

# **Dissertation in Betriebswirtschaftslehre**

mit dem Titel:

## **Erfolgsfaktor Mensch - Führungsanalogien zwischen Sport und Wirtschaft**

eingereicht am Institut für Personal- und Organisationsmanagement  
der Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät  
an der Karl Franzens Universität Graz

**Erster Begutachter:**

**o.UNIV.-PROF.DKFM.DR.DDr.H.C. HERBERT KRAUS**  
Vorstand des Institutes für Personal- und  
Organisationsmanagement der Sozialwissenschaftlichen  
Fakultät an der Karl Franzens Universität Graz

**Zweiter Begutachter:**

**o. UNIV. PROF. MAG. DR. MARTIN SUST**  
Vorstand des Institutes für Sportwissenschaften an der  
Geisteswissenschaftlichen Fakultät an der Karl Franzens  
Universität Graz

**eingereicht von:**

**MAG. CHRISTOPH MEZGOLITS**  
Obere Hauptstr. 30  
7035 Steinbrunn

Steinbrunn, am 17.12.2003

## **EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG**

Ich erkläre hiermit ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

## **DANKSAGUNG**

An dieser Stelle möchte ich mich herzlich bei o. Univ.-Prof. Dr. DDr.h.c. Herbert Kraus und o.Univ. Prof. Mag. Dr. Martin Sust für die unbürokratische und offene Unterstützung bedanken.

Zu Dank verpflichtet bin ich auch allen Interviewpartner, die sich trotz ihrer vollen Terminpläne bereit erklärt haben, ihre subjektiven Führungstheorien an andere weiter zu geben.

## LEGENDE

„Zitate aus der Literatur sind kursiv formatiert.“

**AUTORENNAMEN MIT GROSSBUCHSTABEN GESCHRIEBEN**

„Zitate aus den Interviews sind eingerückt dargestellt.“

**INTERVIEWPARTNER MIT GROSSBUCHSTABEN GESCHRIEBEN**

Fragstellungen in den Interviews sind punktiert unterstrichen?



= Symbol für die Metapher zur „Expedition Führung“

## EINLEITUNG

Was haben Persönlichkeiten wie Karl FREHSNER, Ivica OSIM und Dr. Hannes ANDROSCH gemeinsam? Eine ausgereifte subjektive Führungstheorie und Erfolg über mehrere Stationen ihrer Karriere.

Auf der Basis von ausführlichen Interviews wird in dieser Arbeit anschaulich aufgearbeitet, wie sich das Führungsverhalten von prominenten Leadern aus Österreichs Sport und Wirtschaft bzw. Politik überschneidet, aber auch unterscheidet. Aufgrund dieses Vergleiches werden zahlreiche Analogieschlüsse gezogen und Verbesserungspotentiale, vordergründig in der modernen MitarbeiterInnen-Führung aufgezeigt. Über allem steht der Mensch im Vordergrund und der Erfolg jeder Gruppe ist abhängig von der Identifikation der beteiligten Personen mit dem gemeinsamen Gruppenziel.

Analog zum Grundmuster der Trainingslehre im Hochleistungssport soll diese Arbeit zusätzlich die Möglichkeit bieten, Stärken und Schwächen des eigenen Führungsstiles mit Hilfe eines „Führungs-Check's“ zu analysieren, um über den Vergleich mit der Österreichischen Führungselite gezielt an erwünschten Verbesserungen im Umgang mit MitarbeiterInnen oder SportlerInnen auf Basis von Analogien arbeiten zu können!

**Das Hauptziel dieser Arbeit ist eine Fusionierung von gängigen erfolgreichen Führungspraktiken aus Sport und Wirtschaft, und das Aufzeigen von Verbesserungspotentialen in der Führung von wirtschaftlichen Unternehmen.**

Aufgrund der Interdisziplinarität des Themas und der intensiven Diskussion von Analogien zwischen Sport und Wirtschaft ergeben sich auch „Nebenwirkungen“ in Form von Verbesserungsvorschlägen für die Betreuung von SportlerInnen im Hochleistungs- und Breitensport.

## ERFOLGSFAKTOR MENSCH

Wie man es auch dreht und wendet. Letztendlich ist nichts anderes ausschlaggebend für Erfolg oder Misserfolg eines Projektes, eines Spieles, Wettkampfs oder einer Unternehmung als die Menschen, die sich die Ideen ausdenken, die Ziele setzen, die Umsetzung planen und letztendlich all das durchführen, was man sich vorgenommen hat. Dies gilt im Besonderen auch für Unvorhergesehenes. Wenn sich kurz vor einem Spiel die Situation verändert, indem z.B. der Spielmacher verletzungsbedingt ausfällt, sich die Rahmenbedingungen für eine wichtige Produktpräsentation kurzfristig ändern oder vor dem Olympia Slalom über Nacht die Piste durch eine Warmwetterfront auffirrt und sich nach drei SkiläuferInnen in eine Buckelpiste verwandelt. Bei derartigen Situationen hing, hängt und wird der Erfolg auch in Zukunft davon abhängen, wie die beteiligten Personen mental und körperlich auf derartige Situationen vorbereitet wurden und werden. Diejenigen, die sich schneller umstellen oder anpassen können, werden gewinnen. Und gewinnen oder verlieren können immer nur Menschen, nicht Systeme, Produkte oder Taktiken. In Sport wie in der Wirtschaft spielt dabei die Führung eine große Rolle – und erfolgreiche Führung orientiert sich an den Menschen und nicht an Systemen.

*„Denn die Arbeit jedes Vorgesetzten, ob Generaldirektor oder Gruppenleiter, ist eine Arbeit mit Menschen und weniger eine Arbeit an Sachen.“ BLANCHARD, ZIGARMI: Der Minutenmanager – Führungsstile.*

Aus diesem Grund wird dem Thema „Menschenführung“ in Zukunft noch größere Bedeutung zukommen, da letztendlich der Mensch als Schnittstelle zwischen Planung und Umsetzung von wirtschaftlichen Konzepten und Entscheidungen den springenden Punkt darstellt. Erfolgreiche Unternehmensführung steht und fällt mit der Identifikation der beteiligten Personen und die besten Ideen und Pläne sind auf deren Umsetzung durch motivierte Menschen angewiesen. Genau in dieses Vakuum drängt sich der Bereich der situativen „Menschenführung“ in einer an die Bedingungen und Voraussetzungen angepassten Form. Leute auf der einen Seite für eine Sache zu begeistern und zu fördern, und sie aber im anderen Fall nach gewissen Richtlinien zu begleiten und zu fordern wird den entscheidenden Wettbewerbsvorteil eines Sportteams, eines Unternehmens aber auch eines gesamten Landes in naher Zukunft darstellen – frei nach dem Ausspruch von PETERS und WATERMAN in ihrem Buch „in search of excellence“:

**„The difference is people“ !**

----- Roter  
Faden -----

## **für die LeserInnen.....**

1. Analyse des Ist – Zustandes im Bereich Führung mittels des Führungs-Check „Wie führe ich?“
2. Sensibilisierung auf das Denken in Analogien mit Hilfe des Analogien – Check
3. Zielfindung der LeserInnen –  
Was möchte/sollte ich an meinem Führungsverhalten verbessern?
4. Wissensvermehrung = Erweiterung des persönlichen Führungs-Repertoires mittels Projektion des Inhaltes auf die eigene Situation –  
Was könnte ich davon für meine Tätigkeit übernehmen?
5. Anwendung des erworbenen Wissens in der Praxis

**.....als Hilfestellung zur Aufnahme und Umsetzung des Inhaltes**

# INHALTSVERZEICHNIS

## ENTSTEHUNGSGESCHICHTE &

<b>VORSTELLUNG DER INTERVIEWTEN PERSONEN</b>	<b>12</b>
--	-----------

INTERVIEWPARTNER SPORT:	13
<b>ZIELSETZUNG</b>	<b>14</b>
INTERVIEWPARTNER WIRTSCHAFT:	16

## METHODIK

<b>METHODIK DER ERSTELLUNG DES INTERVIEWLEITFADENS</b>	<b>18</b>
FRAGENKATALOG WIRTSCHAFT: - SIEHE ANHANG	19
INTERVIEWLEITFADEN WIRTSCHAFT/POLITIK	19
Ersatzfragen	25
<b>METHODIK DER INTERVIEWS</b>	<b>26</b>
EINSATZ DES INTERVIEWLEITFADENS UND DURCHFÜHRUNG DER INTERVIEWS	
28	
<b>METHODIK DER AUSWERTUNG</b>	<b>29</b>

## EINFÜHRUNG IN DIE THEMEN FÜHRUNG & ANALOGIEN

<b>ENTWICKLUNG VON FÜHRUNGSTHEORIEN</b>	<b>30</b>
ROTER FADEN 1: FÜHRUNGS-CHECK: „WIE FÜHRE ICH?“	35
<b>URSPRUNG VON „MENSCHENFÜHRUNG“</b>	<b>38</b>
<b>WOZU ÜBERHAUPT FÜHRUNG?</b>	<b>39</b>

<b>EINFÜHRUNG IN DAS DENKEN IN ANALOGIEN</b>	<b>41</b>
Analogie - Beispiel:	42
ROTER FADEN 2: ANALOGIEN MITTELS ANALOGIEN – CHECK	43
ROTER FADEN 3: ZIELFINDUNG DER LESERINNEN	43
ROTER FADEN 4: WISSENSVERMEHRUNG	44

<b>EINFÜHRUNG IN DIE FÜHRUNGSARBEIT IM HOCHLEISTUNGSSPORTS</b>	<b>44</b>
ARBEIT DER TRAINERINNEN	45
TEAMZUSAMMENSTELLUNG	46
TRAININGSMETHODEN:	47
Superkompensation:	48
TRAININGSPLANUNG:	49
TRAININGSMITTEL:	49
TRAININGSSTEUERUNG:	50
BEHANDLUNGSFORMEN	52
<b>UMSETZBARKEIT DER ENTWICKLUNGEN DES HOCHLEISTUNGSSPORTS IN WIRTSCHAFTLICHEN UNTERNEHMEN</b>	<b>53</b>
<b>DEFINITION VON ERFOLG</b>	<b>54</b>
<b>DAS GRUNDSCHAEMA DER EXPEDITION FÜHRUNG</b>	<b>56</b>
<b>A DIE VORBEREITUNGEN</b>	<b>60</b>
1. DIE STRATEGIE	60
2. DIE ENTSCHEIDUNGSFINDUNG	62
Entscheidungen auf der strategischen Ebene	63
Operativen Entscheidungen in der Umsetzung	68
3. DIE INNOVATION	72
Change Management zwischen Wirtschaft und Sport	77
4. DIE PLANUNG	79
<b>B DIE AUSFÜHRUNG</b>	<b>93</b>
1. DIE IDENTIFIKATION	93
2. DIE UNTERSCHIEDLICHEN FÜHRUNGSSTILE	98
3. DIE AUTORITÄT	107
Vergleich Happel – Osim	109
4. DER UMGANG UND DAS FEEDBACK	113
5. DIE PERSÖNLICHKEITSENTWICKLUNG	123

Leistungsdruck: Doping vs. Bilanzfälschung	126
<b>6. DIE FREMDMOTIVATION</b>	<b>129</b>
7. DAS DELEGIEREN UND DIE FEHLER	136
Fehler	141
8. DAS KLIMA	146
9. DIE KRITIK	147
10. DAS LEISTUNGSTIEF	153
11. DER KONFLIKT	157
12. DIE RIVALITÄTEN	165
13. DIE ERFOLGSFAKTOREN EINER OPERATIVEN FÜHRUNGSKRAFT UND DIE ERWARTUNGEN DER GEFÜHRTEN	170
14. DIE ERFAHRUNGEN	178
Grenzerfahrungen	187
<b>C DIE TRAININGSSTEUERUNG</b>	<b>197</b>
<b>D DIE ZEIT</b>	<b>203</b>
DAS ZEITMANAGEMENT	203
DIE TRENNUNG ZWISCHEN BERUF UND PRIVATSPHÄRE	207
Das soziale Umfeld	207
<b>F DAS ENDERGEBNIS</b>	
1. DIE ERFOLGSGRÜNDE	212
2. HÖCHSTLEISTUNGEN	218
3. SCHLECHTE VORAUSSETZUNGEN	221
<b>AUSBLICK AUF DIE POLITISCHE „MENSCHENFÜHRUNG“</b>	<b>225</b>
NACHRUF AN DEN VERSTORBENEN LANDESCHAUPTMANN KARL STIX	228
<b>RATSCHLÄGE AN ANGEHENDE FÜHRUNGSKRÄFTE</b>	<b>232</b>
<b>ZUSAMMENFASSUNG - ANALOGIEN TABELLE</b>	<b>236</b>

## **VERBESSERUNGSPOTENTIALE**

---

<b>ANWENDBARKEIT DER ANALOGIEN</b>	
<b>IN DER FÜHRUNG VON SPORTLERINNEN</b>	<b>242</b>
PSYCHISCHE POTENTIALE	242
STRATEGIE AUS DER VOGELPERSPEKTIVE	244
SUBJEKTIVE SELBSTÜBERSCHÄTZUNG	245
<b>ANWENDBARKEIT DER ANALOGIEN</b>	<b>247</b>
<b>IN WIRTSCHAFTLICHEN UNTERNEHMEN</b>	<b>247</b>
BEWUSSTER WECHSEL ZWISCHEN BELASTUNG UND REGENERATION	247
MENTALES TRAINING	253
SELBSTORGANISATION VON SYSTEMEN	255
FEHLENDE INDIVIDUALITÄT - UNTERNEHMENSERFOLG	257
SOFT FACTS VERNACHLÄSSIGT	259
NACHBEARBEITUNG DER PLANAUSFÜHRUNG	261
DER WIRKUNGSGRAD	263
<b>SCHLUSSFOLGERUNGEN</b>	<b>266</b>
<b>ANHANG</b>	<b>269</b>
<b>STECKBRIEFE DER INTERVIEWPARTNER:</b>	<b>269</b>
A: INTERVIEWTEN PERSONEN SPORT	269
Univ. Prof. Dr. Ingo Peyker	269
Linda HORVATH	270
Walter Mayer	271
Christian HOFFMANN	272
Gunar Prokop	273
Stanka BOZOVIC	274
Karl Frehsner	275
Christiane MITTERWALLNER	276
Otto Baric	277
Markus SCHOPP	278

Ivica Osim	279
Markus SCHOPP	280
Dr. Helmut Stechemesser	281
<b>B: INTERVIEWTEN PERSONEN – WIRTSCHAFT/POLITIK</b>	<b>282</b>
1. Dipl. Ing. Franz Fröhlich	283
2. Dipl. Ing. Sepp Zotti	284
3. Dr. Emil Mezgolits	285
4. ehem. General Manager einer internationalen Computerfirma	286
5. Beppo Mauhart	287
6. Mag. Anton Schubaschits	288
7. MAG. RUDOLF LUIPERSBECK	289
8. Wilhelm Haberzettl	290
9. Gerhard Gucher	291
10. Dr. Hannes Androsch	292
11. Dr. Fritz Stara	293
<b>FREMDSICHT – FRAGEN:</b>	<b>294</b>
<b><u>VERZEICHNISSE</u></b>	<b><u>296</u></b>
1. <b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b>	<b>296</b>
2. <b>TABELLENVERZEICHNIS</b>	<b>296</b>
3. <b>LITERATURLISTE</b>	<b>298</b>

## Entstehungsgeschichte & Vorstellung der interviewten Personen

Ausgehend von der Frage, ob man selbst ein guter Sportler oder eine gute Sportlerin gewesen sein muss, um andere erfolgreich in dieser Sportart zu trainieren (welche übrigens vom Großteil der befragten Leute und auch in der modernen Sportwissenschaft verneint wird – mehr dazu später) entstand die Überlegung, welche Kriterien für erfolgreiche „Menschenführung“ im Sport entscheidend sind und ob sich diese sportartübergreifend unterscheiden.

Diese Fragestellung war der Anlass einer ersten Untersuchungsreihe im Rahmen einer Diplomarbeit in Sportwissenschaften mit der Ausgangshypothese, dass erfolgreiche Trainerpersönlichkeiten in Österreichs Hochleistungssport sportartübergreifend Ähnlichkeiten in ihrem Führungsverhalten aufweisen. Daraus resultierend wurde ein Interviewleitfaden erstellt, der zur Untersuchung von subjektiven Führungstheorien dienen sollte. In diesem wurden Fragestellungen verwendet, die ein möglichst genaues Bild des Führungsverhaltens der einzelnen Trainer darstellen sollten. Parallel dazu wurde jeweils ein betreuter Sportler bzw. eine betreute Sportlerin zum Führungsverhalten ihres Trainers befragt, um das dabei resultierende Fremdbild mit dem Selbstbild des Trainers vergleichen zu können.

Die Untersuchung wurde deshalb im Österreichischen Hochleistungssport durchgeführt, weil hier aufgrund der hohen Medienpräsenz zweifellos die meisten Informationen über TrainerInnen wie z.B. Ausbildung, Werdegang, bisherige Stationen, Erfolge, Aufreten, Einstellung usw. und natürlich auch über die SportlerInnen vorhanden waren.

Das entscheidende Kriterium für die Auswahl der TrainerInnen war, dass diese über mehrere Stationen ihrer Karriere oder SportlerInnen – Generationen hinweg Erfolg bei ihrer Arbeit gehabt haben und auch zum Zeitpunkt der Untersuchung im Hochleistungssport erfolgreich tätig sind. Dies sollte sicherstellen, dass die einzelnen Führungstheorien so weit ausgereift sind, dass sie sich auch in unterschiedlichen Situationen und Umfeldern anwenden ließen.

## **Interviewpartner Sport:**

(Alle getätigten Aussagen der interviewten Personen sind per Kassette belegbar!)

Hier wurden zum Zweck der Fremdsichteruierung des Führungsverhalten der Trainer auch betreute SportlerInnen befragt.

### **1. Paarung :**

Univ. Prof. Dr. Ingo PEYKER (Leichtathletiktrainer im Bereich Sprung)

Linda HORVATH (Hochspringerin)

### **2. Paarung :**

Walter MAYER (ehem. Langlauftrainer und sportlicher Direktor beim ÖSV für Langlauf und Biathlon)

Christian HOFFMANN (Langläufer)

### **3. Paarung :**

Gunar PROKOP (Handballtrainer und ehem. Leichtathletiktrainer)

Stanka BOZOVIC (Handballerin)

### **4. Paarung :**

Karl FREHSNER (Skitrainer und ehem. ÖSV Cheftrainer Damen)

Christiane MITTERWALLNER (Skifahrerin)

### **5. Paarung :**

Otto BARIC (Fußballtrainer und ehem. ÖFB Teamchef)

Markus SCHOPP (Fußballer)

### **6. Paarung :**

Ivica OSIM (Fußballtrainer, u.a. bei Sturm Graz tätig gewesen)

Markus SCHOPP (Fußballer)

### **7. Interview :**

Dr. Helmut STECHEMESSER (Leichtathletiktrainer im Bereich Mittelstrecke)

Selbstverständlich gibt es in allen anderen Bereichen des Sports viele erfolgreiche und engagierte TrainerInnen. Diese sind jedoch meistens nicht so bekannt, und es ist schwieriger, sportartübergreifend annähernd vergleichbare Personen zu finden.

## ZIELSETZUNG

### Was macht erfolgreiche „Menschenführung“ im Sport aus?

Gegenfrage: Kann man das überhaupt so einfach beantworten? OK. Einige würden sagen, dass ein guter Trainer etwas von seiner Sportart verstehen muss! Zweifellos – doch was passiert, wenn er oder sie sein Wissen nicht adäquat überbringt? Würde es vielleicht nicht auch eine überzeugende Motivatorin schaffen, eine Sportlerin aus einem Leistungstief hinaus in bis dahin ungeahnte Höhen zu versetzen, ohne mit den neuesten sportartspezifischen Trainingsmethoden oder sportwissenschaftlichen Erkenntnissen vertraut zu sein? Möglicherweise – wenn die Sportlerin darauf anspricht! Könnte ein besonders einfühlender Mensch sich als TrainerIn in die Lage des Sportlers oder der Sportlerin versetzen, und sie oder ihn zum Erfolg bringen, indem das Training immer völlig abgestimmt ist auf die physische und psychische Situation des Sportlers bzw. der Sportlerin? Oder könnte ein Sportler durch das ideale Umfeld soweit kommen, dass er seinen Körper so gut kennen lernt, um ihm immer den idealen Reiz zu setzen?

Andererseits gab sicher schon Fälle, wo „schlechte“ Trainer Weltmeister „hervorgebracht“ haben, weil sie einfach eine riesige Auswahl von höchst talentierten Sportlern zur Hand gehabt haben, und sich trotzdem vielleicht gerade der Weltmeister ohne ihren Einfluss noch besser entwickelt hätte!

Auf der anderen Seite in einer anderen Sportart kam es zufällig dazu, dass ein eigenartiger Trainer genau den Typ Sportler gefunden hat, den diese „eigenartige“ Art zu Höchstleistungen treibt, weil ihn seine Mutter genau spiegelverkehrt erzogen hat und er sich schon Zeit seines Lebens sehnlichst danach sehnt, sich so einem Menschen unterzuordnen. Nach zehn Jahren mit diesem Trainer steht dem Sportler dessen Art beim Hals heraus, und danach würde sich seine Leistung vielleicht durch die Mutter – Betreuung wieder verbessern.

Natürlich wäre punkto TrainerIn - Eigenschaften die „eierlegende Wollmilchsau“ am besten und dasselbe gilt für alle anderen Bereiche der „Menschenführung“. Allerdings findet auch in der „Menschenführung“ ein blindes Huhn manchmal ein Korn und wirkt dabei auf manche bei weiten sympathischer als der charismatische Führertyp, der fast alles führen kann und will. Die endlosen Adjektiv – Aufzählungen von perfekten Managern, die vertrauenswürdig, gesprächig, perfekte Strategen und was sonst noch alles sein sollen, gehören meiner Meinung nach deswegen nicht einmal der Vergangenheit an, weil es sie in Wirklichkeit nie gegeben hat und auch nie geben wird. Zweifellos gab es unzählige Führungspersönlichkeiten in der Geschichte der Menschheit, und es gibt sie heute noch mehr denn je. Sie haben es gesucht und gefunden – oder

könnte es sein, dass einfach der richtige Typ oder die richtige Frau zur richtigen Zeit am richtigen Ort war oder ist (zumindest für die, die ihn bzw. sie gut finden)?

Doch wer erriet die Zeichen der Zeit und wer geriet eher zufällig in eine Rolle, die ihm oder ihr passte?

Rudolf MANN schreibt in seinem Buch „*Die neue Führung*“ (1996) über bewusste *und* unbewusste Führung und spricht von Menschen, die in ihrer Mitte stehen und daher empfänglich sind für Zeichen. Diese charakterisiert lt. MANN ein offener und sensibler Umgang mit ihren Mitmenschen, in dem Gefühle viel mehr Platz haben. Auf der anderen Seite stehen systematische Maschinen, die mit Scheuklappenblick ihre Programme abfahren.

Patricia PITCHER bezeichnet die letztere Gruppe in ihrem Buch „*Das Führungsdrama*“

Künstler, Handwerker und Technokraten im Management (1998) als Technokraten und schreibt ihnen ähnliche Eigenschaften zu. Sie differenziert allerdings noch eine mittlere Gruppe, die Handwerker, welche offen sind für Neues und dennoch die Tradition so weit wie möglich fortsetzen.

Nun kamen im Laufe der Jahre allerdings schon Vertreter aus allen Gruppen mit unterschiedlichsten Eigenschaften auf unterschiedlichsten Wegen zu der ehrenvollen Aufgabe, eine Sportlerin oder eine Mannschaft zu trainieren, eine Abteilung oder ein Unternehmen zu leiten oder eine Gemeinde bzw. ein ganzes Land zu regieren. Und die Gründe für Erfolge und Misserfolge waren und sind sehr verschieden – **oder vielleicht doch nicht?**

**Was ist, wenn sich erfolgreiche „Menschenführung“ in Sport und Wirtschaft (bzw. sogar Politik) im Grunde genommen den selben Mustern unterliegt. Sich in den wesentlichen Bereichen überschneidet und Ähnlichkeiten und Analogien zu erkennen sind?**

Diese Hypothese war der Anstoß zu einer weiteren Untersuchung mit dem Ziel, mit ähnlichen Fragestellungen subjektive Führungstheorien von Spitzengeschäftsleuten in der Österreichischen Wirtschaft zu untersuchen und diese branchenübergreifend miteinander zu vergleichen. Die Grundannahme dabei war, dass erfolgreiche „Menschenführung“ in Sport und Wirtschaft den selben Mustern unterliegt und Überschneidungen erkennbar sind.

Um eine vergleichbare Gruppe zu den Sporttrainern zu finden entschied ich mich für Personen, die sich in der Österreichischen Wirtschaft als Führungskraft etabliert und eine Position im Vorstand des jeweiligen Unternehmens erreicht haben.

## **Interviewpartner Wirtschaft:**

(Alle getätigten Aussagen der interviewten Personen sind per Kassette belegbar)

### **1. Dipl. Ing. Franz FRÖHLICH**

( ehem. Geschäftsführer von Lotus Notes Österreich, Unternehmensberater)

### **2. Dr. Emil MEZGOLITS**

( Vorstandsdirektor Lotto Toto, Vorstandsmitglied Casinos Austria )

### **3. Gerhard GUCHER**

(Direktor des Burgenländischen Tourismusverbandes)

### **4. Mag. Anton SCHUBASCHITS**

( ehem. Vorstandsdirektor BEWAG )

### **5. Mag. Rudolf LUIPERSBECK**

( Vorstandsdirektor Kurbad AG Bad Tatzmannsdorf)

### **6. Dipl. Ing. Sepp ZOTTI**

( ehem. Vorstandsdirektor von Zürich Kosmos )

### **7. Beppo MAUHART**

( Ehem. Vorstandsdirektor Austria Tabak, ehem. ÖFB Präsident)

### **8. Dr. Hannes ANDROSCH**

(Finanzminister a.D., Industrieller, Unternehmensberater)

### **9. Wilhelm HABERZETTL**

(Vorsitzender der Gewerkschaft der Eisenbahner)

### **10. Dr. Fritz STARA**

(Vorstandsdirektor Henkel CEE)

### **11. Person wollte anonym bleiben**

( Hat Jahrzehnte bei einer internationalen Computerfirma gearbeitet. War zuletzt in der Position eines General Managers für Europa, und ist heute als Business Angel tätig)

**Nähtere Angaben über die interviewten Personen sind  
im Kapitel Steckbriefe der Interviewpartner angeführt.**

Um einen Einblick in die politische Menschenführung zu erhalten wurde der in der Zwischenzeit verstorbene Landeshauptmann **Karl STIX** interviewt. Die Ergebnisse dieses Interviews sind in einem späteren Kapitel als Nachruf zusammengefasst.

Zu den Karriereverläufen dieser elf Spitzenführungskräfte ist zu sagen, dass acht Personen einen Universitätsabschluss absolviert haben, die meisten in Betriebswirtschaftslehre. Drei Personen gehen heute nebenbei einer Lektorentätigkeit an der Wirtschaftsuniversität Wien nach.

Das Durchschnittsalter betrug zum Zeitpunkt der Untersuchung ca. 55 Jahre. Die interviewten Personen haben im Durchschnitt dreimal in ihrer Karriere in völlig neue Bereiche gewechselt, wo sie sich umfassend einarbeiten mussten. Dabei konnte festgestellt werden, dass viele Wechsel durch eine unerhoffte Chance, also mehr oder weniger zufällig zustande gekommen sind. Diese Chancen sind aber hundertprozentig genutzt, und erfolgreich abgeschlossen wurden.

Jeder dieser Führungskräfte hat im Durchschnitt einmal in seiner Laufbahn im Ausland gearbeitet und dabei auch längere Zeit dort verbracht. Die Destinationen reichten von Amerika, Russland, China über Deutschland und Frankreich bis nach Botswana.

Heute oder in vergangenen Tagen tragen/trugen diese Leute eine Verantwortung bis zu 35 Ländern und bis zu 10.000 Mitarbeitern in ihren Unternehmen bzw. als Landeshauptmann über ein ganzes Land mit allen Einwohnern. Der Umsatz der Unternehmen, denen sie vorstehen oder vorstanden, beträgt bis über 20 Milliarden Schilling oder 1,45 Milliarden Euro.

**Insgesamt wurden 24 Personen aus Österreichs Sport und Wirtschaft interviewt. Die qualitativen Interviews dauerten jeweils ca. 70 Minuten in denen über 40 Fragen aus einem eigens entwickelten Interviewleitfaden gestellt wurden.**

## Methodik

### **METHODIK DER ERSTELLUNG DES INTERVIEWLEITFADENS**

Die Gestaltung des Interviewleitfadens orientiert sich grundsätzlich an den Grundlagen von qualitativen Untersuchungen nach Phillip MAYRING.

Der Fragenkatalog, der die Basis des Interviewleitfadens Wirtschaft darstellt, setzt sich aus folgenden Bereichen zusammen:

1. Die Grundlage bildet der Interviewleitfaden zur Untersuchung subjektiver Führungstheorien von Sporttrainern im österreichischen Hochleistungssport aus der Diplomarbeit in Sportwissenschaften von Christoph MEZGOLITS  
(Erstellung und Auflistung der Fragen siehe Diplomarbeit in Sportwissenschaften, Kapitel METHODIK.)

Es wurden daraus Fragen entnommen, denen keine rein sportlichen Hintergründe zugrunde liegen und die auch zur Untersuchung von subjektiven Führungstheorien in allen anderen Bereichen der Menschenführung, wie in Wirtschaft oder Politik, geeignet sind. Diese Fragen sind mit den ursprünglichen Zahlen der Reihenfolge aus dem Fragenkatalog Sport übernommen worden.

2. Der zweite Teil der Fragen bezieht auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Aussagen der Sporttrainer zu den verschiedenen Themen wie Innovation, Konflikte, Spezialisierung usw.. Dabei wurden die Führungskräfte in Wirtschaft und Politik gebeten, ihre Vorstellungen über Analogien und eventuelle Parallelen des Sports zu ihren Betätigungsfeldern der Menschenführung auszuführen.  
Dadurch sollten die Erfahrungen und bereits vorhandene Überlegungen der einzelnen Personen zu Analogien zwischen Sport und Wirtschaft bzw. Politik gesammelt werden, und Anregungen zu weiteren Überlegungen eingeholt werden.

