail. Er kümmerte sich sogar um Kleinigkeiten. Hinter diesem Verhalten steckte aber die Erfahrung: Wenn wir das große Ziel erreichen möchten, dann müssen alle Räder wie geschmiert ineinandergreifen. Nichts darf dem Zufall überlassen bleiben.

Erfolgsfaktor 4: Wege zum Erfolg aufzeigen

Besonders wichtig war laut Schreiber aber, dass Löw für alle Spieler individuelle Trai-



Mehr zum Thema „Teamentwicklung“:
[@](http://www.channelpartner.de/management_karriere)

Wieso bringen Profikicker, die in ihren Vereinen nur „zweite Wahl“ sind, in der Nationalmannschaft plötzlich Spitzenleistungen? Zufall ist dies nicht, weiß Bernhard Kuntz.*

Auch wenn diesmal andere den EM-Pokal holten - in zwei Jahren wird in Südafrika um den WM-Pokal gespielt. Und Joachim Löw muss für die anstehenden Qualifikationsspiele die passenden Spieler finden.

ningspläne erstellte. Er zeigte ihnen auf, was sie tun müssen, um die nötige Fitness zu erwerben. Und wie stellte er fest, wo bei den Spielern Verbesserungsbedarf besteht?

Schreiber: „Durch zwischenzeitliche Tests und indem er die Spieler beim Spielen beobachtete.“ Das heißt: Löw schaute sich auch regelmäßig Vereinsspiele an. Und im Stadion schaute er nicht nur auf den aktuellen Spielstand. Er blickte vielmehr aufs Spielfeld, um zu erkennen, ob seine Spieler zum Beispiel genügend Einsatz zeigen oder ein gutes Stellungsspiel praktizieren. Denn nur, wenn ein Trainer seine Spieler bei ihrer Arbeit, also beim Kicken, beobachtet, kann er ihnen Tipps geben, wie sie ihre Leistung verbessern können.

Erfolgsfaktor 5: Das Verhalten beim Spiel analysieren

Ebenso verhält es sich laut Unternehmensberater Dr. Georg Kraus, Bruchsal, mit dem Erfolg als Team. Um ihn zu beeinflussen, muss ein Trainer ebenfalls das Verhalten seiner „Mannen“ beim Spiel analysieren. Nur so erfährt er, wer wie viele Zweikämpfe gewinnt und wie viele Flanken ankommen. Diese statistischen Daten allein nützen einem Trainer wie Löw aber wenig. Denn wie ein Spieler zum Beispiel die Zahl der gewonnenen Zweikämpfe steigern kann, das erfährt er erst, „wenn er sein Wissen, dass zu wenig Zweikämpfe gewonnen wurden, mit seinen Beobachtungen beim Spiel vergleicht“. Folglich erkennt der Trainer auch erst dann, was

getan werden sollte, damit künftig der gewünschte Erfolg eintritt.

Ähnlich ist es laut Schreiber beim Führen von Mitarbeitern in Unternehmen. Auch hier genügt es nicht, die Arbeitsergebnisse der Mitarbeiter zu studieren. „Die Führungskräfte müssen sich mit deren Weg dorthin befassen, denn nur dann können sie ihnen Tipps zum Steigern ihrer Leistung geben.“

Erfolgsfaktor 6: Konsequenz und Rückgrat zeigen

Einen weiteren Erfolgsfaktor von Löw nennt Roland Jäger, Managementtrainer aus Wiesbaden: Ausdauer und Konsequenz. Löw ließ sich nie dadurch beirren, dass einige Spiele der Nationalmannschaft in der EM-Vorbereitungsphase eher „durchwachsen“ waren. Er signalisierte Spielern wie Jens Lehmann weiterhin: „Du bist meine Nummer eins“ - selbst auf die Gefahr hin, als Buhmann dazustehen, wenn sich Lehmanns Einsatz bei der EM als Flop erweist. Kurz: Löw zeigte Rückgrat, als Probleme auftauchten. Und er zweifelte - zumindest öffentlich - nie an seiner Strategie und seiner Mannschaft. Er stellte sich vielmehr wie eine schützende Wand vor seine Spieler. Dadurch bot er ihnen Halt und vermittelte ihnen Sicherheit. (MF)



*Bernhard Kuntz

ist Gründer und Inhaber des Büros für Bildung und Kommunikation in Darmstadt, spezialisiert auf Produktentwicklung, Marketing und PR.

Kontakt und Infos:

Tel.: 06151 89659-0

E-Mail: info@bildung-kommunikation.de

www.bildung-kommunikation.de