Die auf diesem Weg entstandenen Fragen sind im Interviewleitfaden Wirtschaft mit einem „W“ gekennzeichnet.

Durch ein Bewertungsverfahren haben sich aus dem Fragenkatalog Wirtschaft die Fragen für den Interviewleitfaden Wirtschaft herauskristallisiert.

## **Fragenkatalog Wirtschaft:** - siehe Anhang

Da der Zeitrahmen des Interviews aufgrund des vollen Terminplanes der Zielpersonen nicht mehr als 1 Std. betragen durfte, sollten nur ca. 50% der Fragen zum Einsatz kommen, aber trotzdem ein breites Spektrum an Themen des Führungsverhaltens abgedeckt werden.

Danach wurden die Fragen nach den Richtlinien des qualitativen Interviews laut *LAMNEK, S. (Qualitative Sozialforschung)* formuliert und gereiht.

### **Interviewleitfaden Wirtschaft/Politik**

**74. Was glauben Sie macht Ihren Erfolg als Führungskraft aus ?**

**75. Was würden Sie als wichtigste Faktoren für erfolgreiche Menschenführung nennen ?**

- ?? Konsequenz
- ?? Managertyp
- ?? Psychologische Fähigkeiten
- ?? Einfühlvermögen
- ?? Ausstrahlungskraft
- ?? Hohe Fachkompetenz
- ?? Vertrauensperson / menschliches Vorbild
- ?? Motivationskünstler

**W5 :** Eine gewisse Autorität ist im heutigen Spitzensport laut Meinung dieser Trainer und SportlerInnen unumgänglich.

Sehen Sie das auch so ?

**25. Wie würden Sie Ihren Führungsstil beschreiben ?**

**W8 :** Trotz der durchwegs eher autoritären Führungsstile werden die Anliegen der SportlerInnen als sehr wichtig und wertvoll erachtet.

Wie ist das bei Ihrem Management?

**W9 :** Die Berücksichtigung und Umsetzung der Vorschläge erfolgt jedoch nie unmittelbar (z.B. beim Training), sondern immer zeitverzögert (z.B. beim nächsten Training).

Wie handhaben Sie das ?

**25. Was glauben Sie ist der Vorteil Ihres Führungsstiles ?**

Welche Vor- und Nachteile sehen Sie dabei?

**W7 :** Der Umgang mit den SportlerInnen ist im Allgemeinen ein freundschaftlicher. Nicht zuletzt deswegen, weil sonst die SportlerInnen nicht das äußern, was den Trainern in ihrer Arbeit weiterhilft, sprich ehrliche Rückmeldungen.

Sind sie persönlich auch interessiert an Rückmeldungen über die Zusammenarbeit mit ihren

Mitarbeitern ? Wie bringen Sie sie soweit, auch ehrlich zu sein ?

**W11 :** Wie gehen Sie mit Leistungstiefs oder Krankheiten ihrer Mitarbeiter um ?

**27.** Wie kritisch sind Sie Ihren MitarbeiterInnen gegenüber – und wie üben sie die Kritik aus ?

**W12 :** Das durchschnittliche Verhalten der Trainer bei unterschiedlichen Auffassungen mit den SportlerInnen lässt sich wie folgt zusammenfassen :

?? Abwarten und Beruhigen lassen

?? Erklärung und Klarmachen des eigenen Standpunktes

?? Ev. Einbeziehung eines „Katalysators“

?? Diskussion

~~Reaktion und Entscheidung~~

Wie verhalten Sie sich, wenn es zu unterschiedlichen Auffassungen mit jemandem aus Ihrem Team kommt ?

**7.** Gibt es einen Typus von MitarbeiterIn mit dem/der Sie überhaupt nicht können – oder muss man mit allen können ?

**10.** Bereiten sie sich vor auf sogenannte Konfliktgespräche ?

**37.** Was machen Sie, wenn eine/ein MitarbeiterIn eine Arbeit nicht machen will ?

**W10 :** Wenn jemand versteht warum er etwas machen soll, was die Aufgabe ist und wo das gemeinsame Ziel liegt, ist die aktive Beteiligung und Anteilnahme am Prozess wesentlich höher, wie wenn diese Bereiche unklar sind.

Ist dies immer umsetzbar ?

**14.** Wie handhaben Sie das Delegieren von Aufgaben an Ihre MitarbeiterInnen ?

**W35 :** Wie motivieren sie ihre Mitarbeiter ?

**W27 :** Aufgrund der zeitlichen Knappeit werden Lernprozess meistens nicht den SportlerInnen überlassen, sondern aktiv eingegriffen, wenn sich technische oder taktische Fehler oder Verbesserungsmöglichkeiten erkennen lassen.

Kann man sich so etwas in Ihrem Unternehmen eher erlauben ?

**W28 :** Wie wichtig ist Ihnen die Selbstständigkeit ihrer Mitarbeiter ?

**2.** Gab es eine konkrete Situation, bei der Sie trotz schlechter Voraussetzungen Erfolg gehabt haben

?? Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen

?? Altersstruktur

?? Voraussetzungen im Unternehmen

?? was waren Ihrer Meinung nach die Gründe dafür ?

**W30 :** Zum Thema Innovation gehen die Meinungen völlig auseinander.

Speziell Walter MAYER setzt, auch bedingt durch seine Sportart, nur auf bewährte Methoden und Mitteln. Im Gegensatz dazu sucht er ständig neues im Materialsektor.

Otto BARIC lässt sich nur schwer von seinem erfolgreichen System abbringen. Er ist jedoch sehr wohl bereit, das System an moderne Erfordernisse anzupassen, und Übungen aufgrund der heute notwendigeren Aggressivität zu verändern.

Dr. Helmut STECHEMESSER ist bei neuen Sachen auch eher skeptisch. Seiner Meinung nach ist im Lauftraining nicht viel Neues notwendig. Bei anderen, akrobatischen Sportarten kann er es sich eher vorstellen.

Die anderen Trainer sind der Meinung, dass sich durch Innovation die Spreu vom Weizen trennt, und man damit einen Vorsprung herausarbeiten kann.

Gunar PROKOP sieht einen Teil seines Erfolges im Handball in einer kreativeren und mutigeren Arbeitsweise.

Wie stehen Sie zum Thema Innovation ?

**W4 :** Die Entscheidungen werden getroffen aufgrund von Wissen und Erfahrung, Tradition – das hat sich bis jetzt bewährt, aber auch aufgrund von experimentellen Vorentwürfen und aufgrund von Informationen von Mitarbeitern und SportlerInnen.

Wie läuft die Entscheidungsfindung bei Ihnen ab ?

**W13 :** Wie gehen Sie um mit Rivalitäten/Konflikten zwischen Untergruppen im Team ?

**W14 :** Außergewöhnlich oft wird auch über positive Effekte von Rivalitäten, die leistungssteigernd genutzt werden können, gesprochen. Dies kann sowohl innerhalb der Mannschaft, wenn sich Personen oder Untergruppen mit unterschiedlichen Eigenschaften ehrgeizig gegenseitig anspornen, als auch zwischen Trainer und SportlerIn der Fall sein.

Können Sie sich das auch in Ihrem Unternehmen vorstellen ?

**W18 :** Beim Zeitmanagement werden von den interviewten Trainern eindeutige Prioritäten gesetzt. Die Arbeit mit den SportlerInnen steht unmissverständlich an erster Stelle.

Wie setzen Sie Ihre Prioritäten ?

**W19 :** Wie handhaben Sie die Abgrenzung zwischen Beruf und Privatsphäre ?

**W21 :** Auffallend ist, dass kein Trainer nach einer langfristigen, schriftlichen Planung arbeitet. Nicht zuletzt wegen der häufigen Personalrohaden und der hohen Verletzungsgefahr im Sport. Die Spanne der schriftlichen Planungen reicht von zwei Wochen bis max. ein Jahr. Sehr wohl sind längerfristige Programme und Ziele in den Köpfen der Trainer vorhanden. Diese Programme werden auch den SportlerInnen mitgeteilt.

Wie gestalten Sie ihre Planungen ?

In welchen Zyklen planen Sie ?

Wie lange im voraus, wie detailliert ?

**W22 :** Die Pläne werden von allen Trainern oft kurzfristig aufgrund von Verletzungen, Krankheiten, Wetter oder Einbrüchen im persönlichen Umfeld verändert. Die Grundidee bleibt jedoch die selbe, auch wenn sich zwischendurch bessere Alternativen ergeben. Nur diese Konstanz ermöglicht Analysen auf der Basis von regelmäßigen Trainingsdokumentationen.

Wie würden Sie dies kommentieren ?

Wie konsequent sind Sie bei der Durchführung dieser Pläne ?

Haben Sie diese Pläne auch schon einmal kurzfristig verändert ?

## **Controlling**

In welchen Abständen überprüfen Sie Ihre Mitarbeiter und ihre Ziele ?

Welche Parameter testen Sie dabei ?

Gibt es Konsequenzen daraus ?

**W24 :** Es reicht heutzutage nicht mehr, nur Mannschaftsperiodisierungen zu machen, sondern man muss auf die einzelne Sportlerin / auf den einzelnen Sportler Rücksicht nehmen. Das betrifft auch die Regenerationsphasen. Training ist laut Walter MAYER vergleichbar mit der Ernährung - dem einen taugt das, dem anderen nicht, der eine bekommt Sodbrennen von Schokolade, der andere braucht das.

Könnte man dies auf Ihr Unternehmen übertragen ?

W23 : Dr. STECHEMesser gestaltet seine Planungen so, dass er alle Wettkämpfe bestimmt, an denen sie teilnehmen möchten. Z.B.: Anfang August ist die Weltmeisterschaft, Ende Juni beginnen die Grand Prix Läufe. Dann rechnet man vom ersten Wettkampf zurück, da sind jetzt noch 14 Wochen Zeit, und dann wird das Training so geplant.

Kennen Sie diese Methode ?

**W31:** PEYKER, S.148:

„.... für 100 Meter werde ich schneller, wenn ich hoch das Knie hebe und Sterz esse, wenn einer von 12,0 auf 11,5 kommen will. Aber ich kann jetzt nicht mehr Sterz essen und höher das Knie heben, damit ich von 11,5 auf 11,0 komme. Die Probleme werden immer andere, und das Problem von 11,0 auf 10,5 ist wieder ganz anders. Das heißt ich habe keine lineare Entwicklung i. S. von immer das Gleiche tun, sondern ich habe Qualitäts- - Sprünge, und in jeder neuen Qualität, wenn man an die Spitze kommt, gibt es immer neue Probleme. Und wenn ich jetzt immer Anfänger trainiere, und mir immer die Athleten weggenommen werden, bleibe ich auf diesem Niveau. Aber aus dem mache ich nur etwas, wenn ich Rückmeldungen bekomme. Und für mich ist es wesentlich Rückmeldungen zu bekommen, und selbst am meisten zu lernen darüber.“

Ist das im Management auch so ?

**W26 :** Allgemein wünschen sich die untersuchten SportlerInnen individuelle Betreuung, die auf einem ausgeprägten Einfühlungsvermögen der TrainerInnen basiert. Menschenkenntnis, aber auch Spaß und Innovation stehen bei ihnen an erster Stelle.

Was erwarten sich Ihre Mitarbeiter vom Management ?

**W29 :** Im Rahmen meiner Untersuchungen stimmten fünf von sieben Trainern der Aussage zu, dass die Persönlichkeitsentwicklung im Sinne einer Förderung dieser für die Leistungsentwicklung von großer Bedeutung ist, und sich positiv auf den sportlichen Erfolg und die Zusammenarbeit auswirkt.

Wie sehr kann man in der Wirtschaft darauf Rücksicht nehmen ?

**W16 :** Das soziale Umfeld der SportlerInnen wird eingebunden und so weit wie möglich berücksichtigt, da es laut Meinung aller Trainer und SportlerInnen unmissverständlich eine wichtige Komponente im Leistungssport ist.

Sehen Sie das auch so ?

**W32:** PEYKER, S.149:

„Und ich behaupte auch: jede Verletzung des Athleten ist der Fehler des Trainers weil er etwas nicht antizipiert hat. Außer sie knöchelt um oder tritt in ein Loch.“

Aber z. B. eine Muskelzerrung im Trainingsaufbau ist eine zu geringe Kenntnis des Athleten“  
Könnte man dies auch auf Probleme mit Mitarbeitern oder wirtschaftliche Rückgänge übertragen?

**W34:** OSIM, S.259 ff:

„Oder manche Trainer haben ein bestimmtes System, welches sie immer anwenden. Wenn es geht, geht es, und wenn es nicht geht, geht es nicht, und dann müssen sie wechseln. Aber das System verändern sie nicht. Und sicher jedes System hat eine begrenzte Einsatzdauer, das kann man ein oder zwei Jahre spielen, und dann haben die Spieler schon genug. Und dann muss jemand gehen. Und dann geht der Trainer oft, weil er sich noch immer eine andere Mannschaft aussuchen kann, um sein System wieder anzuwenden. Und das geht dann wieder ein oder zwei Jahren, und dann gibt es Erfolge und dann wechselt er wieder.“

Welche starren Systeme fallen Ihnen dazu ein?

**W3 :** Laut interviewten Trainern ist es aber sehr wichtig, dass man schon Erfahrungen in Grenzsituationen gemacht hat, selbst an die Grenze gegangen oder sich zumindest sehr intensiv mit dieser Materie ( Grenze )auseinandergesetzt haben muss. Dies kann auch in anderen Sportarten oder auf der psychischen Ebene stattgefunden haben.

Was könnten diese Grenzen im wirtschaftlichen Bereich sein? (Belastbarkeit, organisatorische Fähigkeiten...)

**W33 :** FREHSNER, S.220 :

„Und ich habe in meinem ganzen Leben das erfahren, das ist im Privatleben ganz gleich, wenn du die immer die Wahrheit sagst, und jedem immer alles sagst, fährst du am Besten. Der Sportler muss so stark sein, dass er mit der Realität fertig wird. Erst dann ist er gut. Auch auf Unfälle muss man vorbereitet sein, dann tut man sich viel leichter. Und so ist es im Sport auch. Wenn ich dir heute sage, dass du übermorgen nicht fahren darfst, dann musst du morgen auch noch fahren können. Man muss hier auch das negative mit einem größeren Blickwinkel sehen, denn überrascht wird man nicht vom positiven, sondern von negativen Ereignissen.“

Was sagen Sie dazu?

**26.** Die Tendenzen in den Führungstheorien gehen eher weg von starren Führungssystemen zu vielfältigen und flexiblen Führungsmethoden mit denen man sich an die Situationen besser anpassen kann – wie sehen Sie das?

**77.** Was würden Sie einem aufstrebenden Jung - Führungskraft mit auf den Weg geben?

Dieser sog. halbstandardisierte Interviewleitfaden Wirtschaft/Politik enthält :

- ✓ 13 Fragen, die aus dem Interviewleitfaden Sport zur Untersuchung der subjektiven Führungstheorie übernommen wurden.
- ✓ 29 Fragen, die sich auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Aussagen der Sporttrainer beziehen bzw. in dieser Arbeit neu formuliert wurden.
- ✓ 1 sogenannte situative Fragestellung, die sich konkret auf schlechte Voraussetzungen für Führung in den jeweiligen Karrieren bezieht.

Insgesamt enthielt der Leitfaden 42 Fragen, deren konkrete Formulierung und Reihenfolge jedoch variiert werden konnte. Die geplanten Themen sollten jedoch angesprochen werden.

## Ersatzfragen

Falls es die Zeit zulässt oder unbewusst diese Themen von den interviewten Personen angesprochen werden sollten, wurden folgende Ersatzfragen vorbereitet.

**W17** : Es ist bei keinem Trainer so, dass die Rückmeldungen an die SportlerInnen nur über ihn gehen dürfen. Die meisten wünschen sogar eine aktive Anteilnahme der Betreuer an SportlerInnen, möchten jedoch auch so weit wie möglich über den seelischen und psychischen Zustand der SportlerInnen informiert werden, um diese Informationen in die Trainings – und Wettkampfplanung einfließen zu lassen.

Könnte man dieses Schema auf Ihr Unternehmen auch übertragen ?

**W25** : Sowie bei Karl FREHSNER werden oft jungen Nachwuchsleute in die Mannschaft genommen, um sie einmal „schnuppern“ zu lassen. Damit werden sogenannte Personallöcher vermieden.

Gibt es so etwas auch bei Ihnen ?

**W2** : Keiner der befragten Trainer ist der Meinung, dass man selbst Höchstleistungen in der gleichen Sportart erbracht haben muss. Die Erfahrungen helfen vielleicht am Anfang oder beim „Hineinversetzen“ in die Situationen der SportlerInnen. Jedoch kann man nicht lange davon zehren.

Muss man zum Beispiel auch selbst ein Computer, Verkaufs, ... - Genie sein, um eine Computerfirma, ... zu leiten ?

**12.** Wie entwickelt die Führungskraft leistungsförderndes soziales Verhalten ?

**76.** Wie viel % von dem, was Sie den MitarbeiterInnen sagen, beibringen oder vermitteln (=überbringen) wollen, kommt ihrer Meinung nach wirklich bei den MitarbeiterInnen an ?

**17.** Wie differenzieren Sie bei der Behandlung der einzelnen MitarbeiterInnen – werden alle gleich behandelt oder muss man Ihrer Meinung nach differenzieren je nach Alter, Erfahrung, Mentalität usw. ?

**28.** Wie gehen Ihre MitarbeiterInnen mit Kritik um ?

**38.** Was machen Sie, wenn Sie eine/ein MitarbeiterIn nicht als Persönlichkeit respektiert ?

## METHODIK DER INTERVIEWS

Um die Problematik der unterschiedlichen Führungsverhalten der Führungskräfte möglichst genau erfassen zu können, wurde das sogenannte „Problemzentrierte Interview“ angewandt (vgl. MAYRING, Ph. (*Einführung in die qualitative Sozialforschung*) S.46).

Hierbei lässt der Interviewer den Befragten möglichst frei zum Wort kommen, um einem offenen Gespräch nahe zu kommen. Das Gespräch ist aber zentriert auf eine bestimmte Problematik, die der Interviewer einführt und auf die er immer wieder zurückkommt.

Die Problemstellung wurde vom Interviewer bereits vorher analysiert. Dabei hat er bestimmte Aspekte erarbeitet, die in einem Interviewleitfaden zusammengestellt sind und im Gesprächsverlauf von ihm angesprochen werden.

Wichtig für die Durchführung des Interviews ist die Offenheit. Der/die Interviewte sollte frei antworten können. Das hat entscheidende Vorteile (vgl. MAYRING, Ph. (*Einführung in die qualitative Sozialforschung*) S.47) :

- ?? Man kann überprüfen, ob man vom Befragten überhaupt verstanden wurde
- ?? Der/die Befragte kann seine/ihre subjektive Perspektive und Deutungen offen legen
- ?? Der/die Befragte kann selbst Zusammenhänge und größere kognitive Strukturen im Interview entwickeln

*„All das läuft darauf hinaus, eine stärkere Vertrauensbeziehung zwischen Interviewer und Befragten zu begründen. Der Interviewte soll sich ernst genommen und nicht ausgehorcht fühlen. Wenn an relevanten gesellschaftlichen Problemen angesetzt wird und im Interview eine offene, möglichst gleichberechtigte Beziehung aufgebaut wird, so profitiert auch der Interviewte direkt vom Forschungsprozess. Und deshalb ist er in der Regel auch ehrlicher, reflektierter, genauer und offener als bei einem Fragebogen oder einer geschlossene Umfragetechnik“ MAYRING, Ph. (*Einführung in die qualitative Sozialforschung*) S. 47.*

Bei der Durchführung des Interviews sind noch weitere Punkte von Bedeutung :

1. Sich an das alltägliche Sprachniveau der/des Befragten anzupassen
2. Der Interviewer drängt auf Spezifikation und Präzisierung der Aussagen der/des Befragten
3. Der Interviewer gibt der/dem Befragten Gelegenheit, sich über Dinge zu äußern, die für ihn von zentraler Bedeutung sind, und nicht über Dinge, die dem Interviewer wichtig sind.
4. Der Interviewer verhält sich anregend und zugleich zurückhaltend.
5. Das Redeverhältnis zwischen Interviewer und Befragten sollte 10 : 90 nicht überschreiten.
6. Es soll nicht versucht werden, den Erzählenden zu „überlisten“ oder ihn als „bloße“ Auskunftsperson zu benutzen. Man muss ihm vermitteln, dass man selbst großes Interesse an ihrer/seiner Lebenswelt hat und ihr/ihm zeigen, dieser Lebenswelt nicht schaden zu wollen. (*vgl. GIRTNER 1974 in : LAMNEK 1989, S.72*)  
Dies sind auch die Kriterien, die einem „weichen“ Interview entsprechen.

(*vgl. GRUNOW 1978 in : LAMNEK 1974, S.57*)

7. Es sind keine Reaktionen, außer Verständnis für die Situation, zu zeigen.
8. Qualitative Interviews erfolgen im alltäglichen Milieu der/des Befragten, um eine möglichst natürliche Situation herzustellen und authentischen Informationen zu erhalten.
9. Schon beim Zugang zu den zu Befragenden ist die Vertrauensbasis wichtig.
10. Man muss versuchen, Pausen im Redefluss des Interviewten auszuhalten und nicht gleich mit der nächsten Frage anzuschließen, um ihm etwas Nachdenkzeit zu gewähren.
11. Aufnahmegeräte sind unverzichtbar.

## **Einsatz des Interviewleitfadens und Durchführung der Interviews**

Ich bemühte mich, die Kriterien, die im Kapitel „Methodik des Interviews“ besprochen wurden, einzuhalten, und eine vertraute und ruhige Gesprächsatmosphäre zu schaffen.

Bei der Durchführung wurde versucht, die sogenannten standardisierten Fragestellungen bei allen Personen gleich zu stellen, und bei jedem Interview ungefähr den gleichen Wortlaut zu verwenden, um die Ergebnisse so wenig wie nur möglich zu verfälschen. Natürlich stand der Redefluss des Befragten im Vordergrund.

Da es die Richtlinien für qualitative Interviews zuließen, wurden des öfteren Bereiche verschoben und diejenigen weggelassen, die schon unbewusst vom Befragten behandelt wurden. Oder es wurden die Fragen bevorzugt, die aufgrund des permanenten Zeitdruckes bei den Interviews wichtiger erschienen.

Auch mussten einige Male spontane Selektion vorgenommen werden, da sich kurzfristige Unterbrechungen ergaben, oder aufgrund einer ausführlicheren Beantwortung anderer Fragen das Zeitbudget knapp wurde. In drei Fällen wurde im vornherein Kürzungen vorgenommen, da es der Zeitplan der Interviewten nicht anders zuließ.

Im Durchschnitt dauerten die Interviews ca. 1 Stunde und 10 Minuten pro Person.

Grundsätzlich erwies sich der Interviewleitfaden durchaus funktional und die darin enthaltenen Fragen als zielführend für die Eruierung subjektiver Führungstheorien. Dies wurde auch durch so manches positives Feedback von den interviewten Personen bestätigt. Auch die vorher angestellten Hypothesen zu den möglichen Antworten auf die Fragen stimmten im großen und ganzen mit den tatsächlichen Aussagen überein.

Mit einem Wort ist also das herausgekommen, was geplant und bezweckt war!

Die Kontaktaufnahmen zu den Zielpersonen gestaltete sich schwieriger als bei den Sporttrainern, da diese Leute offensichtlich mehr abgeschirmt werden, und die Terminplanung von den jeweiligen Sekretariaten viel straffer geführt wird.

In den meisten Fällen wurde der Zugang durch eine dritte Person, die zum Bekanntenkreis der Zielgruppe gehörte, erleichtert.

Bei den Gesprächen selbst war in einigen Fällen wenig bis gar kein Zeitdruck spürbar. In anderen jedoch wurde das Gespräch sehr gekürzt durchgeführt und in einem Fall ohne Vorankündigung einseitig beendet.

So gelang es schließlich, dass das Ziel, mindestens vier Personen mit den entsprechenden Voraussetzungen zu untersuchen, mit zwölf Interviews bei weitem übertroffen wurde.

## METHODIK DER AUSWERTUNG

Die folgende Auswertung der insgesamt 12 qualitativen Interviews orientiert sich grundsätzlich, wie auch bereits die Diplomarbeit in Sportwissenschaften, an der Vorgehensweise der qualitativen Inhaltsanalyse nach MAYRING, (*Einführung in die qualitative Sozialforschung* (1990) und *Qualitative Inhaltsanalyse* (1993)).

Auch in dieser Arbeit wurde bewusst auf eine Zusammenfassung nach MAYRING, (*Einführung in die qualitative Sozialforschung*) S.55 ff verzichtet, da diese Methode von Paraphrasierung über Generalisierung bis hin zu einer ersten und zweiten Reduktion in allen Schritten nachvollziehbar sein muss. Dies würde bei der dieser Arbeit zugrunde liegenden Datenmenge von über 130 Seiten transkribierten Interviews zu ca. 70 Seiten Reduktionsvorgang führen. Außerdem würde eine Reduktion der Antworten auf einzelne Stichwörter aufgrund der Fülle von interessanten und auswertungswürdigen Aussagen der interviewten Führungskräfte zu einer Verminderung der Aussagekraft führen.

„Kreative qualitativ orientierte Forschung bedeutet Vielfalt, nicht Einseitigkeit, bedeutet Gegenstandsbezogenheit, nicht Methodenfixiertheit“ MAYRING, (*Einführung in die qualitative Sozialforschung*), S.98

Die Vorgangsweise der Auswertung orientiert sich an den im Interviewleitfaden enthaltenen Fragen und den im Vorfeld bei der Erstellung des Leitfadens aufgestellten Hypothesen über mögliche Antworten und Aussagen zu den einzelnen Themenbereichen.

## EINFÜHRUNG IN DIE THEMEN

### FÜHRUNG & ANALOGIEN

#### **ENTWICKLUNG VON FÜHRUNGSTHEORIEN**

Alle untersuchten Trainer waren über mehrere Stationen oder SportlerInnen – Generationen hinweg erfolgreich. Auch die interviewten Wirtschaftsführungskräfte haben es über mehrere Zwischenstufen und Abteilungen an die Spitze der jeweiligen Organisation geschafft. Daraus lässt schließen, dass hier jede einzelne subjektive Führungstheorie so weit ausgreift ist, oder sich gerade durch die einzelnen Stationen so weit entwickelt hat, dass sie sich mehr oder weniger an unterschiedliche Situationen und Voraussetzungen anpassen ließ.

Es gibt keine zwei völlig identischen Aufgaben, bei denen man nur das vorige Modell übernehmen und wiederum einsetzen braucht, denn geringfügige Änderungen wird es immer geben. Es sind variable Fähigkeiten gefragt, und erfolgreiche Führung passt sich an die Situation und das Umfeld an. Die dafür notwendigen Voraussetzungen entwickeln sich langfristig und sind ständigen Anpassungsprozessen ausgesetzt.

Auch die Tendenzen in den Führungstheorien gehen weg von starren Führungssystemen zu vielfältigen und flexiblen Führungsmethoden mit denen man sich an die Situationen besser anpassen kann. Ivica OSIM kennt solche starre Systeme von Trainerkollegen.

OSIM, Sport-Diplomarbeit von Christoph MEZGOLITS S.259 ff:

„[...]Oder manche Trainer haben ein bestimmtes System, welches sie immer anwenden. Wenn es geht, geht es, und wenn es nicht geht, geht es nicht, und dann müssen sie wechseln. Aber das System verändern sie nicht. Und sicher jedes System hat eine begrenzte Einsatzdauer, das kann man ein oder zwei Jahre spielen, und dann haben die Spieler schon genug. Und dann muss jemand gehen. Und dann geht der Trainer oft, weil er sich noch immer eine andere Mannschaft aussuchen kann, um sein System wieder anzuwenden. Und das geht dann wieder ein oder zwei Jahre, und dann gibt es Erfolge und dann wechselt er wieder.“

Ein flexibles System entsteht jedoch nicht von heute auf morgen. So war auch bei den untersuchten Führungskräften und Trainern erkennbar, dass sich der aktive Reife- und Anpassungsprozess der einzelnen subjektiven Führungstheorien durch ihre Tätigkeiten über mehrere Jahre, ja teilweise sogar Jahrzehnte, aufgebaut hat. Erst dadurch konnten die teilweise enormen Repertoire von Führungsverhalten entstehen, aus denen diese Leute jetzt schöpfen können.

Sowohl die untersuchten Sporttrainer als auch die Wirtschaftsführungskräfte sind im Laufe ihrer Karriere mehrere Stationen mit unterschiedlichen Aufgabenstellungen durchwandert. Dies waren im Sport entweder unterschiedliche Mannschaftskonstellationen durch Verkäufe und Zukäufe von SpielerInnen, wie dies z.B. beim SK Puntigamer Sturm Graz oder bei Austria Wien der Fall war, Vereinswechsel oder Positionswechsel wie z.B. bei der Wechsel von Otto BARIC von der Österreichischen zur Kroatischen Fußballnationalmannschaft. Dabei ist Flexibilität im Sinne eines situativen Führungsstiles, der sich an die neuen Gegebenheiten, Charaktere und Mannschafts- Zusammensetzungen anpasst, enorm wichtig. Als Paradebeispiel sehe ich in diesem Zusammenhang Karl FREHSNER, der sich in völlig unterschiedlichen Sportarten wie Formel 1 und Skifahren, bei unterschiedlichen Nationen wie Deutschland, Schweiz oder Österreich und noch dazu mit verschiedenen Geschlechter als Betreuer von Herren- und Damennationalteams zuretfand und findet.

In der Wirtschaft können solche Veränderungen eine Beförderung oder Versetzung in andere Unternehmensbereiche, Entlassungen oder Neueinstellungen, Fusionen oder der Wechsel zu einer anderen Firma, möglicherweise sogar in eine andere Branche sein. Die untersuchten Wirtschaftsführungskräfte sind im Durchschnitt drei Mal in ihrer Karriere in völlig neue Bereiche gewechselt, innerhalb derer sie sich umfassend einarbeiten mussten. Diese Chancen sind jedoch hundertprozentig genutzt worden, und die damit verbundenen Aufgaben wurden erfolgreich abgeschlossen.

Andererseits muss man dabei bedenken, dass es nicht immer sein muss, dass erfolgreiche Arbeit bei mehreren Stationen automatisch flexibles Führungsverhalten bedeuten muss! Schließlich könnte es auch sein, dass man sich dabei keineswegs anpasst und verändert, sondern immer dasselbe Programm abspult. Dann muss der- oder diejenige allerdings irrsinniges Gespür für Aufgaben mit identischen Umfeld- und Personenkonstellationen haben, um sich immer diese

auszusuchen, wo sein Programm und seine Art zum Erfolg führt. Oder schlicht und einfach Glück. Eine weitere Möglichkeit wäre, dass nach dem Motto „gleich und gleich gesellt sich gern“ eine Art Anziehungseffekt zwischen Aufgabe und geeigneter Person entsteht. Es klingt zumindest plausibel, dass z.B. Vorstände in Firmen oder Vereinspräsidenten bestimmte Personentypen bevorzugen oder wenn sie geschickt sind, sich für bestimmte Aufgaben ganz bewusst die ihrer Meinung nach passenden Führungskräfte aussuchen. Denn ist es immer noch oft der Fall, dass die Neubesetzung von Führungspositionen nach dem Parteibuch oder ungeschriebenen Gesetzen abläuft, und nicht nach Qualifikationskriterien. Häufig ist schon vorher der Weg des geringsten Widerstandes angesagt, und nicht die Analyse der Aufgabe und die Besetzung dieser durch passende KandidatInnen.

Auch ausgeklügelte Führungstheorien stoßen manchmal an deren Grenzen, wenn es gilt, sich an sich ändernde Umfeldbedingungen anzupassen. So wirkt z.B. ein guter Motivator wie Otto BARIC in einem eingeschlafenen Team oft Wunder, jedoch können nach einiger Zeit und zwischenzeitlichen Tiefs genauso andere Eigenschaften wie Einfühlungsvermögen und Verständnis für die Situation der SpielerInnen gefragt sein. Dann wird z.B. die reine Motivationsschiene nicht mehr so greifen, was in der Praxis meistens zum Austausch der betroffenen Personen führt. Dies birgt zwar auch andere Gefahren, wie lange Einarbeitungszeiten oder eine nicht zusammengespielte Mannschaft, es fällt jedoch den Betroffenen meistens einfacher, als sich mühsamen gruppendifamischen Prozessen und zwischenmenschlichen Problemen zu stellen und ein Team zusammenzuschweißen. Langfristig wird man aber nicht nur davonlaufen können und es werden die identischen Aufgaben ausgehen, bei denen man sich nicht verändern muss. Frei nach dem Sprichwort „Wer flüchtet der stirbt!“

### Worin liegen jetzt die Gründe für eine flexible Führung, die sich an veränderten Umfeldern anpassen lässt?

Die Basis für derartig flexible Führungsstile liegt meiner Meinung nach in einer gefestigten Persönlichkeit, der Bereitschaft zu Veränderung, welche die Voraussetzung für den Wechsel zu neuen Aufgaben darstellt, und nicht zuletzt in authentischem Verhalten. Man wirkt dann authentisch, wenn man sich uneingeschränkt als Person mit Vor- und Nachteilen akzeptiert und sich nicht verstellt, um anderen eine Rolle vorzuspielen. Denn auch die besten SchauspielerInnen verlieren einmal den Faden und im echten Leben sind Souffleusen eher selten. In unbekanntem

Terrain treten zwangsläufig Unklarheiten auf, die besser offen angesprochen werden sollten als unter den Teppich gekehrt zu werden. Dies setzt wiederum ein gewisses Maß an Selbstvertrauen im Sinne einer gefestigten Persönlichkeit voraus, welche zum Teil durch Vertrauen anderer entsteht. Und vertraut wird letztendlich eher denen, die keine Rolle spielen, sondern sich als eigenständige Personen authentisch verhalten.

Nach *Rudolf MANN* wird in Zukunft der Bewusste den Mächtigen, und nicht der Mächtige den weniger Mächtigen führen. Er meint damit das Eingehen auf Gefühle und menschliche Probleme wird sich früher oder später durchsetzen gegenüber dem Ausführen von Befehlen und der Orientierung an Zahlen, Programmen und Managementtechniken.

*„Unsere Führungskrise braucht keine neuen Führungstechniken oder Motivationsinstrumente, sondern Menschlichkeit, Authentizität und Bewusstsein. Das kann man nicht anordnen, delegieren oder >>zukaufen<<, weil es nur am zentralen Punkt ansetzt, bei der Führungsspitze.“ Rudolf MANN (Die neue Führung) S.10*

*Rudolf MANN* geht auch auf die Thematik der Veränderung ein und bezeichnet insofern flexibles Führungsverhalten als Notwendigkeit, indem er sagt:

*„Wer heute führt, muss mehr können als auf einem Weg vorausgehen, den er schon einmal gegangen ist. Er braucht die Fähigkeit, sich in unbekanntem Gelände neu zu orientieren und unter größten Schwierigkeit einen Weg zu finden, der wieder herausführt.“ MANN, R. (Die neues Führung) S.12*

*„Es gibt so viele Begriffe und Auffassungen von „Menschenführung“, wie es Menschen gibt, die sie ausüben. Menschenführung ist eine Fähigkeit, die man lernt und die sich bei jeder Auseinandersetzung mit einer neuen Situation verändern und erweitern kann“ HUG, O. (Menschenführung und Gruppenprozesse) S.9*

Der Prozess der Entwicklung einer subjektiven Führungstheorie, welche sich an sich ändernde Umfeldbedingungen anpassen lässt, spannt sich über eine weit längere Zeitdauer.

Jeder Mensch entwickelt aufgrund seines Lebenslaufes von Kindheit an ein subjektives Konzept für seinen Umgang mit seiner Umwelt. Dieses Konzept erweitert und verändert sich mit jeder Person, die in den unmittelbaren Lebensraum des einzelnen Menschen eindringt. Dies kann in

Form einer Ehe, Lebensgemeinschaft, Partnerschaft, Freundschaft oder wie im Fall des Trainerwesens eine Gruppe mit einem Gemeinschaftsinteresse sein. Der Trainer oder die Managerin übernimmt durch seine/ihre Tätigkeit Verantwortung für das Erreichen des Gemeinschaftsinteresses. Er oder sie muss sein/ihr Konzept jetzt sozusagen zu einem subjektiven Führungsmodell erweitern, mit dem sich ein breiteres Spektrum an Einstellungen und Möglichkeiten vereinbaren lässt.

In diesem Erweiterungsprozess sollte man sein ursprüngliches Konzept hinterfragen, und aktiv Rückmeldungen von den betroffenen Personen einholen, möglichst viele Fremdsichten kennen lernen und auch anerkennen lernen. Erfolge und Misserfolge des eigenen Führungsverhalten sollten detailliert analysiert werden, z.B. durch fortwährendes Reflektieren.

Auch aus Feedback lässt sich konkret an eigenen Persönlichkeitsmerkmalen arbeiten. Positive Eigenschaften können verstärkt und negative unterbunden werden. Erfahrungen von anderen Führungspersonen können dabei nur richtungsweisend als Orientierung dienen.

Durch unter anderem diese Vorgangsweise lässt sich ein subjektives Modell von Führungsverhalten entwickeln.

Dieser nie endende Reifeprozess kann sich durch ein bewusstes Suchen und Abstecken der eigenen Grenzen aber auch der Grenzen anderer erweitern und beschleunigen. Dazu sind auch negative Erfahrungen und Konflikte von Hilfe.

Um von einem eigenen Führungsmodell zu einer gefestigten subjektiven Führungstheorie zu kommen, ist es für Führungskräfte auch hilfreich, die zu betreuenden Personen verstehen und kennen zu lernen. Sich bewusst in andere Situationen hineinzuversetzen, Vorstellungen über mögliche Handlungsmotivationen zu entwickeln, aber auch Visionen von möglichen Auswirkungen zu haben. Diese Vorstellungen und Visionen mit der Realität zu vergleichen, kann eine wichtige Erfahrung im Entwicklungsprozess einer Führungspersönlichkeit darstellen.

Es führen viele Wege zum Ziel einer ausgereiften subjektiven Führungstheorie.

Man sollte sich seiner eigenen Rolle als Führungsperson bewusst sein. Vertrauen haben zu und vertraut sein mit seinem Führungsverhalten und Führungsstil. Dadurch sind eventuell Reaktionen anderer vorhersehbarer und möglicherweise leichter zu kalkulieren. Jede/r sollte das Maß an Ehrlichkeit und Konfliktbereitschaft suchen, welches er/sie mit sich aufgrund seines/ihres Charakters in Einklang bringen kann.

Die Option, aus einem breiten Spektrum an Handlungsmöglichkeiten zu wählen, schafft Flexibilität und Selbstvertrauen im Umgang mit anderen. Effiziente Handlungen und effektives Führungsverhalten schaffen Resultate im Sinne des gemeinsamen Interesses.

*ANDERS, G., HARTMANN, W. (Sozialkompetenz von Trainerinnen und Trainern):*

*„Führung ist selten ein wohlstrukturiertes Problem, für das sich begründet vorschreiben lässt, welcher Weg zu gehen ist, um den größten Erfolg zu haben, sondern ein Prozess, der durch zahlreiche Aushandlungen und Abstimmungen nach verschiedenen Seiten hin gekennzeichnet ist“*

Letztendlich zählt auch bei der Entwicklung einer flexiblen Führungstheorie der Grundsatz der Trainingslehre: **Die Stärken stärken und an den Schwächen arbeiten!**

----- Roter Faden -----

für die LeserInnen:

## 1. Analyse des Ist – Zustandes im Bereich Führung mittels Führungs-Check: „Wie führe ich?“

Durch eine schriftliche Beantwortung folgender Fragen soll eine Reflexion des eigenen Führungsverhaltens erfolgen, welche den Vergleich mit dem der in dieser Arbeit beschriebenen Führungspersönlichkeiten ermöglicht.

Analog zum Grundmuster der Trainingslehre im Hochleistungssport sollen dabei

?? Stärken und Schwächen des eigenen Führungsstiles analysiert werden,

?? und über den Vergleich mit der Österreichischen Führungselite

?? effizienter an erwünschten Verbesserungen im Umgang mit MitarbeiterInnen oder SportlerInnen auf Basis von Analogien gearbeitet werden können.

**Fragen:**

**F 1:** Was glauben Sie macht Ihren Erfolg als Führungskraft aus?

**F 2:** Was würden Sie als wichtigste dieser Faktoren für erfolgreiche Menschenführung nennen?

?? Konsequenz

?? Managertyp

?? Psychologische Fähigkeiten

?? Einfühlvermögen

?? Ausstrahlungskraft

?? Hohe Fachkompetenz

?? Vertrauensperson / menschliches Vorbild

?? Motivationskünstler

**F 3.1:** Wie würden Sie Ihren Führungsstil beschreiben?

**F 3.2:** Wie weit erlauben Sie MitarbeiterInnen/SportlerInnen/SportlerInnen, Ihre Anliegen einzubringen?

**F 3.3:** Was glauben Sie sind die Vorteile und Nachteile Ihres Führungsstiles?

**F4:** Wie differenzieren Sie bei der Behandlung der einzelnen MitarbeiterInnen/SportlerInnen/SportlerInnen – werden alle gleich behandelt oder muss man Ihrer Meinung nach differenzieren je nach Alter, Erfahrung, Mentalität usw. ?

**F 5:** Wie handhaben Sie das Delegieren von Aufgaben an Ihre MitarbeiterInnen/SportlerInnen ?

**F 6:** Wie wichtig ist Ihnen die Selbstständigkeit ihrer Mitarbeiter ?

**F 7:** Wie kritisch sind Sie Ihren MitarbeiterInnen/SportlerInnen gegenüber – und wie üben sie diese Kritik aus ?

**F 8:** Gab es eine konkrete Situation, bei der Sie trotz schlechter Voraussetzungen, was die

?? Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen/SportlerInnen

?? Voraussetzungen im Unternehmen, Verband oder Verein

?? Finanzielle Lage usw. betrifft,

Erfolg gehabt haben und was waren Ihrer Meinung nach die Gründe dafür ?

**F 9:** Nehmen Sie alternative (oder auch neue) Methoden eher schnell in Ihre Arbeit auf oder warten Sie ab, bis sie erprobt sind ?

**F 10:** Wie gehen Sie mit Leistungstiefs oder Krankheiten ihrer MitarbeiterInnen/SportlerInnen um ?

**F 11:** Wie gehen Sie um mit Rivalitäten/Konflikten zwischen Untergruppen in Ihrem Team ?

**F 12:** Wie handhaben Sie die Abgrenzung zwischen Beruf und Privatsphäre ?

**F 13:** Wie setzen Sie Ihre Prioritäten beim Zeitmanagement?

**F 14.1:** Wie gestalten Sie ihre Planungen, und in welchen Zyklen planen Sie ?

**F 14.2:** Wie konsequent sind Sie bei der Durchführung dieser Pläne ?

**F 14.1:** In welchen Abständen überprüfen Sie Ihre Mitarbeiter und ihre Ziele ?

**F 14.2:** Welche Parameter testen Sie dabei ?

**F 14.3:** Welche Konsequenzen ergeben sich aus den Überprüfungen?

**F 15:** Wie stehen Sie zum Thema Innovation ?

**F 16:** Wie fördern Sie die Persönlichkeitsentwicklung Ihrer MitarbeiterInnen/SportlerInnen ?

**F 17:** Wie läuft die Entscheidungsfindung bei Ihnen ab?

**F 18:** Was würden Sie einer aufstrebenden JungFührungskraft mit auf den Weg geben ?

Zur Auswertung der Fragen empfiehlt es sich eine Rekonstruktion mit folgenden Schwerpunkten:

1. Welche Fragen konnte ich spontan beantworten – wo musste ich länger überlegen?
2. Mit welchen Themen habe ich mich noch nicht beschäftigt?
3. Wo sind meiner Meinung nach Mängel und Lücken in meinem Führungsverhalten vorhanden?

Um das subjektive Bild des eigenen Führungsverhaltens zu objektivieren empfiehlt es sich, die selben Fragen von MitarbeiterInnen oder SportlerInnen beantworten zu lassen. Dies kann einen wichtigen Prozess der Bewusstseinsbildung darstellen und damit den Level der emotionalen Intelligenz steigern. Um diesen Effekt der Objektivierung des eigenen Führungsverhaltens zu erreichen, sollten diese Fragen betreuten SportlerInnen oder Teammitgliedern bzw.

MitarbeiterInnen gestellt werden, die über eine längere Zeitdauer das eigene Führungsverhalten miterleben konnten.

## Ursprung von „Menschenführung“

Viele von uns haben es schon erfahren, wie es ist, wenn man sich blindlings auf einen anderen Menschen verlässt, auf dessen Anweisungen hört und ihm vertraut – nämlich als Kind. Regeln, Normen und Richtlinien werden in der Erziehung auf unterschiedlichste Art vermittelt. In einer sicheren Umgebung lässt man die Kinder vorlaufen und herumtollen, wenn es gefährlich wird oder schnell gehen muss, nimmt man sie in die Hand oder trägt sie, falls sie noch kleiner sind. Man gibt es ihnen zu verstehen, wenn man mit etwas nicht einverstanden ist und lobt sie, wenn sie etwas unserer Meinung nach gut gemacht haben. Man lässt Kinder in unbedenklichen Situationen selbst erfahren, und predigt strengere Regeln bei gefährlichen Dingen. Man bindet sie, wenn sie älter werden, sehr eng an sich und versucht sie von sich abhängig zu machen, oder lässt ihnen mehr Freiraum durch Vertrauen. Sie werden gefördert und wehmütig in die Selbstständigkeit entlassen, oder ständig eingeschüchtert, damit man selbst die Kontrolle behält und eigene Schwächen bzw. Ängste nicht ans Tageslicht kommen.

In der Erziehung hat „Menschenführung“ ihren Ursprung und breitet sich von hier aus auf alle anderen Bereiche der Gesellschaft aus, auch auf deren negativen Ausprägungen wie dem Krieg. Im Krieg werden Erwachsene, aber leider allzu oft auch Jugendliche, ihrer Eigenständigkeit beraubt. Durch Patriotismus und Gruppendruck, Angst um die eigene Sippe oder das eigene Leben führen sie Befehle aus und setzen Handlungen, die in den meisten Fällen nicht ihrem wahren Wesen entsprechen – sie töten andere Menschen, oder bereiten Maßnahmen zu diesem Zweck vor und machen sich damit mitschuldig. Propaganda und autoritäre Führungsstile binden die Truppen fest an die Führer und lassen wenig Spielraum für eigenständige Gedanken – eine ganz natürliche Reaktion, wenn Gefahr im Spiel ist und schnelle Handlungen gefragt sind. Man rückt zusammen, das Gemeinschaftsgefühl verstärkt sich durch externe „Feinde“. So traurig und erschütternd auch oft die Auswirkungen sind.

Ein Bergführer hat im Schneesturm auch nicht viel Zeit, Meinungen seiner Gefolgsleute einzuhören und darüber zu diskutieren, was man jetzt machen möchte. Er muss schnell eine Entscheidung herbeiführen und die Truppe zusammenhalten. Wenn es kalt wird, rückt man automatisch näher zusammen. Andererseits je wärmer und angenehmer es wird, desto größer werden individuelle Freiräume und Entfaltungsmöglichkeiten. Wenn Bedürfnisse des täglichen

Lebens wie Nahrung, Kleidung und Unterkunft gestillt sind, wird Platz für Selbstentfaltung uns Selbstverwirklichung wie es *MASLOW* in seiner Bedürfnispyramide treffend dargestellt hat.



**Abb.1:** Bedürfnispyramide nach MASLOW aus ZIMBARDO, P.; GERRIG, R. J.: *Psychologie*. Berlin/Heidelberg Springer 1996, S.324

## Wozu überhaupt Führung?

Es stellt sich an dieser Stelle die Frage, ob Führung überhaupt notwendig ist, und wie sich diese entwickelt hat. Warum haben Menschen immer schon bestimmte Personen ausgewählt, welche die Gruppe nach außen hin vertreten sollen und die Entscheidungen treffen. Meiner Meinung nach liegt es ganz einfach in der Natur des Menschen, dass er sich entweder wünscht, andere zu führen, oder dass andere die Leitung übernehmen und er selbst geführt wird. Ein starker Leitwolf vermittelt das Gefühl von Sicherheit, und im Schutze einer geführten Gemeinschaft können sich die einzelnen Personen eher auf ihre vorbestimmte Aufgabe konzentrieren, bzw. bevorzugte Tätigkeiten entsprechend ihrer Stärken und Vorlieben ausüben.

Doch nicht nur wegen dem Sicherheits- und Bindungsbedürfnis ist führen und geführt werden eine Charakteristik der Menschheit. Oft ging und geht es darum, eigene oder gemeinschaftliche Träume und Visionen zu verwirklichen - **in der Hoffnung auf ein besseres Leben bzw. MEHR MACHT!!** Gemeinsame Interessen und Wünsche werden gebündelt, um ihnen mehr Wirkungskraft zu verleihen, Verbündete und Gefolgsleute werden gesucht und die geeignetsten Personen vorne hergeschoben und als Aushängeschild benutzt.

So lässt sich die Masse begeistern und ganze Völker bewegen. Dazwischen gibt es immer diejenigen, die sich mit der Vorgangsweise abgefunden haben, einige, welche insgeheim auch an die Macht wollen, und Gegner, die den offenen Kampf suchen.

So sehr sich die Gruppe wünscht, dass jemand in den Stromschnellen das Ruder in die Hand nimmt, gab es paradoxe Weise immer dann Unruhen, wenn die „Regierenden“ über die Köpfe der Leute hinweg entschieden haben, und diese sich nicht genug einbringen konnten. Und alle, die gegen die Meinung der Mehrheit der Betroffenen entscheiden, werden früher oder später abgewählt, gestürzt oder ausgetauscht. Das heißt, dass sich einerseits in der Vergangenheit immer wieder Führung herauskristallisiert hat, aber auf der anderen Seite diese meistens nur längerfristig an der Macht war, wenn die Mehrheit der Gefolgsleute und Mitstreiter mit den Handlungen und Maßnahmen überwiegend überzeugt waren.

Dieses Vertrauen auf Zeit muss man sich als Führungskraft immer wieder neu erarbeiten, obwohl es für die Gruppe effizienter ist als permanente Abstimmungen und Meinungsaustausche aller Beteiligten. Laissez faire Zustände, in denen alle das tun konnten, was sie wollten gab es in der Geschichte wenige. Menschen, die ein gemeinsames Ziel verfolgen oder gemeinsame Interessen haben, finden sich immer wieder zu Gruppen zusammen. Innerhalb dieser bildet sich meistens eine Hierarchie heraus, weil es wie schon erwähnt der Natur des Menschen entspricht und dadurch fast immer das Gruppenziel schneller erreicht werden kann. In schwierigen Situation braucht es einfach jemanden, der das Kommando übernimmt und die Entscheidungen trifft. Auch für Verhandlungen mit anderen Gruppen ist es einfacher, wenn man nur einen Ansprechpartner hat.

Alles in allem berufe ich mich auf die Geschichte und die Natur der Menschen, wenn ich behaupte, dass Führung immer ein wichtiges Thema in unserer Gesellschaft sein wird.

## Einführung in das Denken in Analogien

Das Wort Analogie ist entlehnt aus dem lateinischen Begriff „analogia“ und bedeutet die Gleichheit oder Ähnlichkeit von Verhältnissen bzw. deren Entsprechung und Übereinstimmung.

„Analogien herstellen kann ich nur, wenn ich etwas als analog erkenne. Das heißt: ist es eine selbe Struktur oder nicht?“ (Ingo PEYKER, Sport-Diplomarbeit von Christoph MEZGOLITS)  
Und nicht nur die selbe Struktur, sondern sind auch ähnliche Umfeldbedingungen und Voraussetzungen vorhanden?

Im Sport sind diese Voraussetzungen Trainingsbedingungen, Geräte, personelle Möglichkeiten, Anatomie bzw. physiologischer und mentaler Zustand der SportlerInnen sowie Leistungsdichte der Konkurrenz. Konkurrenzunternehmen sind auch in der Wirtschaft ein wesentliches Kriterium für Analogieschlüsse, wie auch Kundenansprüche, Unternehmensstruktur und Organisation, Arbeitsklima und Leistungsfähigkeit bzw. Ausbildung der MitarbeiterInnen.

Die wichtigste Bedingung für das Denken in Analogien ist jedoch zweifellos die **Vergleichbarkeit** der Produkt- oder Dienstleistungskategorie bzw. der jeweiligen Sportart.

Auf sein eigenes Führungsverhalten könnte man diese Erkenntnisse folgendermaßen umlegen:

Um bestimmte Erkenntnisse, Denkansätze und Führungstheorien von anderen übernehmen zu können, sind folgende Überlegungen notwendig:

- ?? Passt dieser Ansatz überhaupt zu meiner Person – kann ich den Führungsansatz mit meinen Fähigkeiten umsetzen?
- ?? Wie entscheidend sind ähnliche Strukturen und Umfeldbedingungen für die Umsetzung?
- ?? Welche Vorteile erwarte ich mir von einer Umsetzung des analogen Ansatzes?

Doch nicht zuletzt sind einmal entdeckte Analogien oft hilfreich, um die eigene Situation besser verstehen zu können. Denn ähnlich wie bei der Bildung von Metaphern, der bildhaften Übertragung einer Situation, können bestimmte Zusammenhänge leichter erkannt werden, wenn man sie über ein anderes Bild oder in einer anderen Situation sieht.

## **ANALOGIE - BEISPIEL:**

### **FACHWISSEN VS. ERFAHRUNG – THEORIE VS. PRAXIS**

Kann man viel Erfahrung in einem Bereich haben ohne gleichzeitig auch viel Fachwissen auf diesem Gebiet? (Als Fachwissen bezeichne ich den fundierten theoretischen Hintergrund, die wissenschaftlichen Erkenntnisse usw., also die Theorie.)

Man kann z.B. theoretisch wissen, wie man eine Ziegelmauer aufstellt. Bis in das kleinste Detail alle Arbeitsschritte und Kriterien zu kennen, heißt aber noch lange nicht, dass man sie dann auch so gerade hinbringt, wie man sich das vorgestellt hat. Vielleicht irgendwann nach langem Üben, und dann immer noch viel langsamer, als jemand, der diese Arbeit automatisiert hat, ohne viel darüber nachzudenken. Derjenige muss aber nicht wissen, wie sich Ziegel und Mörtel zusammensetzen, und welche Kräfte auf die fertige Mauer wirken, wenn die Decke darauf gelegt wird. Er macht es einfach aus seiner Erfahrung heraus, die sich natürlich auch aus Kommentaren von KollegInnen zusammensetzt, schaut denen zu, die es schon können, probiert es öfters aus und das war es dann. Aber schaden würde es ihm sicherlich nicht, wenn er auch das System dahinter begreift, besonders wenn einmal etwas ganz anderes gebaut werden muss, als er es geübt hat – also aus seinem 08/15 – Schema herausgebracht wird.

Analog dazu verläuft auch die Führungstätigkeit. Man kann viel darüber wissen und wird es vielleicht trotzdem schwer zustande bringen, es mit einer Gruppe umzusetzen und ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Denn die Dynamik in einer Gruppe lässt sich nicht immer nach Lehrbüchern handhaben. Speziell wenn man nicht bereit ist, sich auch auf die emotionale Situation der Gruppe einzulassen. Wie in allen Bereichen ist der Stein der Weisen auch in der „Menschenführung“ eine Kombination von Fachwissen und Erfahrung.

*„Die wissenschaftliche Betrachtung [ von Führung ] verfehlte eindeutig den Ton, das Wesen von Organisationen. Abgesehen von seltenen, wenn auch willkommenen Ausnahmen gab es in der Management-Literatur keine realen Personen. Es gab Rezepte. Jede Menge Theorien. Systeme. Funktionen. Rollen. Es gab keine Leidenschaft, keine Freunde, keine Triumphe, keinen Neid, keine Lust und keinen Hass, weder Gier noch Habsucht, weder Feigheit noch Träume. Es schien Führung auf eine Aufgabe zu reduzieren, die man jedermann beibringen konnte, und die Kunst des Führens auf eine Art „Malen nach Zahlen“ [...]“ Patricia PITCHER. „Das Führungs drama“ S. 13 ff.*

----- Roter Faden -----

## **2. Sensibilisierung auf das Denken in Analogien mittels Analogien – Check:**

Die folgenden Fragen sind als Sensibilisierung im Bereich der Analogiebildung gedacht.

1. Haben Sie sich schon einmal mit dem Thema Analogien beschäftigt?
2. Könnten Sie sich vorstellen, dass des öfteren Entwicklungen, Ideen und Erfahrungen aus anderen Bereichen auch in Ihrer Tätigkeit von Nutzen sein könnten?
3. Wo kennen Sie sich außerhalb Ihrer Tätigkeit am besten aus? ( Interessen, Hobbys, Hausbau usw.)
4. Wo gibt es dabei mögliche Parallelen zu Ihrem Beruf bzw. Ihrer Tätigkeit!
5. Welche positiven Auswirkungen könnten diese Analogien bewirken?

Die bewusste und schriftliche Beantwortung dieser Fragen soll helfen, die zahlreichen Analogieschlüsse in diesem Buch besser nachvollziehen zu können!

----- Roter Faden -----

## **3. Zielfindung der LeserInnen – Was möchte/sollte ich an meinem Führungsverhalten verbessern?**

In der Führungslehre gibt es keine einfach nur anzuwendende Formel, deren Umsetzung Erfolg verspricht – und falls dies jemand anpreist, sollte man die Aussagen gewissenhaft überdenken. Eine erprobte Methode ist die der Sozialisierung, was nichts anderes bedeutet als die Wissensweitergabe von „MehrwisserInnen“ zu „WenigerwisserInnen“. Auch *NEFF* und *CITRIN* sind der Meinung, dass man Führung am leichtesten lernen kann, indem man feststellt, was bei anderen zum Erfolg geführt hat, um dann herauszulesen, wie wir diese Lektionen auf unsere eigene Situation anwenden können. (vgl. *NEFF, T. J.; Citrin, James M.: (Von den Besten lernen) Die 30 Erfolgsgeheimnisse der Führungselite*)

Hier geht es darum, sich aufgrund der Auswertung der Fragen konkrete Bereiche des eigenen Führungsverhaltens auszusuchen, und diesen Kapiteln des Buches vermehrte Aufmerksamkeit zu schenken.

### **Fragestellung:**

In welchen Bereichen möchte ich mein Führungsverhalten verbessern?

----- Roter Faden -----

### **4. Wissensvermehrung = Erweiterung des Führungs-Repertoires mittels Projektion der folgenden Ausführungen auf die eigene Situation –**

**Fragestellung:** Was könnte ich davon für meine Tätigkeit übernehmen?

Frei nach dem Ausspruch von *GALILEI*:

„Man kann einem Menschen nichts lernen, man kann ihm nur helfen, es in ihm selbst zu entdecken.“ *in STROEBE, R. W.: Grundlagen der Führung.*

## **EINFÜHRUNG IN DIE FÜHRUNGSARBEIT IM HOCHLEISTUNGSSPORTS**

Nirgends ist der Unterschied zwischen Sieg und Niederlage so klein wie im Sport. Tausendstel, Millimeter oder Nuancen in der Körperhaltung entscheiden darüber, wer ganz oben auf dem Stockerl steht und wer als ewiger Zweiter in die Sportgeschichte eingeht. Doch nicht nur der Ruhm steht auf dem Spiel, sondern auch die Gesundheit und oft auch das Leben. Ein kurzer Moment der Unaufmerksamkeit, eine unscheinbare Fehlreaktion, unzureichende Vorbereitung oder mangelnde Kontrolle des Materials – wir alle haben schon daraus resultierende Unfälle hautnah am Bildschirm miterlebt oder sogar die Folgen am eigenen Körper gespürt.

Im Spitzensport wird mit hohen Einsätzen gespielt. Angetrieben durch eine enorme Motivation absolvieren die AthletInnen ein gewaltiges Trainingspensum, meistern den Leistungs- und Mediendruck und übertauchen körperliche und psychische Tiefs. Sie nehmen die nahezu unvermeidlichen Verletzungen auf sich, um auch einmal ganz oben zu stehen.

Genauso hochgezüchtet wie der Bewegungsapparat der SportlerInnen sind auch die Methoden der Betreuung und des Trainings. In Zusammenarbeit mit der Sportmedizin hat sich in der Trainingswissenschaft eine breite Palette an Methoden, Übungen und Instrumenten entwickelt. Dazu kommen unzählige Parameter zur Steuerung und Kontrolle des belasteten Organismus und eine Vielzahl an unterstützenden Präparaten, Hilfsmitteln und Behandlungsmethoden, die man im Laufe der Jahre heraus fand. Alles mit nur einem Zweck – die Regenerationszeit zu verkürzen und dadurch intensivere oder längere Belastungsreize in kürzeren Abständen setzen zu können, um letztendlich so die Leistungsfähigkeit zu erhöhen.

Auf diesem Weg entstehen schier unermüdliche Organismen und gewaltige Muskelpakete, genauso wie Beschleunigungsракеты и akrobatische Meisterleistungen.

Aber auch dem mentalen und psychischen Aspekt der Arbeit mit den SportlerInnen kommt in letzter Zeit immer mehr Bedeutung zu. Dort wo die körperlichen Potentiale bis zum Zerreißen ausgenutzt sind resultiert der entscheidende Vorsprung in der Psyche der Menschen. Das letzte Quäntchen an Risikobereitschaft, der brutale Wille zur Qual und der hartnäckige Glauben an den Sieg bringt letztendlich den erträumten Erfolg.

## **Arbeit der TrainerInnen**

Den TrainerInnen kommt dabei die wichtige Aufgabe zu, all diese Faktoren zu berücksichtigen und die Planung und Durchführung des Trainings individuell auf die Veranlagung der SportlerInnen im Hinblick auf das gemeinsam Ziel abzustimmen. Und das ist wahrlich keine leichte Aufgabe. Zum entscheidenden Zeitpunkt in Bestform zu sein und die nötigen Reserven zu haben schafft das Vertrauen in sich selbst welches notwendig ist, um das Letzte geben zu können. Die richtige Mischung aus den unzähligen Übungsformen, regenerativen Maßnahmen, Ernährung und mentaler Vorbereitung für den Sportler zu finden, verlangt das Fingerspitzengefühl eines Haubenkoches. Strenge Kontrolle bei der Umsetzung der Planungen ist genauso notwendig wie Einfühlungsvermögen im Umgang mit Problemen.

Und schlussendlich ist strategisches Denken für die richtige Taktik im Wettkampf sowie Entscheidungsfreudigkeiten bei sich ändernden Situationen gefragt.

Zudem verlangt die Arbeit mit EinzelsportlerInnen von den TrainerInnen zum Teil andere Fähigkeiten als die Betreuung in Mannschaftssportarten. Soziale Kompetenzen und das Schaffen eines Teamgeistes stehen bei Teams eher im Vordergrund als bei EinzelsportlerInnen. Das soll

nicht heißen, dass eine Läuferin ständig isoliert trainiert, denn auch in Einzelsportarten ist die Arbeit in Trainingsgruppen wie z.B. im Skisport Gang und gebe. Da jeder Mensch durch soziale Kontakte „atmet“ stellt gerade in Einzelsportarten das Betreuerteam auch in dieser Hinsicht ein wichtiges Instrument zum Wohlbefinden und damit zur Leistung dar. Meistens spielen die MasseurInnen eine bedeutende soziale Rolle und verbessern das Klima in der Trainingsgemeinschaft. (Die entspannte Körperhaltung trägt dabei das ihre dazu bei!)

Im Wettkampf ist jedoch jeder auf sich alleine gestellt und die Trainingspartner sind plötzlich Konkurrenten. Dieses Paradoxon zu meistern verlangt von TrainerInnen ausgeprägte emotionale Intelligenz, um in konträren Situation führen zu können, und von den SportlerInnen eine professionelle Einstellung. Professionalismus ist natürlich auch in Teamsportarten von Nöten, denn um als Mannschaft gut dazustehen muss jede einzelne ihr Bestes geben. Und auch hier kommen nur jene in die Oberliga, die ihre individuelle sportliche Leistungen ständig verbessern und sich trotzdem in das jeweilige Team eingliedern können.

Auch in der Wirtschaft gibt es „Einzelkämpfer“ und Teamplayer, und die unterschiedlichen Formen der Betreuung dieser. Ein Mentor eines neuen Mitarbeiters stellt z.B. eine Einzelbetreuung dar, wo hingegen eine Abteilung im Idealfall ein Team ist, welches die Führungsperson als Trainer zu guten Mannschaftsleistungen anleitet. Auch hier arbeitet jede für sich alleine und versucht meistens sich in den Vordergrund zu stellen, um sich so gut wie möglich zu verkaufen. Die Teamleistung korreliert jedoch erfahrungsgemäß positiv mit der Bereitschaft zu Zusammenarbeit. Denn es ist bekannt, dass Teams nur dann bessere Ergebnisse als Einzelpersonen bringen können, wenn das Klima nicht von Neid und Konkurrenz geprägt ist.

## **Teamzusammenstellung**

„Um eine Mannschaft richtig zu komponieren, muss man schon ein Wissenschaftler sein.“  
Ivica OSIM, Sport-Diplomarbeit von Christoph MEZGOLITS

In punkto Team definiert man in Sportmannschaften die Rollen im allgemeinen konkreter als in der Wirtschaft. Zwar sollte im Kindes- und Jugendsport der Schwerpunkt auf Abwechslung in der motorischen Ausbildung und Vielseitigkeit gelegt werden, spätesten beim Übergang zum Erwachsenen kristallisieren sich meistens konkrete Disziplinen oder Positionen heraus. Bei der

Zusammenstellung einer Mannschaft werden die Eigenschaften und Fähigkeiten des Einzelnen berücksichtigt, um ein Team mit ausgeglichenen Fähigkeiten zu bilden. Zum Teil wird auch darauf geschaut, wie sich die Personen untereinander verstehen und bewusst Einfluss auf das Klima genommen, um die Gesamtleistung zu steigern. Auch bei Neuzugängen werden zumindest die Fähigkeiten berücksichtigt. Wenn man einen Stürmer braucht, wird man keinen Tormann kaufen und umgekehrt. Auch wird man, wenn längerfristige Defizite z.B. in einer Disziplin im Skifahren erkennbar sind, versuchen die Nachwuchsarbeit dementsprechend zu adaptieren, um in Zukunft besser vertreten zu sein. Zum Teil sind aber auch „Umschulungen“ in der derzeitigen Mannschaft erfolgreich.

In der Wirtschaft wird derartiger Bedarf an anders ausgebildetem Personal eher von außen gedeckt, da man sich langwierige Umschulungen meistens nicht leisten kann oder will. Bei der Zusammenstellung von Projektteams werden auch hier die fachlichen Fähigkeiten berücksichtigt, die sozialen allerdings seltener. Hier wird wie im Sport insofern Professionalität verlangt, als dass persönliche Indifferenzen bei der notwendigen Arbeit hinten angestellt werden sollen.

Wie in der Wirtschaft schafft auch im Sport eine umfassende Vorbereitung und detaillierte Planung inkl. zielbezogener Steuerung & Kontrolle der Prozesse den entscheidenden Vorsprung. Ein auf die AthletInnen maßgeschneideter „Anzug“ aus Trainingsmethoden, Trainingsgeräten, Steuerungsinstrumenten sowie Kontrollparametern und Behandlungsformen ebnet den Weg zu körperlichen und mentalen Höchstleistungen.

## **Trainingsmethoden:**

Grundsätzlich unterscheidet man Training nach

### **Qualitativen Aspekten:**

- ?? Reizintensität (Stärke des einzelnen Reizes)
- ?? Reizdichte (zeitliches Verhältnis von Belastung- und Erholungsphasen) und

### **Quantitativen Aspekten:**

- ?? Reizdauer (Einwirkungsdauer eines Reizes)
- ?? Reizumfang (Dauer und Zahl der Reize pro Trainingseinheit)
- ?? Trainingshäufigkeit (Zahl der Trainingseinheiten pro Tag bzw. Woche)

Darauf aufbauend setzt man auf das Trainingsziel (= Soll – Zustand) abgestimmte Trainingsreize basierend auf dem Ist – Zustand der Sportlerin durch Dauermethoden oder Intervallmethoden. Letztere lassen durch das an die Trainingsintensität angepasste Verhältnis zwischen Belastung und Erholung = Pausen und die Ausführungsform der Übungen näher unterscheiden.

### **SUPERKOMPENSATION:**

Unter dem Begriff Superkompensation versteht man die Fähigkeit von Organismen, sich auf sich ändernde Belastungen durch Erhöhung oder Verringerung der dafür notwendigen Energiereserven anzupassen und die an der Ausführung der Bewegung beteiligten Systeme und Strukturen zu verändern.

So verstärken sich z.B. durch eine belastende Bewegung der Hände die energieliefernden Substanzen (energiereiche Phosphate, Zucker und Fettreserven), die für die Bildung des menschlichen Treibstoffes ATP (wird bei der Muskelkontraktion gespalten) zuständig sind. Weiter wird die Durchblutung vermehrt und es verstärken sich durch die erhöhte Beanspruchung die beteiligten Muskeln, Sehnen, Gelenke und Knochen. Das hat dicker werdende Finger, Handflächen, Gelenke und Unterarme zur Folge. Bei abnehmender Belastung tritt aber auch der umgekehrte Effekt ein, da der Organismus dann die Überkapazitäten als nicht notwendig erachtet und dementsprechend bis zum effizienten Niveau adaptiert.

So verändern sich z.B. bei einem Sprinter durch eine Umstellung des Trainings auf Ausdauerbelastungen über Jahre auch die Anzahl und Beschaffenheit der betroffenen Muskelfasern von schnellkräftigen auf ausdauerndere Elementen. Mit diesem Adoptionsvorgang sind durch entsprechendes Training und Talent sowie dem Willen und einer angepassten Lebensweise alle außerordentlichen Leistungen im Sport in der Geschichte der Menschheit zustande gekommen.

Und genauso baut auch die gesamte heutige Trainingslehre auf dem Prinzip der Superkompensation auf, mit dem Ziel, die beteiligten Energiereserven und Systeme so schnell wie möglich bis zu ihrem Maximum zu steigern. Das Kriterium stellt dabei die Regenerationsfähigkeit dar, da es nur dann zur Steigerung kommt, wenn sich die Systeme verstärken und sich die Energiereserven auffüllen können. Erst dann führt erneute

Belastung zu weiteren erwünschten Effekten. Ist dies nicht der Fall, baut der Körper immer mehr ab, und Müdigkeit, Krankheit und in den extremen Ausprägungen auch der Tod resultieren durch die Überlastung.

Aus diesem Grund wurden in den letzten Jahrzehnten viele Überlegungen angestellt, welche Belastungen wie viel Regeneration benötigen und wie man die Regenerationszeit auf natürliche und künstliche Art und Weise verkürzen kann.

## **Trainingsplanung:**

Aufbauend auf den oben genannten Belastungsformen und der Regenerationsdauer können aufgrund des physischen und psychischen Zustandes der Person individuelle Trainingspläne zur Steigerung der sportlichen Leistungsfähigkeit erstellt werden. Im Hochleistungssport werden üblicherweise Mehrjahrespläne konzeptionell erstellt und Jahreszyklen detailliert ausgearbeitet. Dabei orientiert man sich an Vorbereitungs- und Wettkampfperioden (z.B. Meisterschaft) mit sog. Hauptwettkämpfen (Staatsmeisterschaften, wichtige Turniere/Spiele, Europa und Weltmeisterschaften, Olympische Spiele) und versucht, die SportlerInnen für den Zeitpunkt X bestmöglich vorzubereiten oder ein möglichst hohes Leistungsniveau über die gesamte Wettkampfphase zu halten.

Da für den Tag X eine Vielzahl an Faktoren zusammenpassen müssen, haben sich entsprechend viele Ansätze entwickelt – alle mit dem einen Ziel: **Besser zu sein als die anderen!**

Dass es schließlich nur einen ersten Platz gibt, macht die ganze Sache nicht unbedingt einfacher.

## **Trainingsmittel:**

Die Trainingsmittel umfassen alle Mittel und Maßnahmen, die den Ablauf des Trainingsprozesses unterstützen. Man unterscheidet Trainingsmittel organisatorischer (z.B. Aufstellungsformen), gerätemäßiger (z.B. Langhantel) und informativer Art (z.B. Bewegungsbeschreibung)

Unter Trainingsgeräte versteht man die gesamte Ausrüstung, Vorrichtungen und Maschinen, die das Erreichen des erwünschten Belastungsreizes ermöglichen und die Effizienz des Trainings verbessern.

## Trainingssteuerung:

Unter Trainingssteuerung versteht man lt. WEINECK („optimales Training“):

*„...die gezielte Abstimmung aller Maßnahmen der Trainingsplanung, der Trainingsdurchführung, der Wettkampf- und Trainingskontrollen und der Trainings- und Wettkampfauswertung zur Veränderung des sportlichen Leistungszustandes im Hinblick auf das Erreichen sportlicher Leistungen. Ziel jeder Trainingssteuerung ist eine Leistungsoptimierung nach vorher festgelegten Kriterien durch die Steuerung und Regelung der leistungsbestimmenden Faktoren zum einen, und trainingsbegleitenden Maßnahmen zum anderen.“*

## **MODELL DER TRAININGSSTEUERUNG:**

**1. Analyse der leistungsrelevanten Faktoren** (z.B. maximale Sprungkraft)



**2. Diagnose des momentanen Leistungszustandes**



**3. Ziel- und Normsetzung = Trainingsplanung**

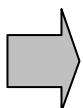
Periodisierung und Zyklisierung der Trainingseinheiten

Mit der Zielsetzung der Verbesserung der:

- ☒ Konditionellen Fähigkeiten
- ☒ Koordinativen Fähigkeiten
- ☒ Taktisch psychischen Fähigkeiten



#### 4. Trainingsdurchführung



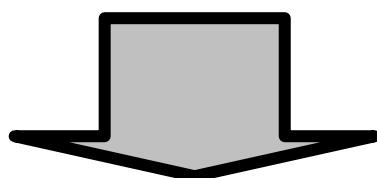
unter Mithilfe der **Trainingssteuerung** über:

Den Trainingszustand bzw. Wettkampfleistung

Beobachtung, Tests, Leistungsanalyse

Gegebenenfalls erneute Trainingsdurchführung über synchronisierte

Schnellinformationen oder Auswertung und Planungsänderung



#### 5. Leistungssteigerung

**Abb.2:** Modell der Trainingssteuerung

### STEUERUNGSMETHODEN IN DER LEISTUNGSDIAGNOSTIK:

#### Sportmotorischen Tests:

Diese beinhalten alle Arten von Tests, die von TrainerInnen ohne sonderlichen apparativen Aufwand durchgeführt werden können. (z.B. Sprungkraftmessung durch Standhochsprung, Liniensprints, Geschicklichkeitsparcours, Sportspieltests usw.)

Damit lassen sich einzelne Leistungsfaktoren wie konditionelle, koordinative oder technische Fähigkeiten reproduzierbar mit relativ hoher Authentizität und Objektivität ermitteln.

#### Sportmedizinische Test:

Können nur in Zusammenarbeit mit sportmedizinischen Institutionen oder Sportmediziner unter hohem apparativem Aufwand durchgeführt werden.

Die gängigsten Kontrollparameter der Sportmedizin sind:

- ?? Herzfrequenz
- ?? Laktat (Stoffwechselendprodukt bei anaeroben Belastungen – z.B. 400 m Sprint)
- ?? Creatinkinase (Enzym zur Rückführung des ADP zu ATP – tritt bei energetischer Überforderung vermehrt in das Blut über)
- ?? Harnstoff (Endprodukt des Protein-Abbaus in der Leber – aus der Konzentrationskurve kann die Verträglichkeit des Trainings bei den AthletInnen gemessen werden, z.B. bei Höhentraining)
- ?? Ammoniak
- ?? Glukose (Blutzuckerspiegel)
- ?? Glutamine
- ?? Elektrolyte
- ?? Bluthormone

Trainingsplanung, Leistungsdiagnostik und Trainingssteuerung sind aufs engste miteinander vernetzt, denn die Trainingssteuerung versucht über situationsangepasstes Planen und Lenken, Kontrollieren und Auswerten individuell abgestimmte Trainings- und Wettkampfbelastungen zielgerichtet von einem gegebenen Ist – Wert zu einem angestrebten Soll – Wert zu führen.

## **Behandlungsformen**

Darunter versteht man Arten der Behandlung zur Steigerung der Trainingsverträglichkeit und Regeneration nach Trainingsbelastungen, sowie der Vorbeugung von und Rehabilitation nach Verletzung. Dies können sowohl Spezielle Bewegungs-, Konzentrations- und Dehnübungen, medizinische Therapien als auch Diäten und Ernährungsprogrammen sein.

## UMSETZBARKEIT DER ENTWICKLUNGEN DES HOCHLEISTUNGSSPORTS IN WIRTSCHAFTLICHEN UNTERNEHMEN

Das Modell der Trainingssteuerung im Sport weist einige Analogien zum Wirtschaftsleben auf, denn auch die Unternehmensplanung und Steuerung erfolgt Idealerweise nach einem ähnlichen Prinzip.

1. Analyse der Stärken und Schwächen in leistungsrelevanten Bereichen
2. Zielsetzung und Planung
3. Umsetzung der Planungen
4. Steuerungsmaßnahmen über internes und externes Controlling mittels vorher festgelegter Kontrollparameter und gegebenenfalls Zieladaptierung bzw. Änderung der Arbeitsweisen
5. Vergleich des Ist – Wertes mit dem Soll – Wert
6. zukunftsorientierte Analyse

Das Training stellt in der BWL der Lernprozess aus sich ändernden Arbeitsweisen und Mitteln, Bewusstseinsbildung durch Zieltransparenz und Vorbildwirkung der Unternehmensleitung sowie last but not least durch Wissenserweiterung in Aus- und Weiterbildungen, bzw. Unterstützung am Arbeitsplatz durch externe Berater, dar. Das Prinzip der Superkompensation spielt insofern auch bei der täglichen Arbeit in Unternehmen eine wichtige Rolle, als sich alle geistigen und körperlichen Tätigkeiten dadurch verbessern lassen. So wird z.B. die Reizleitung im Gehirn durch ständige Beanspruchung optimiert – auch Denken lässt sich also trainieren – und alle Bewegungen, die zur Ausführung einer Tätigkeit notwendig sind, vom Abheben des Telefonhörers über das Einschlagen eines Nagels bis zur Eingabe eines Textes, lassen sich durch ständige Wiederholung nach dem Prinzip der Superkompensation optimieren. Das Gehirn speichert Bewegungsmuster aber auch Verhaltensweisen ab und adaptiert diese falls notwendig an steigende Anforderungen. Das ganze gilt allerdings auch für die andere Richtung, nämlich wenn die Ansprüche und Reize abnehmen, wird auf Sparflamme geschaltet. Wer rastet, der rostet gilt also auch für geistige Tätigkeiten und körperlich kommt im schlimmsten Fall das sog. Bewegungsmangelsyndrom zum Vorschein. Dabei werden Bewegungsfunktionen, die nicht mehr gebraucht werden vom Gehirn automatisch wegrationalisiert! (gilt wiederum auch für kognitive Prozesse) Jeder Controller würde viel Geld für derart perfekte Automatismen in Unternehmen geben.

Im wirtschaftlichen Controlling ist auffällig, dass sich die gängigsten Parameter auf die sog. hard facts wie Rentabilitätszahlen und dergleichen beziehen. Hingegen werden die soft facts wie Klima und Identifikation kaum untersucht. Ganz im Unterschied zum Sport, wo neben der Kontrolle der körperlichen Parameter auch der emotionale und mentale Zustand der SportlerInnen wichtig genommen wird. Nicht zuletzt deswegen, weil sich Missstände in diesen Bereich deutlicher auf die Erfolgsbilanz auswirken.

Ein derartiges „Gefühls-Controlling“ wäre jedoch auch in der Wirtschaft erfolgsversprechend. Den letztendlich hängt der langfristige Erfolg aller Strategien und Planungen immer von deren Umsetzung durch motivierte Menschen ab.

## DEFINITION VON ERFOLG

Im Leistungssport ist der absolute Erfolg am deutlichsten erkennbar. Man nimmt die erste Position in derjenigen Gruppe ein, ist am schnellsten, am stärksten, am besten.

In der Wirtschaft ist absoluter Erfolg an Kennzahlen wie Umsatz, Marktanteil, MitarbeiterInnenzahl, Gewinn usw. ablesbar, jedoch stärker abhängig von externen Faktoren wie der allgemeinen Wirtschaftslage, den Lieferanten und Abnehmern. Dazu kommt, dass Leistungen im Unternehmen stärker miteinander vernetzt und dadurch Erfolge normalerweise weniger deutlich zuordenbar sind als im Sport. In Einzelsportarten tragen die AthletInnen selbst und die TrainerInnen den größten Anteil zum Erfolg bei, des weiteren sind noch der BetreuerInnenstab, die finanzielle Situation und das soziale Umfeld von entscheidender Bedeutung. Bei Mannschaftssportarten tritt neben den Einzelleistungen die Führungsarbeit und das Klima mehr in den Vordergrund, einerseits durch Opinion Leader in der Mannschaft, andererseits die Führungsarbeit der Coaches.

Schwieriger wird es beim relativen Erfolg. Hier zählt sowohl im Sport wie auch in der Wirtschaft die Steigerungsrate. Die Verbesserung um zwei Sekunden auf 400m, die Erhöhung des Marktanteils um 10 %. Dabei muss man noch unterscheiden, mit welchem Aufwand diese Steigerung erreicht wurde. Es ist z.B. ein Unterschied, ob ich mit 200 MitarbeiterInnen einen Umsatz von 10 Mio. mache oder mit 50, oder ob ein Fußballverein 3 Mio. Euro zur Verfügung hat oder 30 Mio.! Eines ist klar. Mit zunehmendem Aufwand steigt das Risiko, denn z.B. ist es ein Unterschied, ob Ried dritter in der Österreichischen Bundesliga wird, oder die Austria. Auf der einen Seite wäre es ein subjektiver Erfolg, auf der anderen eine Blamage.

Auch das Überleben eines Unternehmens in schwierigen Zeiten kann einen beträchtlichen Erfolg darstellen, genauso wie ein konstant hohes Leistungsniveau einer Mannschaft über mehrere Jahre.

An dieser Stelle möchte ich anmerken, dass ich mir sehr wohl bewusst bin, dass es eine Reihe von erwähnenswerten Ausprägungen von Erfolg in Sport und Wirtschaft gibt, die auf den ersten Blick nicht mit Leistung assoziiert werden, obwohl dabei oft Gewaltiges geleistet wird. Ich denke an dieser Stelle an den Erlebnis- und Breitensport, wo entspannt, erlebt und auch verglichen wird, aber auf subjektiver Basis. Oder an einen kleinen Familienbetrieb, der über Generationen hinweg seine Mitglieder erfreut, beschäftigt und ernährt.

Wie irreführend die Suche nach Kriterien des Führungserfolges sein kann, argumentieren ROSENSTIEL u.a. im Buch „Organisationspsychologie“ auf den Seiten 259 ff..

Diese Arten von Erfolg sind schwieriger objektiv vergleichbar aber sicherlich nicht weniger wert.

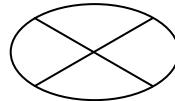
#### Gibt es eine Möglichkeit, auch diese relativen und subjektiven Erfolge zu erkennen?

– möglicherweise – wir müssen dabei nur den herkömmlichen Zugang zu diesem Thema wechseln. Ein gutes Gruppenklima, ein definierter monetärer Gewinn, zu überleben, viel Spaß oder Erholung, eine Siegesserie, über mehrere Jahre in der Weltspitze, die Tradition und Kultur bewahren, eine gelungene Umstrukturierung, wieder gehen können oder die Erde zu Fuß zu umqueren. Um im Nachhinein Erfolg beurteilen zu können, kann man entweder den vorher festgelegten Soll mit dem tatsächlichen Istwert vergleichen oder einfach in sich oder die Gruppe „hineinhören“, wie zufrieden man mit dem Ergebnis oder der momentanen Situation ist. Denn wenn alle Beteiligten, und das sind z.B. auch die Fans, zufrieden sind, müsste es eigentlich ein Erfolg gewesen sein – oder? Natürlich ist in diesem Zusammenhang noch zu differenzieren zwischen persönlichem Erfolg und Erfolg einer Gruppe oder eines Unternehmens und auch das ursprüngliche Ziel in Betracht ziehen. Aber grundsätzlich stellt die Zufriedenheit der Beteiligten einen guten Parameter der Erfolgsmessung dar.

# DAS GRUNDSCHAEMA DER EXPEDITION

## FÜHRUNG

Versetzen wir uns in **folgendes Szenario:**



Sie sind Entdeckerin und haben soeben vom Österreichischen Kaiserhaus den Auftrag bekommen, eine Expedition zu einigen der zahlreichen, bislang unbetretenen Inselgruppen im Süden des großen Meeres zu organisieren, um die dortigen Rohstoffvorkommen zu erforschen, in der Hoffnung, vorkommende Heilkräuter und Gesteine sicher in die ztausend Kilometer weit entfernte Heimat zu transportieren. Sie haben vier Schiffe zur Verfügung und die Erlaubnis, neben den ca.300 Personen der Besatzung auch Ihre Familie auf die max. zwei Jahre dauernde Reise mitzunehmen.

**Wie könnte man so eine Aufgabe angehen?**

Sicherlich gilt es zunächst einmal, eine geeignete **Strategie** festzulegen.

Die Fragestellung zur Strategie lautet: WAS machen wir?

Welche der Inseln soll mit welchen Schiffen angesteuert werden?

Zu diesem Zweck wird es ratsam sein, Experten für die einzelnen Teilabschnitte der Expedition zuzuziehen. Idealerweise sind dies diejenigen, die bei der Durchführung auch die einzelnen Bereiche über haben. In unserem Fall werden das ein erfahrener Schiffskapitän, der das Kommando über die Flotte über hat, eine Logistikerin für den Transport der Ausrüstung, Geographen und Spezialisten für Gesteins – und Pflanzenkunde usw. sein.

In der Strategie sollte auch festgelegt werden, wann der geeignetste Abfahrtstermin ist, um den heftigen Nordwinden in den Herbstmonaten zu entgehen, welche Route gewählt wird um so schnell und sicher wie möglich unterwegs zu sein, welche Ausrüstung verwendet wird usw. Jetzt steht auch die Entscheidung an, ob man auf altbewährte Materialien, Methoden und Routen zurückgreift, oder innovativen Vorschlägen eine Chance gibt.

Zuerst wird sozusagen einmal die geeignete Taktik und der Kurs festgelegt.

In der Entscheidungsfindung werden im Idealfall die späteren Verantwortlichen mit eingebunden und deren Meinungen berücksichtigt, um die Identifikation der Betroffenen zu erhöhen.

Das selbe gilt für **die Planung:**

Hier gilt es, die beschlossene Strategie zu konkretisieren – WIE gehen wir das an?

Zuständigkeiten werden beschlossen, Teilabschnitte zeitlich fixiert, die Ressourcen – Aufteilung wird bestimmt, Kommunikationsrichtlinien verabschiedet und Führungskriterien in den Untergruppen festgelegt. Der Faktor Zeit spielt bei der Planung meistens eine übergeordnete Rolle – WANN WO WER die Strategie umsetzt?

Sie als Entdeckerin müssen sich überlegen, welche Aufgaben sie wem delegieren und wie Sie Ihre Zeit am besten managen – nicht zuletzt weil auch ihre Familie an der Expedition teilnimmt!

Ein wichtiger Bereich der Planung ist die Unterteilung des Gesamtziels in

#### T E I L A B S C H N I T T E.

Diese sind notwendig, um gegebenenfalls Kurskorrekturen vornehmen zu können.

Nachdem alles genau durchgeplant wurde, können wir unsere Expedition beginnen. Leute werden angeheuert, Ausrüstung und Lebensmittel besorgt, Personal eingestellt und auf die zukünftigen Aufgaben vorbereitet. Schon vor der Abreise beginnt der

### **operative Teil des Projekts = die Ausführung der Planungen:**

Jetzt ist der Zeitpunkt gekommen, die in der Planung festgelegten Führungskriterien in der Arbeit mit der Mannschaft umzusetzen. Mittels des eigenen Führungsstiles soll erreicht werden, dass die Mannschaft alle notwendigen Arbeiten verrichtet, um das gewünschte Ziel zu erreichen. Dies wird nur möglich sein, wenn sich die einzelnen Personen einigermaßen mit ihrer Aufgabe identifizieren können und / oder entsprechend motiviert sind, die Tätigkeiten auf den Schiffen und an Land zu verrichten.

Neben der Motivation und Identifikation der Leute sind folgende **Führungs faktoren** in der Ausführung von Bedeutung:

- ?? Die Führungsqualität und Autorität der Vorgesetzten
- ?? Das Delegieren von Aufgaben
- ?? Der Umgang mit Rivalitäten im Team
- ?? Die Handhabung von Konflikten
- ?? Feedback und Fehlerkorrektur
- ?? Der Umgang mit Leistungstiefs
- ?? Das Klima im Team

Um gegebenenfalls Kurskorrekturen vornehmen zu können, muss abschnittsweise der tatsächliche Standort mit der Routenplanung verglichen werden. Dieser Prozess wird auch **Steuerung oder Controlling** bezeichnet. Dabei werden die vorher festgelegte Soll – Werte der Teilabschnitte mit den Ist – Werten verglichen.

Auch in der Literatur gibt es ähnliche Versuche, die Aufgaben von Führung aufzugliedern.

Lt. *ARMSTRONG* wurden die wichtigsten Managementprozesse von den klassischen Managementtheoretikern folgendermaßen definiert :

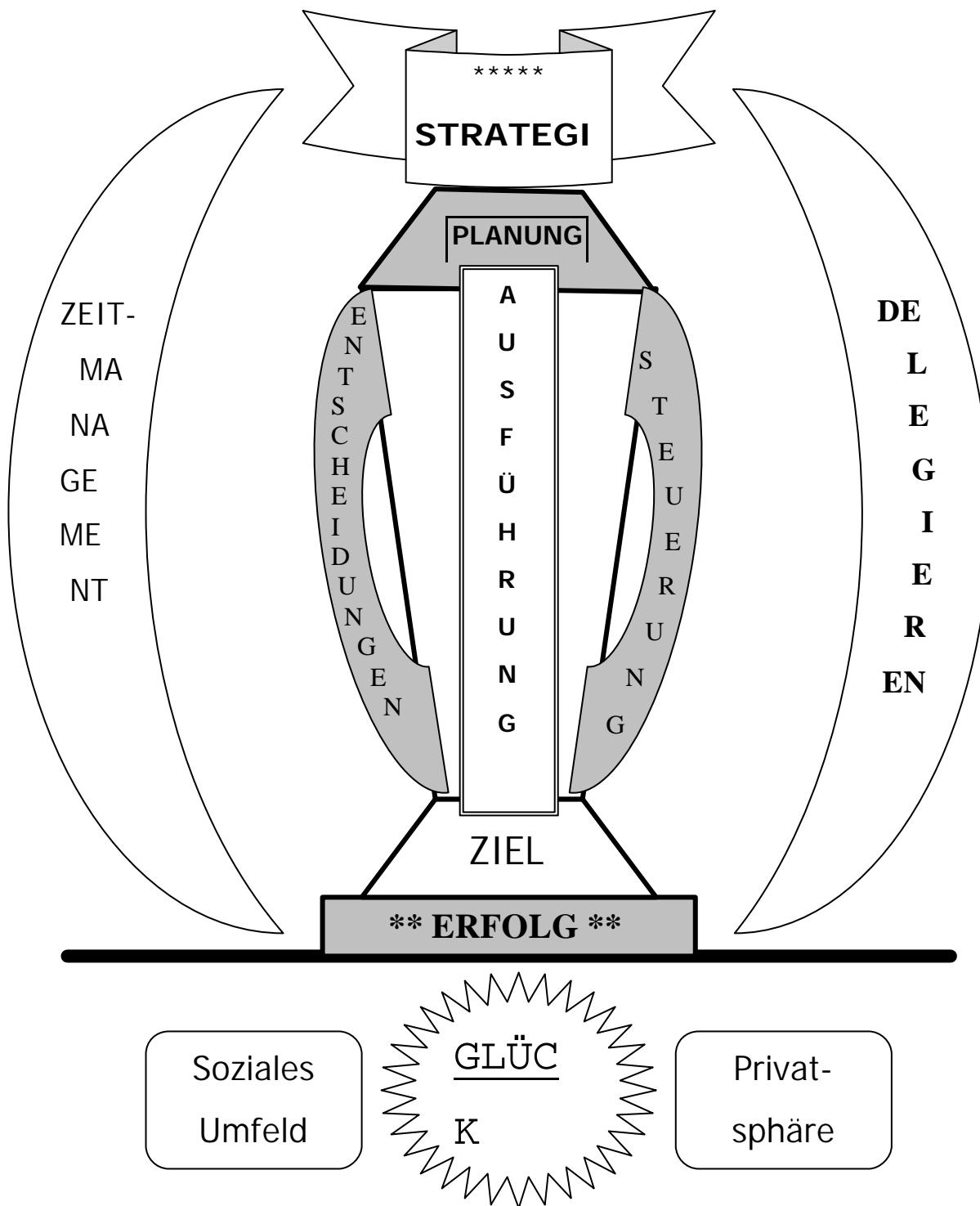
1. *Planen = die Entscheidung über eine Vorgangsweise, die geeignet ist, ein erwünschtes Resultat zu erreichen und die Aufmerksamkeit auf Ziele und Maßstäbe sowie auf die Programme zu richten, anhand derer die Ziele zu erreichen sind.*
2. *Organisieren = Schaffung und Personalausstattung einer Organisation, die geeignet ist, das Ziel zu erreichen.*
3. *Motivieren = Führung ausüben, um die Mitarbeiter zu motivieren, reibungslos zusammenzuarbeiten und im Team ihr bestes zu geben.*
4. *Kontrollieren = den Fortschritt der Arbeit anhand des Planes messen und überwachen und erforderlichenfalls korrigierende Maßnahmen ergreifen.*

*ARMSTRONG, M. (Führungsgrundlagen) S.11*

Anhand folgender Graphik sollen die Zusammenhänge des Grundschemas der Expedition Führung noch deutlicher zum Ausdruck kommen:

Ausgehend von einer Idee erfolgt die strategischen Überlegungen, welche schließlich übergeht in die detaillierte Planung der Aktivitäten. Das Kernstück stellt der operative Teil - die AUSFÜHRUNG dar. Die Entscheidungsfindung spannt sich über den gesamten Prozess, und die Steuerung soll die Erreichung des in der Strategie angepeilten Ziels mittels der in der Planung festgelegter Kriterien und Parameter gewährleisten. Über das bewusste Delegieren von Aufgaben werden Schwerpunkte und Prioritäten im Zeitmanagement gesetzt und damit ein möglichst effektiver Umgang mit den eigenen Ressourcen erreicht.

Und spielen noch das soziale Umfeld und die Trennung zwischen Beruf und Privatsphäre neben dem GLÜCK entscheidende Rollen zwischen Erfolg und Misserfolg!



**Abb.3 : Das Grundschema der Expedition Führung**

Aufbauend auf diese Metapher wurden im nächsten Abschnitt der Arbeit die relevanten Führungsbereiche aus Sport und Wirtschaft anhand der Aussagen der interviewten Führungskräfte aufgearbeitet und miteinander verglichen.

**Die dabei entstandenen Analogieschlüsse zwischen Sport und Wirtschaft sind in den einzelnen Kapiteln hervorgehoben angeführt und anschließend gesammelt in Tabellenform dargestellt.**

## **A DIE VORBEREITUNGEN**

### **1. Die Strategie**

Wohin die Reise gehen soll ist natürlich auch in der Führung und Entwicklung von SportlerInnen sowie für Wirtschaftskapitäne eine entscheidende Frage. Auch wenn man sich bereits auf dem Weg befindet, sollte man die vorausgegangene Strategieentscheidung immer im Augenwinkel behalten, und sich Visionen als ständige Wegbegleiter erhalten.

Als Beispiel einer Führungskraft der heutigen Wirtschaft steht Dipl. Ing. ZOTTI folgendermaßen zum Thema Strategie:

Aus seiner Sicht ist Strategie „... die Fähigkeit, aus einer Fülle von Informationen, sowie Trends und Entwicklungen intuitiv das Richtige zu finden.“ Damit kommt das subjektive Gefühl ins Spiel, bei der Strategieüberlegung sozusagen auf seine innere Stimme zu hören. Um diese Subjektivität zu relativieren und die getroffenen „Bauchentscheidungen“ in Frage zu stellen, gab es im ehem. Unternehmen von Dipl. Ing. ZOTTI im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung einen jährlichen Planungsprozess, der darin besteht, dass alle zwei Jahre die Strategie gründlich überprüft wird und gelegentlich neu formuliert wird. Dipl. Ing. ZOTTI bezeichnete dies als einen „... sehr ausfeilten Prozess, von dem die Erfinder glauben, dass man, wenn man alle Schritte ausführt, zu einer gescheiten Strategie kommt, was natürlich nicht der Fall ist, weil Strategie ist in einem hohen Maße Intuition“.

In der heutigen Führungspraxis in Sport und Wirtschaft ist jedoch allzu oft der Fall, dass strategische Konzepte dem **Wettlauf gegen die Personalguillotine** zum Opfer fallen.

Denn den „Regierenden“ der heutigen Zeit wird ihre Sache nicht leicht gemacht. Abhängigkeiten von stakeholder value, welche sich wiederum an Gewinnprognosen und Zukunftschancen orientieren, bringen CEOs in prekäre Situationen. Langfristige strategische Konzepte wären zwar sinnvoll, können jedoch die kurzfristigen Anforderungen wie Einsparungen zu Effizienzsteigerung nicht immer erfüllen. Ein neuer Manager hat heute häufig nicht mehr als ein Jahr Zeit, bis er die ersten Ergebnisse aufweisen muss und wird spätestens nach vier Jahren nach dem Aktienkurs bzw. der Zufriedenheit der Aktionäre beurteilt. Dem enormen Druck kann meistens nur durch Rationalisierungen und Fusionen oder sonstigen spektakulären Aktionen standgehalten werden. Personalkürzungen und Auslagerungen stehen dadurch an der Tagesordnung.

Auch im Sport dreht sich der Personalkreisel immer schneller. Ergebnisse werden gefordert und TrainerInnen fast nur mehr nach momentanen Tabellenplätzen oder Medaillenspiegel beurteilt. In der Sportszene stehen Trainerwechsel an der Tagesordnung, wie es die Eskalationen in der obersten Fußballliga verdeutlichen. Typen wie Ivica OSIM, der über 8 Jahre beim SK Puntigamer Sturm tätig war sind dabei die erfreulichen Ausnahmen. Ansonsten werden Trainer und Spieler munter untereinander ausgetauscht.

Diese Kurzsichtigkeit verhindert jedoch nur allzu oft strategisches Denken. Die Verantwortlichen haben keine andere Wahl, da sie ständig auf dem Schleudersitz sitzen. Der Nachwuchs wird vernachlässigt, da man keine Zeit mehr hat, jungen Spielern eine Chance zu geben. Stattdessen werden fertige Spieler gekauft, die schnell die gewünschten Ergebnisse bringen sollen. Finanzierungskrisen sind die Folge, da nach Adam Riese nur einer an der Spitze der Tabelle stehen kann, und dementsprechend größere Chancen bei Sponsoren hat.

In der Wirtschaft werden ältere Arbeitskräfte abgestoßen, da sie zu teuer geworden sind. Kurzfristig effektiv, da Kosten eingespart werden, doch oft geht damit im Gegenzug viel mehr verloren, nämlich Erfahrung, Kundenbeziehungen und Weitblick.

Nichts desto trotz ist die Strategie bzw. die Vision immer noch der Ursprung jeder Unternehmung oder Organisation. Eine innovative Idee oder eine Vorstellung von der Zukunft, in der Wunschvorstellungen verwirklicht werden. Sogar heutige Konzernriesen wie IBM oder General Elektrik sind so entstanden.

Laut einer von *Lumique Managementservices und ICG Infra Consulting* durchgeföhrten Onlinebefragung von 100 Führungskräfte verwenden Manager pro Jahr ca. 20 Tage für strategisches Management. Demnach werden auch Strategie – Instrumente wie die Balance

Score Card zu wenig genutzt (in: *Der Standard vom 13./14. Dezember 2003 S. C2 (Führungskräfte wünschen sich mehr Zeit für strategisches Management)*)

Nachdem man eine geeignete Strategie zur Erreichung des gewünschten Ziels entwickelt hat, dreht sich im nächsten Schritt alles um die Umsetzung dieser. Aus diesem Grund kommt eine Strategie immer nur in Kombination mit einer Entscheidung zum Tragen, und zwar ob und wie ich die Strategie umsetze. Dementsprechend kann die Beurteilung einer Strategie immer nur im Nachhinein, nach deren Umsetzung, erfolgen.

Das heißt, einer strategischen Überlegung folgt immer eine innere und/oder äußere Diskussion über deren Umsetzung. Dieser Diskussionsprozess mündet früher oder später immer in den der Entscheidungsfindung.

## **2. Die Entscheidungsfindung**

In der Entscheidungsfindung werden im Idealfall die späteren Beteiligten so weit wie möglich mit eingebunden und mit ihren Meinungen berücksichtigt, um die Identifikation der Betroffenen mit den Entscheidungen zu erhöhen.

Bei unserem Expeditionsprojekt  müssen ebenso Entscheidungen getroffen werden wie in der Führung von wirtschaftlichen Unternehmen. Entscheidungsprozesse betreffen unter anderem:

- ?? Die Auswahl der richtigen Strategie
- ?? Die Planung der einzelnen Etappen
- ?? Die Personalauswahl
- ?? Die Festlegung der zu delegierenden Aufgaben
- ?? Die Prioritäten im Zeitmanagement
- ?? Die Positionierung der Meilensteine des Controllings
- ?? Die Festlegung der Steuerungsparameter

... und schließlich stehen eine Vielzahl von situativen Entscheidungen im operativen Teil der Expedition an, die nur allzu oft spontan getroffen werden müssen und sich über alle Führungsebenen verteilen.

Wie kann man jetzt eine **operative Entscheidung** angehen, bei der häufig ein gewisser Zeitdruck vorhanden ist:

- ?? einerseits verlässt man sich auf eigene Erfahrungen – Was hat sich in der Vergangenheit in einer derartigen Situation bewährt?
- ?? Andererseits kann man Idealerweise auf ein Instrumentarium zurückgreifen, welches im Vorfeld für eine derartige Situation ausgewählt wurde.

Ein solcher Entscheidungs- Toolkitt sollte nach Dipl. Ing. ZOTTI folgendermaßen ablaufen:

- ?? Aufbereitung und Analyse der Situation
- ?? Entwurf
- ?? Bewertung und
- ?? Abwägung von Szenarien

### **Entscheidungen auf der strategischen Ebene**

Dagegen sind Entscheidungsprozesse auf der strategischen Ebene lt. Dipl. Ing. ZOTTI

„, eine Frage der Vision, die man hat, des Glaubens an eine bestimmte Entwicklung und eine Frage des Mutes.“

Hier steht die Rationalität im Hintergrund und der Faktor Zeit spielt meistens auch keine vorrangige Rolle.

Der Industrielle Dr. Hannes ANDROSCH meint dazu folgendes:

„Erstens brauche ich eine Vision, eine Perspektive, ein Ziel. Dann versuche ich, die einzelnen Optionen durchzudenken, die so wie ein Medikament auch immer Nebenwirkungen haben.“

Des weiteren gibt es unterschiedliche Arten, Entscheidungen zu treffen, welche eng mit dem jeweiligen **Führungsstil** zusammenhängen. Die Bandbreite spannt sich von aufwendigen Diskussionen mit anschließender demokratischen Abstimmung bis hin zu unbeirrten Alleingängen. Als Gewerkschafter bewegt sich Wilhelm HABERZETTL insofern in der vollen Bandbreite, als seine Entscheidungsprozesse demokratisch beginnen und autoritär enden:

„Ich sehe es aber auch als meine Aufgabe als Führungspersönlichkeit, aus der Summe der Informationen eine Entscheidung zu treffen. Da scheue ich mich auch nicht, diese zu treffen und dahinter zu stehen. Bis zu dieser Entscheidungsfindung werden jedoch alle

eingebunden und berücksichtigt, und auch dazu gezwungen, sich einzubringen.“ Wilhelm HABERZETTL

Abseits dieser Spanne zwischen auto- und demokratisch gibt es noch die Laissez faire - Version, als Führungskraft keine Entscheidungen zu treffen und diese den MitarbeiterInnen selbst zu überlassen. Lt. R. MAHLMANN („*Führungsstile flexibel anwenden*“) bedarf dieser Entscheidungsstil jedoch eines äußerst motivierten und kompetenten Teams, welches völlig selbstständig zu arbeiten vermag. Die Laissez – faire Führungskraft braucht lt. MAHLMANN den Mut, sich im Prozess der Mitarbeiterführung an der Oberfläche „überflüssig“ zu machen. Im Idealfall steuern die kompetenten und verantwortungsbewussten MitarbeiterInnen die Zielvereinbarungen an.

Der Führungsstil und der Ablauf von Entscheidungen sind demnach insofern eng miteinander verbunden, als niemand glaubwürdig argumentieren werden kann, einen teamorientierten Führungsstil zu bevorzugen, und dabei immer über die Köpfe seiner MitarbeiterInnen hinweg zu entscheiden. Andererseits wäre es eine Bereicherung für einen autoritären Führungsstil, wenn man die Betroffenen nach ihrer ehrlichen Meinung zu einer Entscheidung fragen würde.

Karl FREHSNER gehört jener Gruppe von Führungspersönlichkeiten an, die sich klar und deutlich zu autoritären Entscheidungen bekennen. Insofern arbeitet er am liebsten mit Leuten zusammen, die ungefähr die gleiche Einstellung haben wie er:

„Dann geht vieles viel einfacher. Dann spricht man fast immer von der gleichen Sache. Und sonst hat der Andere eine andere Vorstellung, muss es aber so machen wie ich es sage, und das führt meistens nicht zu dieser Situation wo man aus den Athleten das Maximum herausholen kann.“ Sport-Diplomarbeit von Christoph MEZGOLITS S. 215

Er gibt in diesem Zusammenhang auch zu, gerne Verantwortung zu übernehmen, um im Gegenzug in diesen Bereichen aber dann auch die Entscheidungen selbst treffen zu können.

Lt. Wilhelm HABERZETTL verläuft der Prozess der Entscheidungsfindung in seinen Bereichen zuerst demokratisch, dann jedoch autoritär. „Ich sehe es aber auch als meine Aufgabe als Führungspersönlichkeit, aus der Summe der Informationen eine Entscheidung zu treffen. Da scheue ich mich auch nicht, diese zu treffen und dahinter zu stehen. Bis zu dieser

Entscheidungsfindung werden jedoch alle eingebunden und berücksichtigt, und auch dazu gezwungen sich einzubringen.“

Für Dipl. Ing. Franz FRÖHLICH stellt sich die Frage, ob er das Commitment der Mitarbeiter für die Entscheidung braucht, damit diese sich mit der Entscheidung identifizieren können, oder nicht? Im ersten Fall versucht er in einem Diskussionsprozess die MitarbeiterInne unbewusst in Richtung seiner Vorstellungen zu führen. Nach dem Motto, wenn es ihre Entscheidung ist, ist auch die Identifikation größer.

So auch das Große der untersuchten Führungspersönlichkeiten aus Österreichs Sport und Wirtschaft versucht, zuerst die Meinungen von MitarbeiterInnen, ExpertInnen und manchmal sogar konträr eingestellten Personen in den Prozess der Entscheidungsfindung einzubinden. Ähnliches gilt übrigens auch für die Politik. Auch hier ist es besonders wichtig, den Kontakt zur Basis nicht zu verlieren. Nicht nur, weil die dortigen Führungspersonen unmittelbar von der Basis, sprich den EinwohnerInnen des jeweiligen politischen Landteils, die durch die Wahl die wesentliche Steuerungsfunktion überhaben, abhängig sind. Eine sogenannte BürgerInnenbeteiligung, die über die Stimmabgabe hinaus geht, ist insofern schon in der Entscheidungsfindung bei diversen Projekten eine bedeutende Möglichkeit, Fehlplanungen zu vermeiden und Institutionen in die Gesellschaft zu integrieren bzw. zu etablieren, und nicht nachträglich zu reglementieren.

Wenn ein brauchbares Ergebnis vorliegt, dass demjenigen plausibel erscheint, oder wenn schnelles Handeln erforderlich ist, wird in allen Bereichen eher dominant entschieden und keine Widerrede geduldet, um den Plan konsequent umsetzen zu können.

Der verstorbene Landeshauptmann Karl STIX war dabei auch sehr bedacht auf den Transfer von Theorie auf die Praxis.

„Da gibt es die sogenannte Kreativitätsphase, die Phase des Suchens, und die Phase der Umsetzung, und dann muss man konsequent sein. Denn es hat niemand etwas von einem super Projekt, wenn es nicht gemacht wird. Der Bürger hat nichts von intellektuellen Spielereien.“

Dr. Hannes ANDROSCH beschreibt dies so:

„Bis man dann zu dem Punkt kommt, dass man nicht mehr sehr viel gescheiter werden kann, aber auch nicht ewig warten kann. Und dann folgt die Entscheidung, und auch die

Konsequenz der Umsetzung. Als Schispringer kann ich überlegen, wann ich in die Spur steige. Aber wenn ich in die Spur steige, dann muss ich springen.“

Im Hochleistungssport verläuft die Entscheidungsfindung ähnlich:

Die interviewten Trainer treffen ihre Entscheidungen aufgrund von Wissen und Erfahrung, Tradition – das hat sich bis jetzt bewährt, aber auch aufgrund von experimentellen Vorentwürfen und aufgrund von Informationen von MitarbeiterInnen und SportlerInnen.

Da speziell in der Wettkampfphase meistens keine Zeit für langwierige Entscheidungsprozesse vorhanden ist, wird letztendlich im Ermessen des Trainers autoritär entschieden. In Stresssituationen, Extremsituationen und in schwierigen Situationen hat jemand zu entscheiden. Und diese Entscheidung wird von den interviewten Personen als Teil ihres Jobs gesehen.

**Insgesamt stimmen die Arten Entscheidungsfindungen plausibel mit den angegebenen Führungsstilen überein.** Der Großteil der Führungskräfte setzt auch hier den konsensorientierten Weg fort. Nicht zuletzt, um dadurch die Identifikation der Leute mit den getroffenen Entscheidungen zu erhöhen. Durch die Einbindung der MitarbeiterInnen in Entscheidungsfindungsprozesse und die daraus resultierende Identifikation mit den Ideen, viel schneller als wenn Maßnahmen „aufgedrückt“ werden.

Wenn z.B. eine internationale Konzernspitze Forderungen „diktiert“, hängt es davon ab, ob auch die Angestellten der Tochterfirma davon überzeugt sind. Ist dies nicht der Fall, dann wird nur das Notwendigste dazu gemacht, und dies möglichst schmerzfrei.

In der Literatur werden die verschiedenen Führungstypen unter anderen folgendermaßen beschrieben :

*„Charismatische Führungspersönlichkeiten zeichnen sich durch ihre Ausstrahlung, ihre Persönlichkeit und ihre Begeisterungsfähigkeit aus.“*

*„Uncharismatische Führungspersönlichkeiten zeichnen sich vor allem durch ihr Know-how, ihr vertrauenserweckendes Auftreten und ihre kühle, analytische Annäherung an Probleme aus.“*

*„Autokratische Führer zwingen ihrer Umgebung ihre Entscheidungen auf und neigen dazu, sich mit Jasagern zu umgeben.“*

*Demokratische Führungspersönlichkeiten ermutigen ihre Mitarbeiter, sich an der Entscheidungsfindung zu beteiligen und vertrauen mehr auf ihre Überzeugungskraft. Visionäre inspirieren Mitarbeiter. Überwacher verwalten das System.“*  
ARMSTRONG, M. (Führungsgrundlagen) S.98 ff.

In dieser Einteilung wäre der Großteil der untersuchten Führungskräfte von ihren Arbeitsweisen in der Kategorie der demokratischen Führungspersönlichkeiten einzuteilen, wobei meistens auch ein hohes Maß an Ausstrahlungskraft spürbar war.

Neben dem Führungstyp spielt beim Zustandekommen einer Entscheidung auch die **Situation** eine bedeutende Rolle. Je dynamischer das Umfeld und je größer der Zeitdruck, desto schneller müssen Entscheidungen getroffen werden. Im Angesicht eines herannahenden Sturmes werden nur die wenigsten an einem demokratischen Entscheidungsprozess interessiert sein. Wenn die Schiffe der Expedition in ein Unwetter geraten, werden sich automatisch jene Personen als Entscheidungsträger herauskristallisieren, die das größte Vertrauen der Leute besitzen.

Wilhelm HABERZETTL beschreibt diesen Vorgang folgendermaßen:

„Ich habe bei allen meinen Positionen erfahren, dass es bis zu einem gewissen Grad schön ist, Demokratie zu leben, aber wenn die Luft dünn wird, sind sehr viele Funktionäre froh, wenn es einen gibt, der sagt, wo es langgeht. Darum bekenne ich mich auch dazu. Je krisenhafter die Entscheidung ist, desto lieber ist es ihnen, wenn sie einer trifft. Eine Schönwetterentscheidung ist ja leicht zu vertreten.“

Und nicht zuletzt muss man auch unterscheiden zwischen **einfachen und schwierigen** Entscheidungen. Strategische Entscheidungen sind im Normalfall komplexer als operative wie z.B. die Gruppeneinteilung bei der Suche nach Heilpflanzen auf der Südmeerinsel.

Mag. Anton SCHUBASCHITS setzt die Komplexität von Entscheidungen in Relation zu deren Wichtigkeit für das Unternehmen: „Wenn die Entscheidung das gesamte Unternehmen extrem beeinflusst, dann muss man auch akzeptieren, dass die Zeiträume viel länger sind als man gerne hätte. Aber oft sind rasche Entscheidungen besser als ein künstliches Hinausziehen.“

Und wie geht jetzt eine komplexe Entscheidungsfindung im Idealfall = bei schönen Wetter vor sich?

## Eine strategische Entscheidungsfindung

**1.**

Vision

beginnt meistens wie bereits oben erwähnt mit einer Idee, einer Vision von einem zukünftigen Zustand. Ausgehend von der Ausgangssituation sollte der Kreativität über mögliches Zukunftsszenarien freien Lauf gelassen werden.

**2.**

Informationen

Anschließend beginnt die Phase des Suchens, bei der Ideen gesammelt und die Vorstellungen mit Hilfe von Informationen konkretisiert werden.

**3.**

Denkenn

In der dritten Phase entsteht durch einen Denkprozess aus allen Informationen ein immer deutlicher werdendes Bild von Zukunftsszenarien.

**4.**

Meinungen

Spätestens jetzt sollte man die Meinung von MitarbeiterInnen und ExpertInnen hinzuziehen und diese in den Entscheidungsprozess einfließen lassen, um einerseits Feedback über das Bild zu erhalten und andererseits auch Alternativvorschläge auszuarbeiten.

**5.**

Alternativen

Jetzt werden die alternativen Vorschläge in einem Gemeinschaftsprozess analysiert und bewertet.

**6.**

Entscheiden

Schließlich kann nach reiflicher Überlegung mit gutem Gewissen eine Entscheidung getroffen werden und mit der Umsetzung dieser begonnen werden.

## Operativen Entscheidungen in der Umsetzung

**A**

gehen meistens ein Problem oder eine ungeplante Situation voraus

**B**

hier gilt es zunächst einmal, Informationen von den Beteiligten einzuholen

- C** Anschließend formen sich diese Informationen mittels einer Analyse wiederum zu einem konkreten Bild von einer möglichen Entscheidung
- D** Danach sollte das Bild gemeinsam bewertet und alternativen Vorschläge gegenüber gestellt werden
- E** Schließlich erfolgt die Entscheidung für eine Vorgangsweise und die Umsetzung dieser

Im gesamten Prozess obliegt es dem Entscheidungsträger, sich entweder auf Fakten oder auf sein Gefühl zu verlassen.

Ein ehem. GENERAL MANAGER einer internationalen Computerfirma drückt dies folgendermaßen aus:

„Ich sage immer, dass mein Bauch besser ist als mein Kopf. De facto berücksichtigt man immer vieles gleichzeitig. Aber ich glaube schon, dass die Intuition sehr wichtig ist, da man sich nicht immer auf Zahlen verlassen kann. Der gute Manager ist der, der viele Fakten sammelt, aber dann auch seine Intuition spielen lässt. Die Kunst liegt darin, bei unsicherer Information immer noch richtig zu entscheiden.“

Dr. Emil MEZGOLITS verlässt sich, wenn er die Zeit dazu hat, lieber auf seinen Kopf und versucht, durch die Gliederung in

Ausgangssituation – Alternativen – Alternativenbewertung – Umsetzung

eine klare Struktur zu schaffen. Falls es die Situation des Unternehmens nicht zulässt und schnell reagiert werden muss, entscheidet er gezwungenermaßen „aus dem Bauch“

Lt. Mag. Anton SCHUBASCHITS lässt sich dabei keine allgemein gültige Regel aufstellen.

„Man muss auch situativ entscheiden, ob der Rechenstift zählt, oder ob die persönliche Einschätzung wichtiger ist. Es ist auch der falsche Weg, alle Entscheidungen berechenbar zu machen.“

SporttrainerInnen werden in der Arbeit mit SportlerInnen i.A. eher seltener strategische Überlegungen anstellen müssen, da die Richtung öfters als in der Wirtschaft bereits vorgegeben

ist. Die ersten strategischen Entscheidungen treffen im Sport die SportlerInnen selbst wenn sie sich am Beginn Ihrer Karriere, und das ist meistens im Jugendalter, für eine Sportart entscheiden. Natürlich kann diese Entscheidung auch von den Jugendtrainern, Sportlehrern oder Eltern getroffen werden, doch bei diesen, von anderen aufgedrängten Entscheidungen bleibt meistens die Identifikation und damit die Motivation auf der Strecke.

In einer Befragung von 120 Spitzensportlern aus acht Sportarten zu Coachingproblemen (vgl. *FRESTER 2000, S.28*) bemängelten 80 % der befragten Sportler den einseitigen Informationsfluss vom Trainer zum Sportler und die zu geringe Möglichkeit, sich aktiv und kreativ einzubringen. Lt. *FRESTER* fordern insbesondere ältere, erfahrene und erfolgreiche Sportler mehr Mitsprache bei der Trainingsgestaltung und Entscheidungsfindung.

Tatsächlich umgesetzt werden immer nur die eigenen Visionen, und nicht die der anderen.

Aus diesem Grund können Führungskräfte im Sport strategische Überlegungen immer nur mit den SportlerInnen gemeinsam anstellen. Diese können z.B. sein:

- ?? Der Umstieg auf eine andere Sportart aufgrund besserer Erfolgsaussichten (z.B. vom Sprint auf Bobfahren)
- ?? Der Wechsel innerhalb der Sportart auf eine andere Disziplin (z.B. von 200m auf 400m oder in eine andere Gewichtsklasse)
- ?? Die langfristige Auswahl der Wettkämpfe
- ?? Der Umstieg auf eine andere Trainingsphilosophie (z.B. ein längerer Trainingsaufenthalt in China)
- ?? Die Vision einer Teilnahme an Olympischen Spielen

In den meisten Fällen werden Entscheidungsprozesse im Training und in der Entwicklung eines Sportlers eher taktisch operative sein als strategische. Diese Prozesse laufen allerdings nach dem gleichen Schema ab wie in der Wirtschaft:

Problemanalyse – Entscheidungsbild – Alternativenbewertung – Entscheidung - Durchführung

In Einzelsportarten besteht auch die Möglichkeit, operative Entscheidungen völlig der Sportlerin zu überlassen und damit das Identifikationsproblem auszuschalten. Voraussetzung dafür ist gegenseitiges Vertrauen, das die Basis für einen positiven Umgang miteinander darstellt. vgl.

JANALIK, H., TREUTKEIN, G., HANKE, U., SPRENGER, J. in : LEISTUNGSSPORT (1985) : Heft 3, S.25.

Gunar PROKOP geht bei der Mitsprache seiner Sportlerinnen bei Entscheidungen insofern folgenden Mittelweg, als das zwar seine bereits gefällten Entscheidungen aufgrund Interventionen von Betroffenen nie zurücknimmt, jedoch bindet er die Einwände in seinen nächsten Entscheidungsprozess ein. „... ich kann nicht meine Entscheidungen, die ich aufgrund von vielen Faktor getroffen habe, umdrehen. Da bleibe ich konsequent aber jedes einzelne Gespräch hilft mir, meinen Horizont zu erweitern“ PROKOP, S. 195 :

**Zusammenfassen kann gesagt werden, dass die einzelnen Führungskräfte aus Österreichs Sport und Wirtschaft sich in ihrer Entscheidungsfindung stark unterscheiden** Einige entscheiden eher aus dem Bauch heraus, andere bevorzugen kopfgesteuerte Entscheidungen auf Basis von detaillierten Analysen. Manche entscheiden lieber schnell, andere eher später.

Die Entscheidungen werden getroffen aufgrund von Wissen und Erfahrung, Tradition – das hat sich bis jetzt bewährt, aber auch aufgrund von experimentellen Vorentwürfen und aufgrund von Informationen von MitarbeiterInnen und SportlerInnen.

Laut einer US-amerikanischen Studie in KREMER, KINSHOFER, (*Fit for Success*) die gemeinsamen Erfolgsprinzipien für Spitzenleistungen in Sport und Management S.104 treffen ca. 60 Prozent der Manager Entscheidungen häufiger aus dem Bauch heraus. Intuitive Entscheidungen sind demnach nicht „fahrlässig“ zu bewerten als die aus dem Verstand heraus.

### **3. Die Innovation**

In unserem Beispiel  werden Sie als Expeditionsleiterin gut daran tun, großteils auf altbewährte Routen, Schiffe und Ausrüstungsgegenstände zurückzugreifen. Allerdings könnte es sich auch als entscheidender Vorteil herausstellen, sich im Vorfeld z.B. über neue Materialen für Segel, Erfindungen im Bereich der Maschinen und Techniken zum Gesteinsabbau, neue Waffen oder innovative Navigationsgeräte zu erkundigen und diese gegebenenfalls auf ihre Einsatztauglichkeit zu testen. Spätestens auf den neuen Inseln unserer Metapher wird man sich, da man mit unbekanntem Klima, Vegetation und Tierwelt konfrontiert sein wird, zwangsläufig an die neue Situation anpassen müssen und gezwungen sein, neue und kreative Lösungen zu finden. Insofern kann Innovation auch durch Improvisation entstehen.

Prof. Ingo PEYKER bringt in seiner Aussage gut zum Ausdruck, wie wichtig Innovation im Hochleistungssport ist.

PEYKER, Sport-Diplomarbeit von Christoph MEZGOLITS, S.167 ff:

„Ich experimentiere pausenlos, habe aber eine grobe Linie. Das ist ganz klar, ich kann nicht dauernd umstellen. Wenn sich etwas erprobt hat, sind wir schon hinten nach. Bis ich das mir angeeignet habe, brauche ich schon fünf Jahre. Wenn ich also weiß, wie der Weltklasseathlet trainiert hat, brauche ich fünf Jahre bis ich mir das angeeignet habe und dann bin ich genau fünf Jahre hinten. Ich muss immer einen eigenen Entwurf haben, der auf die Athletin oder auf die Person als eigenständige Person passt.“

In seinen Ausführungen bringt Dr. PEYKER das Beispiel Carvingski. Die SpitzenläuferInnen der führenden Skinationen beharrten noch immer auf den klassischen Slalomskiern mit Längen zwischen 190 und 205 cm und Kurvenradien um die 40 m, als bereits zahlreiche Firmen die innovativen Carvingskier produzierten. Nach nur ca. zwei Jahren fuhren fast alle Weltcup – SkiläuferInnen die innovativen Skier mit Längen um die 160 cm und Kurvenradien um die 15m (Slalom). In den unteren Kadern begann die Umstellung viel früher und aus diesem Grund gab es binnen kürzester Zeit einen radikalen Generationswechsel. Übrig blieben von den arrivierten LäuferInnen nur diejenigen, die rechtzeitig auf den Zug aufsprangen bzw. die Umstellung Dank ihrer koordinativen und technischen Fähigkeiten meisterten. Viele renommierte KlasseläuferInnen blieben auf der Strecke und das Loch wurde rasant aufgefüllt von den Jungen, die mit der neuen Technologie aufgewachsen sind. Doch begonnen hat alles mit einer kleinen Schar innovativer Menschen, die sich Gedanken um die Zukunft des Skisports machten und mit

einigen jungen Talenten, die auf den Rat ihrer Trainer vertrauten, in der Hoffnung, einmal auch zur Weltspitze zu gehören.

„Was sich nicht bewährt hat, das ist das Wesentliche! Und das muss ich so antizipieren, dass ich mit dem Bewährten in irgendeiner Form variiere.“ Ingo PEYKER, Sport-Diplomarbeit von Christoph MEZGOLITS S.167 ff:

Insgesamt gehen die Meinungen zum Thema Innovation in Österreichs Sport völlig auseinander. Speziell Walter MAYER setzt, auch bedingt durch seine Sportart, nur auf bewährte Methoden und Mitteln. Im Gegensatz dazu sucht er ständig Neues im Materialsektor.

Otto BARIC lässt sich nur schwer von seinem erfolgreichen System abringen. Er ist jedoch sehr wohl bereit, das System an moderne Erfordernisse anzupassen, und Übungen aufgrund der heute notwendigeren Aggressivität zu verändern.

Dr. Helmut STECHEMESSER ist bei neuen Sachen auch eher skeptisch. Seiner Meinung nach ist im Lauftraining nicht viel Neues notwendig. Bei anderen, akrobatischen Sportarten kann er es sich eher vorstellen.

Die anderen Trainer sind der Meinung, dass sich durch Innovation die Spreu vom Weizen trennt, und man damit den entscheidenden Vorsprung herausarbeiten kann.

Gunar PROKOP sieht einen Teil seines Erfolges im Handball in der einer kreativeren und mutigeren Arbeitsweise. Man muss seiner Meinung nach aufgrund des annähernd gleichen Leistungsniveaus der Teams vermehrt auf die Persönlichkeitsentwicklung und auf die Eignungen schauen.

Demnach muss man beim Thema Innovation im Sport differenzieren zwischen Neuerungen

- ?? beim Material (z.B. Carvingski)
- ?? in der Sportmedizin (z.B. Parameter zur Trainingsteuerung)
- ?? im Bereich der sportlichen Technik (z.B. V-Stil beim Skispringen)
- ?? und bei den Trainingsmethoden (z.B. Outdoor – Training mit Fußballern)

„Man muss das vorher machen, bevor es die Anderen machen. Wenn wir auch noch so erfolgreich waren, haben wir immer auch noch etwas Neues ausprobiert.“ Karl FREHSNER, Sport-Diplomarbeit von Christoph MEZGOLITS, S.221:

Wie schnell die Trainer neue oder alternative Trainingsformen in ihre Arbeit aufnehmen, ist ein Zeichen von Innovation, aber auch von Vorsicht gegenüber Unerprobtem.

Walter MAYER versucht, alle Neuigkeiten im Vorfeld auf ihre Tauglichkeit auszutesten bevor er damit die Sportler konfrontiert. Seine Ausspruch dazu ist: „*Mit den besten Sportlern darf nur gemacht werden, was sich bereits bewährt hat*“ MAYER, W. (von pfeifn und trotteln) (S. 63). Einerseits schreibt er in seinem Buch „von pfeifn und trotteln“: „*Und weil uns Fehler passieren, bin ich gar nicht so darauf erpicht, etwas Neues zu erfinden. Viel wichtiger ist es, bewährtes Bestehendes zu optimieren!*“ (S. 114). Doch letztendlich ist auch er von der Notwendigkeit von Innovation überzeugt: „*Im Sport wie im Leben, überall dort, wo es Konkurrenzkampf gibt, siegt letztlich jener, der die besseren Ideen schneller in die Tat umsetzt*“ (S. 123).

Die Umstellung von alt zu neu kann wie überall auch im Sport Sinnvollerweise nur Schrittweise erfolgen, da man die SportlerInnen sonst überfordert und dadurch die Leistung beeinträchtigt.

Als Grundregel für Innovation im Sport gilt:

### **KEINE EXPERIMENTE IN DER WETTKAMPFAISON !!**

 Auch auf der Metapher - Expedition, die im Prinzip dem Wettkampf entspricht, sollten nur bewährte oder im Vorfeld erprobte Mitteln zum Einsatz kommen, da mit ?? den neuen Gewässern,  
 ?? der unbekannten Vegetation und  
 ?? der Beschaffenheit der Inseln bereits zu viele Unsicherheitsfaktoren vorhanden sind.

Die Mannschaft sollte im Einsatz mit der Gerätschaft im Schlaf vertraut sein. Dasselbe gilt auch für das Führungsrichtlinien. Die Regeln der täglichen Arbeit und des Umgang miteinander sollten klar sein. Auch sollte jede Person wissen, was im Notfall zu tun ist, Techniken und Geräte kennen. Und das kann man nur im Vorfeld trainieren.

Auch SportlerInnen und BetreuerInnen benötigen für Umstellungen Zeit, um diese körperlich und psychisch verarbeiten zu können und die alten Muster durch Neue zu ersetzen, und dies kann nur in der wettkampffreien Phase geschehen.

Zum Thema Innovation gaben die untersuchten SportlerInnen an SportlerInnen an, dass Ihre Trainer sie großteils leicht für neue Trainingsformen begeistern können.

Anfangs sind die SportlerInnen oft skeptisch gewesen, doch früher oder später haben sich die Neuerungen ihrer Meinung nach als brauchbar und sinnvoll erwiesen.

## Wie stehen nun Führungskräfte aus Österreichs Wirtschaft zum Thema Innovation?

Beim Thema Innovation treten alle zwölf Führungskräfte geschlossen auf und sind sich einig, dass Innovation enorm wichtig für alle Unternehmen ist. Es kann sich offensichtlich niemand leisten, über neue Entwicklungen hinweg zu sehen. Stillstand wird in diesem Zusammenhang oft als Anfang vom Ende bezeichnet. Innovation ist in einem Unternehmen unumgänglich um die Arbeitsplätze zu sichern, und überlebensfähig zu bleiben.

Allerdings wird auch außergewöhnlich oft davon gesprochen, dass man mit innovativen Projekten und Ideen auch zu früh dran sein kann. Wenn der Markt noch nicht reif ist, oder die Idee als zu futuristisch von KonsumentInnen beurteilt wird, wird sich dieses Produkt oder diese Dienstleistung auch nicht durchsetzen. Man muss hier also in beiden Richtungen auf der Hut sein.

Einer der Manager meint dazu :

„Der Ausspruch von Gorbatschow: „Wer zu spät kommt, den bestraft die Geschichte“, gilt auch umgekehrt, also wer zu früh kommt, den bestraft die Geschichte. Also man kann auch mit innovativen Ideen zu früh dran sein. Ich habe im Laufe eines langen Lebens gelernt, dass oft Bewährtes weiterführen erfolgreicher und besser ist, als wenn man sich auf etwas Neues stürzt, und einer Innovation versucht, zu früh zum Durchbruch zu verhelfen. Es ist auch kein Zufall, dass fast alle großen Innovationen dieser Welt nicht vom Ersten erfolgreich umgesetzt wurden. Auch bei den PCs ist nicht die MS DOS – Welt erfolgreich gewesen, sondern erst die Windows – Welt hat dem wirklich zum Durchbruch verholfen. Weil der Erste sehr oft auch Fehler macht, und der Zweite und Dritte aus diesen Fehlern lernen kann.“

Dr. Emil MEZGOLITS ist der Meinung, dass Veränderung ein Motor ist, der die Firma aufrecht erhält. Er zitierte dazu folgenden Ausspruch: „Eine Organisation braucht zwei Dinge, Stabilität und Änderung. Und das kann durchaus parallel gehen. Ich brauche Stabilität der EDV, es müssen die Systeme funktionieren usw. Ich brauche Änderung auf der anderen Seite, um auf die Wünsche des Marktes und damit der Menschen einzugehen. Und genauso gilt dies für Sporttrainer.“ Auch seiner Meinung nach muss man dabei nicht der Erste sein „... es reicht auch, es als Zweiter zu machen.“

Auch in der **Wirtschaft** kann man durchgehend in allen Unternehmensbereichen innovativ sein. Beginnend von der Produktentwicklung – der eigentlichen Kreativwerkstatt Forschung und Entwicklung – ziehen sich Innovationspotentiale kreuz und quer durch die Abteilungen und Führungshierarchien. Natürlich benötigen Menschen ein entsprechendes Umfeld und ein gewisses Maß an Eigenmotivation, um ihre Kreativität entfachen zu können. Neben dem Arbeitsklima ist dabei der Führungsstil der Vorgesetzten ein wesentliches Kriterium. In einem autokratischen System, wo jeder Funken von Selbständigkeit unterdrückt wird und Eigeninitiative unerwünscht ist, wird auch innovatives Denken nicht aufkeimen können. Die Unternehmensleitung bestimmt, welcher Spielraum Innovationen zur Verfügung gestellt wird, und welche Ressourcen dafür in Anspruch genommen werden dürfen. Denn letztendlich beruhen **INNOVATIONSEFFEKTE** wie ...

- ?? Zeitersparnis
- ?? Geldersparnis
- ?? Verbesserte Kommunikation
- ?? Absatzsteigerung durch innovative Produkte
- ?? Imageerhöhung usw.

... zunächst einmal auf Investitionen von Geld & Zeit!

Das heißt ich muss zunächst einmal Ressourcen investieren, um auf zukünftige Innovationseffekte hoffen zu können. Und das bedarf auch ein gewisses Maß an Idealismus sowie an vorhandenen Mitteln.

Doch genau wie im Sport wird man auch in der Wirtschaft auf Dauer nur dann bestehen können, wenn man das eigene System permanent hinterfragt und sich Innovationen leistet.

Herr HABERZETTL bringt am Beispiel der Gewerkschaft eine äußerst interessante These. Seiner Meinung nach sollten sich Gewerkschaften im Bereich von Innovation und Zukunftsforschung international zusammenschließen, um sich besser auf kommende Entwicklungen der Wirtschaft, und die damit folgenden Änderungen für die ArbeitnehmerInnen einzustellen zu können. Damit könnte man im Vorfeld bereits Gegenmaßnahmen vorbereiten und die Änderungen in Zusammenarbeit mit der Politik besser abfangen. Er bringt hier Schweden als positives Beispiel, weil man dort genaue Planungen macht, wo man erwartete Arbeitslose wieder einsetzen kann, wie man sie dazu umschulen werden muss und wie dabei auch die Familie

integriert werden kann. Seiner Meinung nach gibt es in Schweden deswegen auch keine Unruhen bei Massenentlassungen, weil man den Leuten kommuniziert, dass sie wo anders auch gebraucht werden.

Das Stichwort antizipieren wird meiner Meinung nach in Zukunft auch in allen anderen Bereichen Furore machen, da man sich nirgends damit begnügen kann, auf Änderungen nur zu reagieren. Viel mehr wird es immer mehr darauf ankommen, im Vorfeld zu antizipieren, um dann agieren zu können.

Wenn etwas erprobt ist, dann ist es meistens schon zu spät – das ist auch die Meinung der interviewten Personen, die auch des öfteren unbeschriftete Wege in ihrer eigenen Entwicklung gegangen sind.

Innovation gehen immer Hand in Hand mit Änderungen im bestehenden System, sei es in organisatorischer, personeller oder instrumentaler Hinsicht. Deshalb hängt der Erfolg der innovativen Maßnahmen auch immer vom erfolgreichen Change Management der Führung ab.

## **CHANGE MANAGEMENT ZWISCHEN WIRTSCHAFT UND SPORT**

Veränderungen gehören zum Leben wie die Butter aufs Brot. In der Wirtschaft so wie im Sport gehen Erfolgen meist mehrere Veränderungen im System voraus. Die richtige Abstimmung zu finden, alte und eingefahrene Wege zu verlassen, neue Ideen mit den geeigneten Personen umzusetzen waren in der Vergangenheit charakteristische Schachzüge auf dem Weg zu sportlichen oder wirtschaftlichen Erfolgen. Und sie alle hatten eines gemeinsam, nämlich Veränderungen der bestehenden Systeme.

Sehen wir uns als Beispiel einen kleinen ländlichen Fußballklub an, welcher sich auf dem Weg in die oberen Spielklassen befindet. Euphorie, positive Stimmung durch vergangene Meistertitel versetzen Mannschaft, Verantwortliche und Fans in abgehobene Sphären. Sponsoren springen auf den rasenden Zug auf, und Medien verbreiten Aufbruchsstimmung auf die umliegende Bevölkerung. Das Team hat einen Lauf! Doch das alles genügt nicht, um es wirklich bis nach oben zu schaffen. Parallel dazu müssen der personelle und organisatorische Unterbau ständig nachjustiert werden, die Infrastruktur zumindest den momentanen Anforderungen angepasst werden, oder im Idealfall zukunftsorientiert – sozusagen präventiv – gearbeitet werden. Trainingsmöglichkeiten, Behandlungsräume, Tribünen, Sicherheitsmaßnahmen, zusätzliches Personal für die Betreuung der Sportler sind nur ein Teil der Veränderungen, dessen wichtigster

Bereich meiner Meinung nach die Veränderung der Einstellung der betroffenen Personen. Der Wechsel vom Amateurstatus zu professionellem Denken auf allen Ebenen. Dies betrifft nicht nur Training und Wettkampf, sondern diese Art zu Denken muss Spielern, Trainern Verantwortlichen und in Fleisch und Blut übergehen und den gesamten Alltag betreffen. Und dieser Schritt ist oft der Schwierigste, im Sport wie in Unternehmen. Egal ob bei EinzelsportlerInnen oder Kleinunternehmen, Nationalteams oder Fusionen bzw. Übernahmen von nationalen Großunternehmen durch internationale Konzerne. Die Probleme sind allzu oft die gleichen und die notwendigen Veränderungen auch. Change Management bedeutet, den Betroffenen bei diesen notwendigen Schritten unterstützend zur Seite zu stehen, sie gegebenenfalls an der Hand zu nehmen oder sie auf kommende Aufgaben vorzubereiten. Aber auch sich mit dabei auftretenden Problemen auseinander zu setzen. Das betrifft sowohl psychische und physische Umstellungsschwierigkeiten, Barrieren in Form von Widerständen, und im schlimmsten Fall die Versetzung oder Verabschiedung von Personen und damit verbundene Umstrukturierungen sowie Neubesetzungen. Aber auch das muss meiner Meinung nach nicht immer mit Unstimmigkeiten oder Schmerzen verbunden sein. Manche Leute werde es vorziehen, in vorherigen Systemen und Denkweisen zu verweilen, sei es wegen der Tradition oder aufgrund persönlicher Präferenzen. Andere wiederum werden es vorziehen, ihre Zeit anders zu verbringen und eventuellen erhöhten Trainingsaufwand oder vermehrte Wettkapfeinsätze z.B. gegen Familienausflüge eintauschen. Schwieriger wird es bei psychischen Hemmschwellen wie z.B. der Verwendung von Computern oder bei steigenden geistigen Anforderungen. Diese arten oft in interpersönliche Differenzen oder Verzweiflungen aus, die nur allzu oft Spuren von Konflikten hinterlassen, wenn es dabei um die eigene Existenz geht. Korrektes Change Management beinhaltet meiner Meinung nach in derartigen Fällen, rechtzeitig zu informieren und entsprechende Gegenmaßnahmen zu setzen, aber auch Hilfestellungen in Form von *therapeutischer* Betreuung und Gesprächen zu geben. Denn nur wer sich nicht vor den Kopf gestoßen fühlt und sich in ehrlicher Art und Weise mit dem Problem beschäftigen kann, wird bereit sein, eventuelle Umschulungen in Kauf zu nehmen oder sich gegebenenfalls im Guten vom Team zu verabschieden. Derartige Vorgangsweisen erhöhen auch das Vertrauen der Verbleibenden, da sie nicht befürchten müssen, ebenfalls über Nacht abgeschossen zu werden.

*„Erfolg stellt sich nicht „über Nacht“ ein, im Sport nicht und auch nicht im Management. Langfristige Strategien sind notwendig, aber auch Flexibilität und*

*Neuerungen.“ KREMER, KINSHOFER: (Fit for Success) die gemeinsamen Erfolgsprinzipien für Spitzenleistungen in Sport und Management S. 18*

## **4. Die Planung**

In unserer Expedition  könnten folgende Teilabschnitte für die Planung ausgesucht werden:

?? Die Vorbereitungen

?? Die Schifffahrt zu den Inseln:

Diese muss vom Flottenkommandeur wiederum unterteilt werden in einzelne Navigationspunkte, um gegebenenfalls Kurskorrekturen vornehmen zu können.

?? Den Aufbau der Lagerstätten

?? Die Erkundung der Inseln

?? Den Abbau der Rohstoffe

?? Die Verladung der Schiffe

?? Die Rückfahrt

Für diese Bereiche sollte festgelegt werden:

?? Wer dafür zuständig ist

?? Wie viele Personen dafür benötigt werden

?? Welche Ressourcen eingeplant werden müssen

?? Welche Zeitspanne diese in Anspruch nehmen werden

Aus dieser Aufstellung ergibt sich der erste grobe Zeitplan, in dem festgehalten wird, WER WAS WANN mit WELCHEN RESSOURCEN MACHT! 

Dieser Zeitplan kann jetzt bis ins kleinste Detail aufgegliedert werden, sodass zu jedem Zeitpunkt der Expedition folgende Parameter mit einem Soll – Wert verglichen werden können:

?? Personalstand: krankheits- oder verletzungsbedingte Ausfälle, Motivation & Stimmung der Mannschaft

?? Nahrungsmittelstand: Menge und Zustand der Nahrungsmittel

?? Materialstand: Zustand und Quantität der Ressourcen z.B. Rohstoffvorräte

?? Maschinenstand: Beschaffenheit der Ausrüstungsgegenstände & Maschinen

Auf diese Art und Weise kann jederzeit im Stil eines Querschnittes der Ist – Wert mit dem Soll – Wert in Bezug auf das Endziel verglichen und gegebenenfalls Maßnahmen daraus abgeleitet werden. Die Zeitpunkte dieser Querschnitte sowie die Kontrollparameter sollten bereits in der Planung festgelegt werden, damit vor wichtigen Ereignissen bzw. den einzelnen Teilabschnitten der Expedition rechtzeitig Unstimmigkeiten zwischen Ausführung und Planung festgestellt und ausgeglichen werden können!



Zusätzlich zur Standard - Planung sollten auch sog. Notfallpläne ausgearbeitet werden, in denen bestimmt wird, WER im Falle eines nicht alltäglichen Ereignisses, wie z.B. bei einem herannahendem Sturm, WAS zu tun hat. In so einem Fall müssen Nahrungsmittel und Gefahrengüter verstaut, Tiere abgesichert, die „Beute“ in Sicherheit gebracht werden und nicht zuletzt die Mannschaft gewarnt und in Sicherheit gebracht werden. Um dabei Stehzeiten durch Entscheidungsprozesse zu minimieren, sollte der Ablauf der Handlungen und die Zuständigkeiten bereits im Vorfeld fixiert und Idealerweise auch einstudiert werden.

(Als Beispiel für derartige Notfallpläne in der heutigen Zeit sei in diesem Zusammenhang die Feuerwehr erwähnt, welche vorbildhaft derartige Situationen simuliert und einstudiert, um im Notfall nicht wertvolle Zeit zu verlieren)

Ein weiterer wichtiger Teil der Planung ist die Festlegung von Kommunikationsrichtlinien. Diese beinhalten in erster Linie den Umgang mit Informationen und die Weitergabe dieser, d.h. welche Informationen wie an wen weitergeleitet werden sollen.

Auch empfiehlt es sich bei derart großen Projekten, exakte Zuständigkeitsbereiche zu vergeben, um Überschneidungen zu verhindern sowie detaillierte Führungsrichtlinien für die jeweiligen Bereiche zu verabschieden.

So weit zur idealen Planung unserer fiktiven Expedition. Doch wie schaut die Planung heutzutage in der Praxis aus. Beginnen wir zunächst einmal in der **WIRTSCHAFT**.

Folgende Tabelle soll zunächst einmal eine Übersicht über die individuellen Planungsaktivitäten der untersuchten Führungskräfte bieten:

**Tab.1:** Planungstätigkeiten in Österreichs Wirtschaft

Führungs person	Beschreibung der Planung	Planungs-zeitraum	Planungs-zeitpunkt	Planmäßiges Controlling
Dipl. Ing. ZOTTI - ehem. Zürich Kosmos	Strategiegerüst, =Rahmenstrategie => Basis für die Budgetierung	1.1 bis 31.12	Vorarbeiten im Mai bzw. Juni Abschluss im Oktober	In Zukunft möglicherweise mit Hilfe der Balance Score Card
ehem. GENERAL MANAGER bei einer internationalen Computerfirma	standardisierte Planungsabläufe	das folgende Jahr im Detail  das übernächste Jahr sehr grob	Herbstplanungszyklus, wird gegebenenfalls noch im Frühjahr update	?? Personal ?? Profitabilität ?? Produktivität
Dipl. Ing. FRÖHLICH – ehem. Lotus Notes	Jahresplan wurde auf sogenannte Quartalsziele heruntergebrochen	Kalenderjahr	Jahreswechsel	?? Umsätze ?? Kosten ?? Gewinne
Gerhard GUCHER – Burgenland Tourismus	penible Marketingpläne - mit den einzelnen Regionen abgestimmt	für ein Jahr im voraus	Anfang Oktober	das Image des Landes ist ein wesentlicher Indikator, indirekt ist der Erfolg der Planungen an der Zahl der BesucherInnen und Buchungen ablesbar
Wilhelm HABERZETTL – Gewerkschaft der Eisenbahner	Terminplanung + strategische Planung	ca. ein Jahr im voraus	k.A.	genaues Controllingsystem, wichtigste Erfolgskontrolle = Personalvertretungswahl alle vier Jahre
Mag. Rudolf LUIPERSBECK – Kurbad AG Bad Tatzmannsdorf	Investitionsrechnung, Vor- und Nachteile werden im Team abgewogen	Großprojekte fünf bis sechs Jahre Marketingpläne werden über kürzer Zeiträume geplant Mitarbeitererschulungen werden in Jahresplänen geplant	Mitte des Jahres	?? Quartalsergebnis transparente Gestaltung der Ergebnisse ?? Permanente Überprüfung ?? der Pläne
Beppo MAUHART ehem. ÖFB - Präsident	Länderspiele, weitere Termine	Längerfristig plant man die Länderspiele	k.A.	Das Ergebnis

<b>Dr. Emil MEZGOLITS –</b> Lotterien, Casinos Austria	Zahlen, Inhalte, Entscheidungsfindung, Mitarbeit und Verantwortlichkeit	Längerfristige werden nur inhaltlich beschlossen.	Oktober	Objektive Überprüfung mit Hilfe von Zahlen, Bilanzen werden in beiden Unternehmen vierteljährlich überprüft
<b>Mag. Anton SCHUBASCHITS –</b> ehem. BEWAG	in Zahlen gegossen	grobe konzeptuelle Planung der nächsten Jahre, detaillierte Planung für ein Jahr im voraus		Abweichungen werden festgehalten, gibt es stärkere Abweichungen wird eingeschritten dagegen gesteuert
<b>Dr. Fritz STARA -</b> Henkel	Commitments zur Matrixplanung	ein Jahr detailliert + in losen Abständen Fünfjahres-Planungen	im Juni begonnen und im September abgeschlossen	im Laufe des Jahres zweimal überarbeitet - einmal im ersten Quartal, und einmal im letzten Quartal als sogenannter Erwartungswert - bei gravierenden Änderungen werden die Pläne adaptiert
<b>Dr. Hannes ANDROSCH -</b> Industrieller	Akquisitionen antizipieren		Spontane Planung	k.A.

Mag. LUIPERSBECK gab z.B. folgende Auskunft zum Ablauf der Planungen in seinem Unternehmen:

„Großprojekte müssen mittelfristig fünf bis sechs Jahre im voraus geplant werden. Kleinere Investitionsvorhaben werden kurzfristig angesetzt. Es wird eine Investitionsrechnung durchgeführt. Vor- und Nachteile werden im Team abgewogen, und dann wird die Investition getätigt. Mitarbeiteraufnahmen laufen auch nach diesem Schema ab. Mitarbeiterschulungen werden in Jahresplänen geplant. Marketingpläne werden über kürzer Zeiträume geplant.

Die Abstimmung der Marketingpläne mit dem regionalen Marketing und der Thermenwelt erfolgen ca. ein halbes Jahr vorher zur Mitte des Jahres. Die Pläne werden permanent überprüft. Auch mit einer transparenten Gestaltung der Ergebnisse. Diese Überprüfungen wirken sich auf die ursprünglichen Planungen insofern aus, als man die Pläne revidiert.

So ein Unternehmen wie unseres hat ja auch externe Kontrollinstanzen wie die Steuerbehörden, die Gebietskrankenkassen, der Rechnungshof usw..

Und hier wird üblicherweise quartalsmäßig nach dem Rechnungslegungsgesetz oder nach der Entscheidung kontrolliert und die Ergebnisse werden transparent dargestellt.“

Dr. ANDROSCH spricht als einziger situative Komponenten an, die sich nur schwer vorausplanen lassen :

„Ich habe keine einzige Akquisition länger planen können, weil das hängt von mehreren Faktoren ab, auf die ich keinen unmittelbaren Einfluss habe. Ob etwas privatisiert wird, oder verkauft wird, hängt nicht von einem ab. Wenn sich jetzt eine Möglichkeit ergibt, dann muss man sich überlegen, ob das einen Sinn macht, ob es interessant ist. Planen kann ich nur bis zu einem gewissen Grad, was ich selber tue, aber nicht, was der andere macht. Das kann ich höchstens antizipieren. Das sind nicht determinierbare Freiräume, die man dann spontan nutzen muss.“

*„Für die Empiriker ist das Managen ein Prozess, der sich aus rationaler, logischer Problemlösung und Entscheidungsfindung einerseits und intuitiver Beurteilung andererseits zusammensetzt. Die Arbeit des Managers ist fragmentiert, vielgestaltig und laufenden Anpassungen unterworfen, sowie in einem hohen Maß von Ereignissen bestimmt, auf die der Manager geringen Einfluss hat. Er übt seine Tätigkeit in einem dynamischen Netzwerk von wechselseitigen Beziehungen zu anderen Menschen aus.“*  
ARMSTRONG, M. (Führungsgrundlagen) S.12

Zusammenfassend kann man sagen, dass die Planungen bei den meisten Unternehmen am Ende des Jahres für ein Jahr im voraus stattfinden. Die Jahrespläne werden in konkreten Zahlen ausgedrückt und auch anhand dieser mehrmals überprüft. Bei Abweichungen oder Umfeldänderungen werden die ursprünglichen Planungen korrigiert oder auch komplett verworfen. Längerfristig wird nur auf der Ebene von Visionen gedacht.

Laut M. ARMSTRONG (Führungsgrundlagen) S. 270 planen Manager i.A. für einen relativ kurzen Zeitraum – ein oder höchstens zwei Jahre. Diese Beschreibung stimmt mit den oben angeführten Aussagen der untersuchten Führungskräfte überein. Detailliert wird nur das nächste Jahr geplant, längerfristig wird inhaltlich auf der Ebene von Visionen und groben Konzepten

gedacht. Als Beispiel dazu gab Dipl. Ing. FRÖHLICH an, in einer Umbruchphase gemeinsam im europäischen Managementteam einen drei Jahresplan als innovativen Versuch, Visionen zu generieren, gemacht zu haben: „Da haben wir uns einmal hingesetzt, und geschaut, OK sehen wir jetzt nicht die kurzfristigen Ziele an, sondern wir schauen wo wir in drei Jahren stehen wollen. Beim Umsatz, bei der Anzahl der Benutzer - was ist dazu notwendig? Dann zu versuchen, von diesem Ziel die Teilziele im ersten und im zweiten Jahr zu setzen, und dann zu schauen, was wir dazu tun müssen. Aber dies ist nicht der übliche Prozess. Solche Dreijahrespläne werden eher von einer internationalen Konzernspitze gemacht. Auf Landesebene ist es halt nun einmal der Jahresplan, der unterteilt wird in Quartalspläne.“

Analog dazu konnte auch bei der Untersuchung der Trainingsplanung im **HOCHLEISTUNGSSPORT** festgestellt werden, dass die interviewten Trainer langfristige Konzepte eher im Kopf planen, schriftliche Planungen jedoch nur für kürzere Zeitabschnitte anstellen. Auffallend war, dass kein Trainer nach einer langfristigen, schriftlichen Planung arbeitet. Nicht zuletzt wegen der häufigen Personalrohaden und der hohen Verletzungsgefahr im Sport. Die Spanne der schriftlichen Planungen reicht von zwei Wochen bis max. ein Jahr. Was im Sport im Gegensatz zu der Wirtschaft laut Beppo MAUHART nicht geht „ist z.B. eine Dreijahresplanung, weil ich von sportlichen Ergebnissen abhängig bin. Und ich brauche Alternativpläne, wenn die Voraussetzungen sich drastisch ändern. Also, worst case Szenarien gibt es auch im Sportmanagement.“ Andererseits bemerkte Herr MAUHART, dass er selbst aber keine Freude mit Trainern hatte, die ihre Pläne oft umstoßen. Seiner Meinung nach bedarf die Trainingsplanung zunächst einmal einer detaillierten Ausarbeitung und der Bereitschaft zur Einhaltung und Umsetzung dieser.

Im Zuge der Untersuchungen konnte auch festgestellt werden, dass Alternativpläne im Sport i.A. nicht aufliegen. Falls Änderungen oder Abweichungen aufgrund der situativen Komponenten wie Verletzungen, Lernplateaus, Krankheiten oder Einbrüchen im persönlichen Umfeld notwendig sind, werden die Pläne von allen Sporttrainern eher spontan adaptiert und verändert. Die Grundidee bleibt jedoch die selbe, auch wenn sich zwischendurch bessere Alternativen ergeben. Nur diese Konstanz ermöglicht Analysen auf der Basis von regelmäßigen Trainingsdokumentationen.

Im Leistungssport werden die Planungen zum einen aufgrund der **Wettkampfsaisonen** und zum anderen nach den **Hauptwettkämpfen** ausgerichtet. Dazwischen gibt es kurze Pausen, in denen

Wehwehchen auskuriert und neues Material getestet werden kann. Danach beginnt wieder die Vorbereitung auf die nächste Saison. Die Gliederung der Planung erfolgt nach **Makrozyklen** (=langfristig), **Mesozzyklen** (=mittelfristig) und **Mikrozyklen** (=Tagespläne)

So haben z.B. Skifahrer ihre Saison naturgemäß im Winter – parallel dazu spielen jedoch auch Hauptwettkämpfe wie olympische Spiele oder Weltmeisterschaften eine entscheidende Rolle. Im Fußball gibt es eine Zweifach – Periodisierung durch Frühlings- Herbstrunde und dadurch auch zwei Vorbereitungsphasen. Dazwischen gibt es noch freundschaftliche Länderspiele mit der Nationalmannschaft und die Qualifikationen für Europa- und Weltmeisterschaften.

Die Pläne für die nächste Saison werden dementsprechend immer in den Zwischenperioden erstellt, und dadurch ergeben sich unterschiedliche Zeitpunkte, je nach Sportart.

Anhand folgender Tabelle ist deutlich zu sehen, dass zwar i.A. schriftliche Planungen nur für max. ein Jahr im voraus ausgearbeitet werden, jedoch sehr wohl längerfristige Programme, wie z.B. den Einbau von Nachwuchskräften zur Vermeidung von Personallöchern, und Ziele wie z.B. die nächsten Olympischen Spiele vorhanden sind.

Die folgende Tabelle stellt eine Übersicht der Planungsaktivitäten im Österreichischen Hochleistungssport dar:

**Tab.2:** Planungstätigkeiten in Österreichs Hochleistungssport

Trainer	Beschreibung der Planung	Planungszeitraum	Planmäßige Steuerung	Planmäßige Parameter
<b>Prof. Ingo PEYKER - Hochsprung</b>	Vorstellung von dem, wie eine optimale Bewegung aussieht	drei Zyklen, dabei ist die längste Planungseinheit Oktober bis Jänner längerfristig (z.B. Olympia) nur im Kopf	Subjektive Einschätzung der Leistungsfähigkeit	sportartspezifische Bewegungen
<b>Walter MAYER - Langlauf</b>	Strategien werden vom Trainings-Berater vorgegeben, danach erfolgt individuelles Nachjustieren	Nächste Saison	Subjektive Einschätzung Sportmedizinische Untersuchung (3 Mal/Jahr- 2 Tage) + permanente Rückmeldungen	Sportmedizinische Parameter + Phasenanalyse

<b>Gunar PROKOP</b> - Handball	Mannschaftsperiodisierungen + Individualplanung für junge SpielerInnen Bedeutung des Spieles	Jahresplanungen für Meisterschaft + langfristig auf Olympia (inklusive Regenerationsphasen)	leistungsdiagnostische Untersuchungen	sportartspezifische Bewegungen + Sportmedizinische Parameter
<b>Karl FREHSNER</b> - Skifahren	Das Ziel ist eine starke Mannschaft, nicht starke Einzelsportler	Auf Hauptwettkämpfe + Weltcup Langfristiger Einbau des Nachwuchs	Regelmäßige leistungsdiagnostische Untersuchung	Sportmedizinische Parameter
<b>Otto BARIC</b> – Fußball	mittelfristige und kurzfristige Pläne + längerfristige Ziele	ein Jahr - sechs Monate, und natürlich Wochen- und Tagespläne	sportartspezifische Spiele z.B. 4 Tore Mann gegen Mann => Spieler als Helfer, Ideenträger Kreativ, Realisator	k.A.
<b>Dr. STECHE-MESSER</b> – Laufen	Orientierung nach Hauptwettkämpfen => Rückrechnung in Tagen	Detailliert nur für zwei Wochen im voraus - im Kopf länger	leistungsdiagnostische Untersuchungen Zeiten auf Überdistanzen und Unterdistanzen	aerob - anaerober Übergang, VO <sub>2</sub> max, Maximalkraftwerte

Wie im Sport gibt es auch in der **Wirtschaft** eine Orientierung nach zeitlich fixierten Ereignissen wie z.B. die Euromstellung, Produkteinführungen oder von Kunden vorgegebene Termine. Die Planungen werden aufgrund dieser Termine eingeteilt und Interdependenzen werden berücksichtigt.

Ein anderes Kapitel ist die Konsequenz bei der Durchführung der Pläne.

Aufgrund der rasanten Veränderungen von Umfeld und Bedingungen im Sport, werden die Pläne mit Ausnahme von Dr. STECHEMESSER oft kurzfristig verändert und improvisiert. Allerdings versucht man so lange wie möglich am langfristigen Konzept bzw. an der Grundidee festzuhalten. Gunar PROKOP sieht in dieser Spontaneität den Unterschied zwischen einem Trainer und einem Übungsleiter.

„Aber für mich ist das Gefühl, das Sehen beim Training, vom Trainer und von mir das Wichtigste. Das macht den Unterschied zwischen Trainer und Übungsleiter aus. Es gibt den guten Übungsleiter, dem gibst du ein Programm und das macht er perfekt, und der andere ist ein Trainer, der auch während des Trainings darauf kommt, dass irgend etwas nicht funktioniert.“ Sport-Diplomarbeit von Christoph MEZGOLITS S.205

Die Notwendigkeit von Planänderungen ergibt sich letztendlich immer aus der Kontrolle - dem Vergleich der Ist – Werte von den Soll – Werten und ist somit Aufgabe der Trainingssteuerung. Wenn z.B. aufgrund von schlechtem Wetter das Lauftraining zu kurz gekommen ist, sind Maßnahmen zu ergreifen, um diese Abweichungen wieder auszugleichen.

„Daher geht die Planung immer Hand in Hand mit der Analyse. Ich kann nicht planen ohne Analyse. Und wenn ich vorher keinen Plan habe, kann ich auch keine Analyse machen.“ Gunar PROKOP, Sport-Diplomarbeit von Christoph MEZGOLITS S.205

Wenn jedoch kein Abweichungsgrund vorliegt, werden die Trainingseinheiten eisern durchgezogen, jedoch nicht ohne das Umfeld im Auge zu behalten.

Die Überprüfung der Planungen erfolgt in der Wirtschaft viel mehr über Zahlen und Fakten. Im Sport dominiert die Methode einer subjektive Einschätzung des Trainers über den Zustand der SportlerInnen. Nicht zuletzt weil diese kostengünstiger und zeitsparend sind. Jedoch muss sich dieses Beurteilungsvermögen über Jahre hinweg entwickeln. Je weniger man den Athleten oder die Athletin kennt, desto mehr muss man solche Untersuchungen machen. Diese Einstellung spiegelt sich auch im eher mäßigen Interesse an wissenschaftlichen Erkenntnissen wider.

Sowohl im Sport als auch in der Wirtschaft spielt **Benchmarking** im Zusammenhang mit Planung insofern eine wichtige Rolle, als versucht wird, etablierte Systeme und Einrichtungen aus ähnlichen Umfeldern auf die eigene Situation zu projizieren.

Gerhard GUCHER schaut sich z.B. an, welche Maßnahmen die anderen Bundesländer im Bereich des Tourismus setzen und welche man erfolgsversprechend für den Burgenländischen Tourismus übernehmen könnte. ( z.B. Weintourismus in Steiermark und Niederösterreich).

Seiner Meinung nach sollte man dabei auch als kreativer Mensch nicht zu stolz sein, ein vielversprechendes Konzept auch einmal als Zweiter zu versuchen.

Beppo MAUHART tat in seiner Tätigkeit als ÖFB – Präsident das gleiche im Bereich der Nachwuchsförderung im Fußball. Er schaute sich an, wie Nationen wie Holland oder Belgien ihre Nachwuchsarbeit gestalten und was man davon übernehmen und an die Österreichischen Rahmenbedingungen anpassen könnte. So ist seiner Meinung nach das Österreichische Nachwuchskonzept entstanden.

*M. ARMSTRONG definiert Benchmarking als „sich mit den besten gleichartigen zu vergleichen“ (vgl. Führungsgrundlagen S. 23 ff)*

Das Ziel von Benchmarking besteht darin, Verbesserungsbereiche aufzuspüren und Veränderungen anzuregen. Benchmarking ist auch im Sport üblich. Kinder schauen sich die neuesten Tricks und moves von ihren Idolen ab, Nachwuchssportler orientieren sich an ihren älteren Kollegen, diese wiederum blicken begeistert auf die Besten ihres Sports. An der Spitze funktioniert Benchmarking jedoch nur bedingt. Wenn ich als zehntbester Hochspringer der Welt Olympiasieger werden will, nutzt es in den meisten Fällen nicht viel, wenn ich bestimmte Trainingsmethoden vom Weltmeister kopiere, seinen Stil nachahme oder seinen Sprungstab nachbauen lasse. Denn auch wenn ich in einem Jahr all das umgesetzt habe, hat der Weltmeister in der Zwischenzeit ja auch nicht geschlafen, und ist mir ziemlich sicher um ein Jahr voraus. Das heißt, wenn ich wirklich an die Spitze möchte, werde ich mir die Latte immer um ein Stück höher legen müssen, als meine Konkurrenten. Ansonsten werde ich immer nur hinterher laufen. Das bedeutet automatisch auch, dass man innovativ sein muss – neue Wege zu suchen, neue Methoden ausprobieren, neues Material testen – all das schafft neben vermehrten Training und einer guten Einstellung den entscheidenden Vorsprung.

In diesem Sinn ist Benchmarking im Sport nur insofern einsetzbar, als man damit im besten Fall so gut werden kann wie die Vorbilder. Zweifellos ist es ein Motivationsfaktor, wenn man sieht, welche Leistungen unter bestimmten Umständen und Voraussetzungen möglich sind. Sobald man aber selbst ganz vorne mitmischen will, muss man sich auf seine eigenen Stärken konzentrieren und das Training forcieren, dass zu seinen individuellen Fähigkeiten passt.

Eine weitere Quintessenz aus den Antworten der Führungspersönlichkeiten aus Sport und Wirtschaft zum Thema Planung war, dass es in Zukunft in allen Bereich immer wichtiger sein wird, Planungen nicht nur auf breiter Ebene für das Unternehmen, die Abteilung oder die Mannschaft anzustellen, sondern in immer kleineren Einheiten im Sinne des Gesamtziels zu planen. Die Idealvorstellung dazu ist, jedem einzelnen Mitarbeiter oder jeder Sportlerin eine **individuelle Planung** zu ermöglichen, die exakt auf deren Fähigkeiten, Perspektiven und Zielvorstellungen zugeschnitten ist. Vergleichbar mit einem Orchester sollten sich die Einzelnoten (individuellen Planungen) in Summe zu einem harmonischen Gesamtstück zusammenfügen.

Die Vorteile einer individuellen Planung liegen auf der Hand:

- ?? Durch Verlassen des 08/15 –Schema können versteckt schlummernde Potentiale der Einzelnen ans Tageslicht gebracht werden, die bisher durch die Verallgemeinerung nicht angesprochen wurden.
- ?? Durch die Teilnahme am Planungsprozess erhöht sich die Identifikation mit den zukünftigen Aufgaben.
- ?? Die einzelne Person fühlt sich berücksichtigt und wertvoll. Dadurch steigt die intrinsische Motivation.
- ?? Auch kann die individuelle Leistung beurteilt werden und nicht nur das Gesamtergebnis, und dementsprechend gezielter dagegen gesteuert werden.
- ?? Und schließlich können Leute nur dann entsprechend ihren Stärken eingesetzt werden, wenn diese auch bekannt sind!

Erste Versuche dazu gab es im ehemaligen Zuständigkeitsbereich von Dipl. Ing. FRÖHLICH. Hier war es Praxis, mit jedem Verkäufer einen individuellen Plan in Form einer Quote, die auch detailliert aufgeteilt war, auszuarbeiten. Hier wurde genau geplant, wann die VerkäuferInnen welches Kundenprojekt zum Abschluss bringen sollten, und was dazu notwendig ist, auch mit Hilfe einer Aktivitätenliste. In der Praxis erfolgte die Definition und Überprüfung von Zielen von MitarbeiterInnen mit Hilfe eines jährlichen Beratungsgespräches.

Dabei wurde definiert:

1. Was muss der Mitarbeiter erreichen, damit er seine Ziele erfüllt? ( z.B. drei neue Kunden akquirieren, oder einen neuen Mitarbeiter einschulen )
2. Wie soll der Mitarbeiter seine Ziele erreichen, was muss er dazu tun?  
( z.B. Reporting von Verkaufsprozessen - Datenbanken führen)
3. Wie können die einzelnen Ziele der MitarbeiterInnen zu einem Gemeinschaftsziel geführt werden?

Diese Ziele wurden am Jahresende kontrolliert, und daran anschließend für das nächste Jahr elektronisch unterstützt wieder fixiert. Die Beurteilung dieser Personell Business Commitments waren wesentlicher Bestandteil für die Gehaltserhöhungsprogramme. Dies waren sozusagen die Konsequenzen.

Auch Walter MAYER bestätigte, dass er im Zuge der Zeit immer individueller in seinen Planungen geworden ist. Seine Begründung dazu ist: „Und um so besser du einen erwischt, um so wohler er sich fühlt, um so besser kommt das Training bei ihm an und um so mehr kannst du auch wieder von ihm haben - das ist dann wieder eine Einheit.“ Sport-Diplomarbeit von Christoph MEZGOLITS S.184

Nach dem Motto von Walter MAYER „Fordern und Fördern“ muss mit einer individuellen Planung auch eine individuelle Förderung im Sinne von Zusatztrainings, Aus- und Weiterbildung Hand in Hand gehen. Es reicht heutzutage nicht mehr, nur Mannschaftsperiodisierungen zu machen, sondern man muss auf die einzelne Sportlerin / auf den einzelnen Sportler Rücksicht nehmen. Seiner Meinung nach gibt es noch beträchtliche Reserven in der Trainingsplanung bzw. Steuerung, wie beispielsweise jene, jeden einzelnen Sportler genau „*jener Belastung zu unterziehen, die für ihn verkraftbar ist*“ (S. 114). MAYER, W. (2000): *von pfeifn und trotteln - Die Geheimnisse meines Erfolges*

Training ist laut Walter MAYER vergleichbar mit der Ernährung - dem einen taugt das, dem anderen nicht, der eine bekommt Sodbrennen von Schokolade, der andere braucht das.

„Und genau so ist es im Training auch. Für den einen ist das Höhentraining maßgeschneidert, der andere kann da nicht gut trainieren, weil er Kopfweh bekommt und eigentlich nicht belastbar ist. Du gibst einen Rahmenplan vor, und musst den immer individuell nachjustieren.“ Sport-Diplomarbeit von Christoph MEZGOLITS S.184

Auch Dr. STECHEMesser spricht die Notwendigkeit der individuellen Trainingsplanung an:

„Ich sehe, was braucht der Sportler. Eine Läuferin, die von der Grundschnelligkeit nicht so gut ist, aber dafür auf längeren Distanzen besser, die kann man nicht schnelle Läufe machen lassen, sonst macht man sie kaputt. Also da schaue ich schon was brauche ich von den Trainingsmethoden für diesen Typ.“ Sport-Diplomarbeit von Christoph MEZGOLITS S.248

Ein weiterer innovativer Aspekt der Planung betrifft die Nachbearbeitung der Pläne im Sinne einer Evaluierung. Bei Dipl. Ing. FRÖHLICH wurden erfolgreiche und gescheiterte Projekte bei nachträglichen Analysen unterschiedlich behandelt. Wurde ein Projekt positiv abgeschlossen, wurde der Lernprozess durch eine Analyse den MitarbeiterInnen überlassen. Es wurde sozusagen

darauf vertraut, dass die Leute dabei gelernt haben, um dies fürs nächste Projekt wieder entsprechend umzusetzen.

Bei negativen Projekten war der Prozess formaler. Hier wurden sogenannte Loss Reviews durchgeführt, bei denen geschaut wurde, warum ist es schiefgegangen, gibt es noch Rettungsmöglichkeiten, oder ist der „Karren so stark im Sinken“, dass es besser ist, jetzt einen Schlussstrich zu ziehen und sich aus dem Projekt zurückzuziehen und auch die Konsequenzen daraus zu ziehen. Zusammenfassend meinte Dipl. Ing. FRÖHLICH, dass der negative Prozess formal und der positive informell behandelt wurde.

Der Prozess der Evaluierung und Bewertung der Pläne ist im Hochleistungssport bei weitem ausgereifter. Aufgrund der i.A. bereits seit Jahren etablierten Praxis der peniblen Dokumentation der Trainingseinheiten können im Hochleistungssport die Trainings- und Wettkampfleistungen direkt mit den auf Basis der Planung durchgeföhrten Trainingseinheiten verglichen werden.

Wenn z.B. eine Langstreckenläuferin ihre Trainings- und Wettkampfzeiten mit den absolvierten Trainingseinheiten vergleicht, entstehen dadurch folgende wertvolle Erkenntnisse:

- ?? Wie reagierte der Organismus kurzfristig auf verschiedene Belastungsformen – wann fühlte sich die Athletin wohler – wann ging es ihr nicht so gut?
- ?? Wie verlief die Langzeit – Formkurve? Auf welche Trainingsmethoden sprach die Sportlerin langfristig am besten an?
- ?? Welcher Belastungsumfang war mittel- und langfristig möglich, ohne in Übertrainings - Zustände zu gelangen?
- ?? Welche unmittelbaren Wettkampfvorbereitungen waren für die Läuferin am geeignetsten?
- ?? Welche Regenerationsmaßnahmen wirkten am besten?

Durch eine derartige Reflexion der Planungen ist es den SportlerInnen möglich, in kurzer Zeit ein Gefühl für ihre individuelle Belastungsverträglichkeit zu entwickeln und exakte Rückschlüsse zwischen Planung- Durchführung und Leistungsentwicklung zu schließen. Auch die TrainerInnen können auf diese Art und Weise am effizientesten einzelne Trainingsmethoden auf deren Wirkung in Bezug auf Verträglichkeit, Intensität und Leistungsentwicklung in Relation

zu individuellen Eigenheiten der SportlerInnen und begleitenden Maßnahmen sowie Umfeldbedingungen einschätzen lernen.

Aus diesen Gründen sollte es in Zukunft auch in der Wirtschaft zur üblichen Vorgangsweise gehören, die ausgeführten Pläne gemeinsam mit den involvierten Personen zu reflektieren um ev. Mängel zu beheben und Vorteile beim nächsten Mal gezielter nutzen zu können.

Die betroffenen Personen auch in den Prozess der Zielfindung und Planung einzubeziehen, alternative Meinungen zu berücksichtigen und Ängste ernst zu nehmen, schafft eine größere Identifikation mit der Aufgabe, und damit mehr Motivation und Verantwortungsbewusstsein bei der Umsetzung. Dadurch ist selbständigeres Arbeiten möglich, und die Qualitäten des bzw. der Einzelnen können besser genutzt werden. Ein realistisches Ziel, das gemeinsam mit den SportlerInnen bzw. MitarbeiterInnen erarbeitet wird, und das für alle klar ist, schafft einen Polster für schlechtere Bedingungen. Auch die Persönlichkeitsentwicklung der SportlerInnen gestaltet sich durch solche Vorgangsweisen positiver als sonst.

Natürlich kann nicht alles immer in einem Gemeinschaftsprozess ausdiskutiert werden. Dies würde in den meisten Fällen den Zeitrahmen und manchmal die Geduld der Vorgesetzten sprengen. Jedoch sollten die Ergebnisse der Planung unter Berücksichtigung des Gesamtkonzeptes so transparent wie möglich kommuniziert werden.

In diesem Kapitel wurden die Bestandteile und Erfolgskriterien der Planung aufbereitet.

Im folgenden widmen wir uns jetzt der Umsetzung der Planung, welcher mindestens ein ebenbürtiger Stellenwert beigemessen werden sollte!

## B DIE AUSFÜHRUNG

### 1. Die Identifikation

Die Identifikation wird deshalb als erster Punkt bei der Ausführung der Planungen erwähnt, weil die Identifikation jedes einzelnen Teammitgliedes mit seiner Aufgabe einen Eckpfeiler jeder erfolgreichen Umsetzung von Planungen und Zielsetzungen darstellt.

Identifikation wird in der Psychologie definiert als die Übernahme anderer Motive und Ideale auf das eigene Ich und bedeutet sinngemäß die Übereinstimmung mit einer Sache oder einer Person aus innerer Überzeugung.

Grundsätzlich ist Identifikation also ein intrinsischer Prozess – das heißt man kann niemanden zwingen, sich mit etwas zu identifizieren. Wie stark man sich mit einer Sache, einer Aufgabe, einem Projekt bzw. Zielsetzung oder einem Unternehmen identifiziere hängt hauptsächlich von seinem Interesse und meiner Überzeugung ab. Dazu kommen noch Faktoren wie Freude und Spaß an der Sache sowie soziale Aspekte bzw. das Arbeitsklima. Und je länger man darüber nachdenkt, desto mehr realisiert man, dass es beim Thema Identifikation sehr wohl externe Gestaltungsmöglichkeiten für Führungskräfte gibt. Ich spreche jetzt nicht von Gehirnwäsche und Einrichterung von Befehlen wie sie von Extremisten in allen Bereichen praktiziert wird (siehe Propaganda – Maschinerien von damals und heute), sondern meine damit sanftere Formen der Überzeugungsarbeit in der Führung von MitarbeiterInnen und SportlerInnen. Hier gibt es von Seiten der Führungskraft eine Reihe von Möglichkeiten, um zum einen die Basis für die Entstehung von Identifikation zu schaffen bzw. diese in ihrer Entwicklung zu fördern.

Wie schon im Kapitel Entscheidungsfindung erwähnt spielt die Einbindung der Betroffenen in den Prozess der Entscheidungsfindung insofern eine wesentliche Rolle, als das die Einzelne sich eher mit Beschlüssen identifizieren kann, wenn diese zumindest transparent kommuniziert wurden oder Idealerweise die Person oder zumindest seine Gruppe in den Entscheidungsprozess in irgend einer Form mit eingebunden wurde.

*„Wenn ein großer Führer sein Werk vollbracht hat, sagt das Volk: Wir haben alles selbst getan!“* BLANCHARD, ZIGARMI: Der Minutenmanager – Führungsstile.

Nicht nur im Sport erreicht man die größte Identifikation, indem man die SportlerInnen dahin bringt, dass sie glauben, es ist ihre Idee gewesen. Z. B. indem man sagt: „Ich würde es einmal so

versuchen. Wie Du das machst, musst Du Dir selbst überlegen.“ Wenn man jemanden etwas vorschreibt, ist es nicht ihre/seine Idee gewesen, und sie/er wird es nicht mit vollem Einsatz umsetzen.

*„Deshalb sollte es zum Prinzip werden, den Athleten zunehmend Möglichkeiten für eigene Entscheidungen und Verantwortlichkeit zu überlassen. Weniger Kontrolle ermöglicht eine größere Identifikation mit den gemeinsam ausgehandelten Zielen; Voraussetzung dafür ist gegenseitiges Vertrauen, das die Basis für einen positiven Umgang miteinander darstellt“*

JANALIK, H. u.a. in: LEISTUNGSSPORT (1985): Heft 3, S.25. Heft 3, S.25.

Große Bedeutung kommt im Zusammenhang mit Identifikation auch der Zieltransparenz und der Kommunikation der Aufgabenrelevanz in Bezug auf das Gruppenziel zu. Wenn jemand versteht, warum er etwas machen soll, was die Aufgabe ist und wo das gemeinsame Ziel liegt, ist die aktive Beteiligung und Anteilnahme am Prozess wesentlich höher, wie wenn diese Bereiche unklar sind. Einer der Manager meinte in diesem Zusammenhang:

„Ich habe das heuer in meinem Urlaub deutlich erlebt, wo ein einfacher Mann in einem sehr gut geführtem Club einen Barbereich jeden Tag perfekt gepflegt hat. Und diesem hoch motiviertem Putzmann hat man anscheinend klar gemacht, dass Sauberkeit für das Image des Klubs ein wichtiges Kriterium ist. Und wenn man im Sport nur dem Goalgetter klar macht, wie wichtig es ist, dass er trifft, wird dies wenig helfen, wenn die Verteidigung schläft und viele Gegentore zulässt. Wenn Rapid oder Sturm im Europacup spielen, ist die Motivation besonders hoch. Eine Woche später in der Meisterschaft schaut es schon wieder ganz anders aus. Und wenn es in der Firma gilt, eine Präsentation bei einem Großkunden zu machen, laufen alle auf Hochtouren. Wichtig für die Gesamtperformance ist immer ein guter Durchschnitt. Die höchste Kunst des Managements ist es, den Motivationslevel in allen Organisationsbereichen möglichst hoch zu halten.“

Um demoralisierende Sisyphus – Zustände zu vermeiden, sollten Ziele auch klar definiert und messbar, sprich operational sein, und das am besten von denen, die diese umsetzen müssen, also z.B. den SportlerInnen. Die im Rahmen dieser Arbeit untersuchten Sportler und Sportlerinnen

gaben an, dass ihnen ihre Aufgabe im System im allgemeinen klar und verständlich ist. Und die Messbarkeit der Leistung und Leistungsfähigkeit ist im Sport sowieso permanent gegeben. Auf die Frage, ob es in der Wirtschaft immer möglich ist, durch Informationen und Aufgaben- bzw. Zieltransparenz die Identifikation der Leute zu erhöhen, antwortete Dr. ANDROSCH :

„Bei einer Fußballmannschaft ist ganz klar, was das Ziel ist : Mehr Tore zu schießen, als zu kriegen. Das sollte auch in der Wirtschaft so klar sein, sodass jeder einzelne seine Aufgabe dem einordnen kann. Ein Tormann schießt in der Regel überhaupt kein Tor, aber dem muss man in der Regel nicht erklären, was seine Funktion ist. Und so müsste jeder Staplerfahrer wissen, welchen Beitrag er zur Gesamtleitung bringt, und wie wichtig auch sein Job ist.“

Das ist wieder VISION AND MISSION. Auch der unterste Soldat, der eine Brücke zu bewachen hat, muss wissen, warum er das tut, um diese Aufgabe auch zu verstehen, und dadurch dementsprechend wahrzunehmen. Das fördert die Eigenverantwortung.“

Auch die Möglichkeiten zur Erhöhung der Identifikation von MitarbeiterInnen hängen laut Dr. ANDROSCH von der jeweiligen Situation ab. Jedoch ist Überzeugungsarbeit auf allen Ebenen angebracht.

Zum Abschluss der Ziel – Abhandlung im Zusammenhang mit Identifikation sei noch gesagt, dass ein übertriebenes und unerreichbares Ziel den Einsatz und die Entwicklung der Betroffenen hemmt. Deshalb sollten Ziele realistisch und herausfordernd sein und die Latte immer so hoch liegen, dass man sie gerade noch überspringen kann.

Im folgenden ist angeführt, wie Führungskräfte aus Österreichs Wirtschaft versuchen, die Identifikation ihrer Mitarbeiter zu erhöhen.

Gerhard GUCHER versucht die Identifikation seiner Leute durch MitarbeiterInnengespräche und Besprechungen zu erhöhen.

Zur Erhöhung der Identifikation durch vermehrte Information trägt laut Wilhelm HABERZETTL die Forcierung von Projektarbeit in kleineren Gruppen bei, weil man hier leichter Information transportieren kann.

„Das haben wir jetzt bei der Einführung der Mitabeitergespräche deutlich gesehen, wo wir gemeinsam zwei Tage auf Seminar waren, und letztendlich alle begeistert sind. Aber es kann nicht jede Information so breit kommuniziert werden, überhaupt wenn nicht alle davon betroffen sind. Aber die damit zu tun haben sind immer informiert.

Dann muss man sogar aufpassen, dass sie einem nicht davon laufen. Wenn man den Mitarbeitern hohe Kompetenz gibt und ihnen Verantwortungsbereiche klar zuteilt, dann merkt man auch, dass sie Spaß dabei haben und dass was weitergeht.“ HABERZETTL

Dr. MEZGOLITS versucht zwar, möglichst viel Information weiterzugeben, hält es aber für eine Fiktion, dass alle Ziele für alle gleich transparent sind. Man kann seiner Meinung nach nicht davon ausgehen, dass alle Leute in einem Unternehmen die gleiche Zielsetzung haben.

Mag. Anton SCHUBASCHITS ist der Meinung, dass die Erhöhung der Identifikation von MitarbeiterInnen durch Information und transparente Ziele ist seiner Meinung nach nicht möglich.

„Absolute Information ist ein undenkbare Zustand in der Wirtschaft. Man entscheidet immer unter mangelnder Information. In dem Moment, wo man Probleme ausreichend beschrieben hat, ist man in Wahrheit nicht mehr handlungsfähig, weil sich die Probleme nicht mehr stellen. Es ist nur die Frage, in welchem Grad der Mangel an Information entscheidet. Das ist das Risiko der Wirtschaft. Es gibt keine Wirtschaft ohne Risiko. Und volle Information würde bedeuten, dass es kein Risiko gibt, weil man alles weiß.“

Den Bereich der Identifikation seiner MitarbeiterInnen deckt Dr. Fritz STARA durch Übertragung von Verantwortung ab. Die Vorstände der Teilbereichen des Unternehmens sieht er als eigenständige und vollwertige Unternehmer. Hier wird auf der Basis von Jahreszielen, die sich aus Umsatz und Ergebnis definieren, gearbeitet.

Durch die dadurch selbst definierte Umsetzung ergeben sich alle anderen Bereiche seiner Meinung nach automatisch. Die Identifikation in seinem Team hat er dadurch erhöht, indem er alle mit gleichen und aktuellen Informationen versorgt hat, und den Erfolg auch den VerursacherInnen zukommen zu lassen, um so auch die Beteiligung von anderen zu erhöhen, die nicht im Rampenlicht stehen.

„Und alle am Erfolg partizipieren zu lassen, ist ganz entscheidend.“ Dr. Fritz STARA

Die Identifikation seiner Leute erhöht er durch wöchentliche Meetings, in denen er auch Entscheidungen der Konzernspitze diskutiert und kommuniziert hat.

Von allen Führungskräften wird die Versorgung mit ausreichenden und transparenten Informationen über Aufgaben und Ziele als ein wesentlicher Beitrag zur Erhöhung der Identifikation von MitarbeiterInnen erachtet. Jedoch wird des öfteren auch klargestellt, dass absolute Information für alle eine Fiktion ist, und in einem Unternehmen nie alle die gleiche Zielvorstellung haben werden. Es sollte jedoch auch jeder und jede seine bzw. ihre einzelne Aufgabe im System einordnen können und als Beitrag zur Gesamtleistung sehen. Erreicht werden kann dies laut den interviewten Personen durch

- ?? Überzeugungsarbeit bei MitarbeiterInnengesprächen und Besprechungen,
- ?? vermehrte Information durch Projektarbeit in kleineren Gruppen,
- ?? durch Übertragung von Verantwortung
- ?? und indem man den Erfolg auch den VerursacherInnen zukommen lässt.

Als Vorteile dieser gruppenorientierter Führungsstile werden häufig vielseitigere Entfaltungsmöglichkeiten für MitarbeiterInnen gesehen, die dadurch ihre Stärken besser einbringen können. Letztendlich wird damit die Identifikation der Leute erhöht, und so die Motivation verbessert. Die Umsetzung durch das Team wiederum hängt stark von der, Idealerweise in einem Teambuildingsprozess geformten Identifikation mit der Idee ab, aus der dann die Motivation entsteht. Je nach der Natur des Vorschlages gibt es dabei unterschiedliche Zeithorizonte.

Wie schon erwähnt stimmen die Entscheidungsfindungen der untersuchten Führungskräfte plausibel mit den angegebenen Führungsstilen überein. Der Große der Führungskräfte setzt auch hier den konsensorientierten Weg fort. Nicht zuletzt, um dadurch die Identifikation der Leute mit den getroffenen Entscheidungen zu erhöhen. Denn es erfolgen die Implementierungen durch die Einbindung der MitarbeiterInnen in Entscheidungsfindungsprozesse und die daraus resultierende Identifikation mit den Ideen viel schneller, als wenn Maßnahmen „aufgedrückt“ werden.

Neben der Eigenmotivation, dem Interesse an der Tätigkeit und der persönlichen Überzeugung hängt die Identifikation des Einzelnen mit der ihm übertragenen Aufgabe also zu einem Großteil

von der Akzeptanz des Führungsstiles der Vorgesetzten ab. Hier liegt es an der Führungskraft, mit individuellen und situativem Führungsverhalten die größtmögliche Identifikation der Mannschaft zu erreichen.

## **2. Die Unterschiedlichen Führungsstile**

Wie heißt es so schön: „Alle Wege führen nach Rom“ – doch das trifft auf die Führung von Teams sicherlich NICHT zu, wenn man Rom im Sinne eines vorher festgelegten Gruppenzieles bzw. einer Aufgabe sieht. Die Situationen sind viel zu unterschiedlich als das ein starr eingeschlagener Führungsweg immer zum Ziel führt – wahrscheinlicher ist, dass man sich und die Gruppe so in eine Sackgasse manövriert.

Um in unterschiedlichen Situationen führen zu können sind unterschiedliche Fähigkeiten gefragt. *GOLEMAN* u.a. haben in ihrem Buch „Emotionale Führung“ untersucht, in welchen Situationen welcher Führungsstil am geeignetsten ist, und sind auf folgende Ergebnisse gekommen:

*GOLEMAN* u.a. unterscheiden in ihrer Arbeit grundsätzlich zwischen dissonanter und resonanter Führung. Die Grundlage von resonanter Führung ist die emotionale Intelligenz der Führungskraft. Die emotionale Intelligenz der Führungskräfte korreliert demnach positiv mit der Resonanz der Geführten.

### **Als die vier Komponenten emotionaler Intelligenz werden angeführt:**

- ?? Die Motivation, Ergebnisse zu erzielen
- ?? Die Fähigkeit, die Initiative zu ergreifen
- ?? Kooperations- und Teamfähigkeit
- ?? Die Kompetenz, Teams zu führen

Diese Eigenschaften lassen sich lt. *GOLEMAN* durch Training verbessern!

**Tab.3:** Resonante Führungsstile

<b>FÜHRUNGSSTIL</b>	<b>CHARAKTERISTIK</b>	<b>ANWENDUNG</b>
<b>Visionärer FS</b>	Träume und Visionen vermitteln – Begeisterung wecken	wenn radikale Kurswechsel notwendig sind
<b>Coachender FS</b>	Eingehen auf die einzelnen Akteure	geeignet zur Verbesserung von individuellen Fähigkeiten
<b>Gefühlsorientierter FS</b>	verbindet Menschen – schafft Vertrauen	Gräben ausgleichen und Wogen glätten
<b>Demokratischer FS</b>	Konsens und Engagement erreichen, neue Ideen sammeln	Identifikation der Gruppe mit der Führung erreichen

(vgl. GOLEMAN, D. u.a.: *Emotionale Führung*. München: 2002)

Auch M. ARMSTRONG sieht Coaching als eine Methode, „.... anhand derer Manager oder Trainer den Mitarbeitern im persönlichen Kontakt „on the job“ helfen, ihre Fähigkeiten und Kompetenzen zu entwickeln.“ (vgl. *Führungsgrundlagen* S. 53 ff.)

Als Gegensatz zu resonanten Führungsstilen sieht GOLEMAN die dissonante Führung. Dissonanz bezeichnet im zwischenmenschlichen Bereich einen Mangel an Harmonie. Dissonante Führung bewirkt, dass eine Gruppe sich auf emotionaler Ebene uneinig fühlt.

**Tab.4:** Dissonante Führungsstile - bei zu intensiver Anwendung :

<b>Führungsstil</b>	<b>Charakteristik</b>	<b>Anwendung</b>
<b>Fordernder Führungsstil</b>	Hohe Anforderungen	vorübergehend gut geeignet um ein kompetentes und motiviertes Team zu leiten
<b>Befehlender Führungsstil</b>	Erteilen von Anordnungen	vorübergehend gut geeignet, wenn drastische Maßnahmen notwendig sind

(vgl. GOLEMAN, D. u.a.: *Emotionale Führung*. München: 2002)

Lt. GOLEMAN können die erfolgreichsten Führungskräfte zwischen allen sechs Führungsstile wechseln – entweder aufgrund jahrelanger Erfahrung oder intuitiv. Einen Maßstab für die Qualität der Führungskraft stellt das Arbeitsklima im Unternehmen dar.

#### Welche Führungsstile schreiben sich jetzt die Führungskräfte aus Österreichs Sport zu ?

Die angegebenen Führungsstile der Sporttrainer reichen von extrem autoritär bis zu sehr locker und auf Spaß ausgerichtet. Die SportlerInnen sind zum Teil anderer Meinung.

**Tab.5:** Führungsstile Sport

TRAINER	Führungsstil	Freudsicht der SportlerInnen
Dr. Ingo PEYKER	autoritär	demokratisch autoritär würde ich nicht sagen
Walter MAYER	legere, kumpelhaft auf Spaß ausgerichtet.	locker, zugänglich, auf Gaudi
Gunar PROKOP	autoritär	dominant und laut
Karl FREHSNER	autoritär	am liebsten möchte er alles selber machen wenn du ihm vertraust - zugänglich
Otto BARIC	demokratisch - autoritär	autoritär und unfehlbar
Dr. Helmut STECHEMESSER	autoritär	
Ivica OSIM	kontrollierte Demokratie	diszipliniert, aber mit vielen Freiräumen

(vgl. Sport-Diplomarbeit von Christoph MEZGOLITS, S.55, Tab.7)

Auffallend ist, dass bei den Trainer, die Herren trainieren, der Führungsstil eher demokratisch ist, hingegen bei den Damen – Trainern eher autoritär.

Nachteile ihres Führungsstiles werden von den Trainer keine gesehen, und wenn, dann würden sie es anders machen, was wiederum auf ein sehr flexibles System hindeuten lässt.

Karl FREHSNER sieht als einziger eine negative Nebenerscheinung seines Führungsstiles, nämlich dass er aufgrund seiner Art einer ständigen Konfrontation ausgesetzt ist, die ihn aufgrund seines doch eher harten Charakters nicht stört.

FREHSNER, Sport-Diplomarbeit von Christoph MEZGOLITS, S. 212 :

„Aber viele Wege führen nach Rom und es muss ein jeder den Stil wählen, den er mit seinen Fähigkeiten umsetzen kann. Das heißt nicht, dass das falsch ist oder das, aber man kann nicht irgendwas kopieren.“

**Tab.6:** Vorteile und Nachteile der Führungsstile Sport

Trainer	Vorteile des Führungsstiles	Nachteile	Fremdsicht der SportlerInnen
Dr.Ingo PEYKER	<ol style="list-style-type: none"> <li>Der Athlet erkennt die Linie</li> <li>Das Vertrauensverhältnis aufgrund der vergangenen Erfolge</li> <li>Eine genaue Einschätzung der zeitlichen Dauer von Umstellungen</li> </ol>	Nein, sonst würde ich es anders machen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Man lernt sich selbst zu korrigieren</li> <li>+ Durch seine innovative Art wird einem nie langwierig</li> <li>- Vielleicht ist er zu genau</li> </ul>
Walter MAYER	<ol style="list-style-type: none"> <li>Bei meinem FS kannst du dir Schwächen auch leisten.</li> <li>Und das der Athlet auch Mitverantwortung hat, und sich auch selbstkritisch sein muss.</li> </ol>	Nein	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ viele Freiheiten-</li> <li>+ nicht gebunden</li> <li>+ ideales Umfeld</li> <li>+ Ich würde es nicht anders wollen</li> </ul>
Gunar PROKOP	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ich suche nicht überall die Freundschaft</li> <li>Probleme sind mir egal</li> </ol>	Nein, sonst würde ich es anders machen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Was er sagt das stimmt</li> <li>+ wir respektieren ihn</li> <li>- Manchmal sehe ich schon. Nachteile</li> </ul>
Karl FREHSNER	Eine Planung in der die Erkenntnisse von Athleten und Mitarbeiter eingebaut sind, und an der strikt festgehalten wird.	immer auf Konfrontation	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Er ist organisatorisch sehr gut,</li> <li>+ und er kennt sehr viele Leute.</li> <li>- Wenn du ihm Bekanntes sagst, dann zipft ihn das voll an.</li> </ul>
Otto BARIC	Ich weiß, dass mein FS funktioniert, und die Spieler können sich darauf einstellen.	Nein	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Er ist ein ausgezeichneter Motivator, und kann die Spieler begeistern</li> <li>- Irgendwann wird das vielleicht nicht mehr greifen</li> </ul>

Dr. Helmut STECHEMesser	?? Konsequenz ?? Härte ?? Kontinuität Alles auf kameradschaftlicher Basis	Nein	
Ivica OSIM	k.A.	Er lässt den Spieler sehr viele Freiheiten aber nicht unter allen Umständen	

(vgl. Sport-Diplomarbeit von Christoph MEZGOLITS, S.60, Tab.8)

Die SportlerInnen sehen, wenn überhaupt, nur geringfügige Nachteile im Führungsstil ihrer Trainer wie zu genau, zu hart und egoistisch, die sich aber in Grenzen halten.

Die fallweise Strenge der Trainer im Sport hat laut Dipl. Ing. ZOTTI auch einen anderen Hintergrund, weil man seiner Meinung nach im Sport viel öfters den inneren „Schweinehund“ überwinden muss und dabei ein „Antreiber“ manchmal von Hilfe sein kann.

#### Wie sehen die befragten Führungskräfte aus Österreichs Wirtschaft ihre Führungsstile ?

In folgender Tabelle sind die einzelnen Aussagen der interviewten Personen zur Frage nach ihrem Führungsstil und dessen Vor- und Nachteilen zusammengefasst.

**Tab.7:** Führungsstile Wirtschaft

FÜHRUNGSKRAFT + Beschreibung des Führungsstiles	Vorteile	Auswirkungen/ Erwartungen	Nachteile/ Nebenerscheinungen
Dr. ANDROSCH:  größtmögliche Leine und Vertrauen	1. Gesamtleistung ist besser 2. Menschen fühlen sich wohler 3. größere Identifikation 4. größere Motivation	??sie wissen selbst, was zu tun ist ??mehr Eigeninitiative ??besseres Betriebsklima ??weniger Krankenstände	- manchmal autoritär bzw. - nicht so diplomatisch
Ehem. GENERAL MANAGER:  situativ, aber gleich	1. viele verschiedene Stile 2. an die Situation angepasst 3. partizipativ zuhören können	??nicht doppelzüngig ??mehr Flexibilität	- harmoniebedürftig - sucht nicht den Konflikt - bevorzugt Konsens

Dipl. Ing. ZOTTI: ich leiste viel  Überzeugungsarbeit - ganz selten autoritär	1. Commitment der Leute 2. Bereitschaft zur Umsetzung 3. weniger Kontrolle notwendig 4. intrinsische Motivation		- benötigt mehr Zeit - weniger effizient in Krisenzeiten
Wilhelm HABERZETTL:  zuerst gruppendynamisch - dann autoritär	1. Diskussionsprozess in der Gruppe 2. entscheidungsfreudig 3. Mitarbeiter tragen weniger Verantwortung	?? Passivität ?? Organisation ist dadurch flexibler	- es muss die richtige Person entscheiden
Mag. LUIPERSBECK:  anfangs autoritär - jetzt teamorientiert	1. Kommunikationsbereitschaft 2. Kooperationsbereitschaft	?? Ansatz zur besseren Motivation	- arbeitsintensiver (ständig am Ball sein) - ständige Überprüfungen notwendig
Beppo MAUHART:  Kooperativ und teamabhängig, aber doch bestimmt	1. ein Problem von vielen Seiten beleuchten 2. Abwägung aller Argumente 3. keine endlosen Diskussionen 4. geschlossen zum Ziel	?? eigene Meinung einbringen ?? Mitarbeiter müssen die Kohlen nicht selbst aus dem Feuer holen	- viel Geduld notwendig
Dr. MEZGOLITS: kommunikativ aber deutlich bzw. egoistisch	1. klare Führungsstruktur	?? Ziele, Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug sind definiert	- autoritär
Mag. SCHUBASCHITS: kooperativ und delegierend	1. mehr Zeit 2. mehr Aufgaben möglich 3. Vertrauen vermitteln	?? mehr erreichen können	- Vertrauensmissbrauch von Mitarbeitern möglich
Dr. STARA: teamorientiert partizipativ, verbindlich im Ton, hart in der Sache	1. Zusammenhalt 2. Verständnis	?? Veränderung des Chef - Mitarbeiter - Verhältnisses	- schwieriger - aufwendiger - berechenbarer in den Entscheidungen

Dipl. Ing. FRÖHLICH: Kooperativ - karitativ (durch belohnen)	1. Teamarbeit forciert 2. Kreativität gefördert 3. keine Bestrafung => 4. weniger Druck	?? pflichtfreieres Management ?? Probleme diskutieren	- Konfliktfall
Gerhard GUCHER: kollegial – liberal, aber entscheidend	1. Freiraum und Entfaltung 2. mehrere Meinungen, von denen ich auch profitiere	?? aktive Beteiligung ?? Mittelmaß zwischen Lockerheit und Übermaß	- zu viele Freiheiten

Anhand dieser Tabelle ist deutlich zu sehen, dass hier viele konsensorientierte Führungsstile vertreten sind. Die Führungskräfte suchen im Allgemeinen das Gespräch mit den MitarbeiterInnen und die Meinung derer. Genauso deutlich ist aber ersichtlich, dass nach dem Meinungsbildungsprozess meistens der Chef sagt, wo es langgeht, und das klar und deutlich. Dieses Verhalten spiegelt sich auch in der Entscheidungsfindung dieser Personen wider (siehe Kapitel: Die Entscheidungsfindung).

Als Vorteile der gruppenorientierten Führungsstile werden häufig vielseitigere Entfaltungsmöglichkeiten für MitarbeiterInnen gesehen, die dadurch ihre Stärken besser einbringen können. Letztendlich wird damit die Identifikation der Leute erhöht, und so die Motivation verbessert. Im Extremfall gibt es durch größtmögliche Freiheiten wiederum das Problem von Übereifrigkeit und Übermut, was dann zum Teil als Vertrauensmissbrauch ausgelegt wird. Als weitere mögliche Nachteile werden der höhere Aufwand von gruppenorientierten Führungsstilen, und der damit verbundene Autoritätsverlust aufgrund der Machtposition gesehen. Dr. Fritz STARA meinte dazu folgendes:

„Ein teamorientierter, situativer und emanzipierter Führungsstil ist herausfordernder, weil man sich meistens damit selbst zwingt, es auch zu begründen. Man muss mehr einbringen, man muss mehr von sich selbst hergeben. Wahrscheinlich auch aus der Rolle des unfehlbaren Vorgesetzten heraustrreten.“

Diese Form von Autorität ist seiner Meinung nach sowieso nicht mehr zeitkonform (siehe nächstes Kapitel).

Eine der wichtigsten Erkenntnisse der Befragungen zum Thema operative Führung ist, dass die Entscheidung für einen bestimmten Führungsstil immer einher geht mit der jeweiligen Situation und unter anderem abhängig ist von:

?? Der Ausgangssituation

?? Der Zielsetzung

?? und der jeweiligen Aufgabe

Einer der Manager drückte dies folgendermaßen aus:

„Eine meiner wichtigen Lebenserfahrungen ist, dass der Führungsstil sehr stark von der Größe der Organisation und den Menschen mit denen man es zu tun hat, abhängig ist. Es ist ein völlig anderer Führungsstil erforderlich, wenn Sie eine kleine Mannschaft oder ein kleines Fußballteam, eine kleine Abteilung oder auch eine kleine Landesorganisation leiten, oder ob Sie eben eine Organisation mit 3500 oder noch mehr managen.“

Je größer die Organisation wird, desto mehr geht es um die Personalauswahl, die richtigen Leute zu finden. Hier managet man durch andere. Dieses Führen durch Manager ist etwas ganz anderes als der firstline – Manager und dessen Führungsstil, der eher dem Fußballtrainer entsprechen wird.“

Renate MAHLMANN rät in ihrem Buch „*Führungsstile flexibel anwenden*“, folgende vier verschiedene Führungsstile für unterschiedliche Situationen anzuwenden:

**Tab.8:** Situationsbedingte Führungsstile

<b>Situation</b>	<b>Führungsstil</b>	<b>Gewünschter Effekt</b>
<b>1.</b> Unerfahrene MitarbeiterInnen am Beginn ihrer Karriere bzw. Quereinsteiger	<u>direktiver Führungsstil</u> Aufgaben – Fokussierung <i>hoher Führungsaufwand</i>	Arbeitsreife entwickeln
<b>2.</b> MitarbeiterInnen mit entwickelter Arbeitsreife – jedoch geringer Motivation	Betonung des Beziehungsfaktors sowie des Wertes der Beiträge	Selbstmotivation
<b>3.</b> Hohe Selbstmotivation - aber geringe Arbeitsreife	<u>Coachender Führungsstil</u> z.B. Training on the job intrinsische Motivation nützen	Durch aktive Beteiligung die Fachkompetenz erhöhen
<b>4.</b> Hohe Selbstmotivation + hohe Arbeitsreife	<u>Delegieren</u>	Selbstständige Übernahme von Aufgaben und Verantwortung

vgl. MAHLMANN, R.: *Führungsstile flexibel anwenden*

Die höchste Kunst der Führung ist es also, den jeweiligen Führungsstil an die unterschiedlichen Situation anzupassen. Dies verlangt jedoch erstens ein breites Spektrum an Wahlmöglichkeiten und zweitens die richtige Diagnose der Situation. „*Diese Fähigkeit, eine Situation zu diagnostizieren, bevor Sie handeln, ist der Schlüssel zum situationsbezogenen Führen*“  
**BLANCHARD, ZIGARMI: Der Minutenmanager – Führungsstile S.45**

Letztendlich sind sich alle Führungskräfte einig, dass heutzutage starre Führungssysteme überholt und meistens fehl am Platz sind. In Krisenzeiten, wo schnell und effizient zu handeln ist, wird aber auch in der Wirtschaft fast immer auf einen autoritären Stil umgestellt. Danach passt man sich der neuen Situation auch im Führungsverhalten wieder an.

„Wie ein chinesisches Sprichwort besagt, beugt sich die Bambusstange, wenn der Sturm kommt, und steht auf, wenn die Sonne scheint.“

Auch als Manager muss man flexibel sein, und kann nicht immer gegen den Strom schwimmen. Starre Muster gibt es heute nicht mehr.“ Gerhard GUCHER

Es wird jedoch auch angesprochen, dass sich viele Führungspersonen der heutigen Zeit hinter modernen Führungstheorien verstecken, und alles frei laufen lassen, und dabei ihre eigene Entscheidungsschwäche oft mit Hilfe von „flexiblem Führungsverhalten“ kaschieren.

Ein laisser fairer Führungsstil, bei dem sich die Führungskraft an der Oberfläche überflüssig macht und die MitarbeiterInnen die Zielvereinbarungen selbstständig durchführen, konnte jedoch bei keinem der untersuchten Personen festgestellt werden. Nicht zuletzt darum weil meistens unter Zeitdruck gearbeitet wird und das insofern System zu sehr Konkurrenz - orientiert ist, als z.B. im Österreichischen Skiteam im Prinzip lauter Einzelsportler zu einer Trainingsgemeinschaft organisiert sind und kein gemeinsames Gruppenziel verfolgen.

Im Fußball sollte dies zwar nicht der Fall sein, es gibt jedoch immer wieder Mannschaften, die nach außen hin bei weitem nicht das Bild eines geschlossenen Teams erzeugen. Jedoch stimmt das Teamgefüge in Mannschaftssportarten bis auf wenige Ausnahmen, in denen die Leistungsunterschiede zu groß sind, mit der Platzierung überein. Denn der Erfolg stellt sich oft nur dann ein, wenn die Aufgaben im Team klar verteilt und akzeptiert sind, die unterschiedlichen Charaktere sich gegenseitig ergänzen und jeder bereit ist, auch für den anderen zu laufen. Letztendlich werden aber wenige freiwillig auf ihren Platz in der Stammelf oder in der

Führungsetage eines Unternehmens verzichten, auch wenn der andere objektiv besser wäre. Und genau wegen diesem ureigenen menschlichen Verhalten gibt es in unserer Leistungsgesellschaft leider zu wenig Platz für die Freiräume, die nötig sind, um einen laissez fairen Führungsstil auch ernsthaft praktizieren zu können.

Genau deshalb spielt sowohl im Hochleistungssport als auch in der Wirtschaft das Thema Autorität im Zusammenhang mit Führung eine nicht unwichtige Rolle. Aber nicht im Sinne von hierarchischer Macht, sondern in Form von Anerkennung.

### **3. Die Autorität**

Eine Mindestmaß an Autorität ist im heutigen Spitzensport laut Meinung der interviewten Trainer unumgänglich. Dies wird auch von den SportlerInnen bestätigt, auch wenn nicht alle mit einem autoritären Trainer zureckkommen. Eine „Überdemokratisierung“ oder ein laissez – fairer Führungsstil hat im Spitzensport nach Meinung der Trainer nichts verloren.

Allerdings muss man beim Thema Autorität genau entscheiden zwischen autoritarem Führen und der Autorität einer Person.

Autoritär Führen heißt lt. *MAHLMANN R. (Führungsstile flexibel anwenden)*:

- Konzentration auf den Output = ergebnisorientiert
- MitarbeiterInnen werden zu Ausführenden degradiert
- „Untergebenen“ werden exakte Anweisungen gegeben
- Arbeitsprozesse werden genau kontrolliert

Dieser Führungsstil verlangt die Übernahme von Verantwortung durch die Führungskraft, und hat lt. *MAHLMANN* zur Folge, dass auf Dauer die Eigeninitiative und innere Motivation der MitarbeiterInnen ersticken werden und im gleichen Maße die Unselbstständigkeit zunimmt – „Für mich denkt der Chef“! => Fällt die Führung aus, entsteht ein sog. Führungsvakuum

Auch die interviewten Manager sehen Autorität als eine Grundvoraussetzung für Führung, die Mehrheit allerdings in Form von Anerkennung und nur zwei Personen im Sinne von hierarchischer Macht. Eine Person outete sich sich als zu autoritär im Sinne von klaren Führungsstrukturen und sieht den Mangel an Diplomatie als Nachteil dieser Vorgehensweise.

Laut Dipl. Ing. FRÖHLICH kommt eine starke Führungspersönlichkeit mit weniger Autorität aus. Dipl. Ing. ZOTTI zieht intensive Überzeugungsarbeit autoritärem Verhalten vor und erwähnte die Begriffe „moralische“ Autorität für Gerechtigkeit und Verlässlichkeit, und „prozessuale“ Autorität, für die Handhabung von Entscheidungsfindungen. Im Gegensatz dazu sprachen andere Interviewpartner gerade im Zusammenhang mit einfach zu treffenden Entscheidungen die Wichtigkeit von Autorität insofern an, als das bei verschiedenen Meinungen insbesondere unter Zeitdruck jemand die Richtung vorgeben muss, und diese Entscheidung sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens vertreten muss!

Mag. LUIPERSBECK appelliert, trotz aller Autorität nicht die Menschlichkeit zu vergessen.

Dr. Hannes ANDROSCH konkretisiert seine Vorstellung von Autorität folgendermaßen.

„Ja, aber mit der Ergänzung der Unterscheidung zwischen Autorität und Auktoritas.

Autorität hat jeder Polizist aufgrund seines Kapperls. Dadurch hat er aber noch lange keine Auktoritas, sprich Überzeugungskraft aus dem Bauch heraus.

Autoritär ist dann eher ein Verhalten, man könnte es auch mit repressiver Toleranz umschreiben. Also, die Leute davon zu überzeugen, dass sie etwas besonders gut können, indem man ihnen das zutraut und ihnen vertraut. Das wird dann so etwas wie ein emotionaler Schneeball, der eine Eigendynamik entwickelt. Das leitet sich dann über in die learning organisation, wo sie gar keinen Anstoß mehr geben brauchen, weil von sich heraus selbstständig handeln. Wenn sie das erreichen können, dann genügt es, wenn der Dirigent nur mehr die notwendigen Einsätze zur Koordination gibt.“

BURLA, S.u.a. (*Die Erfindung von Führung*) S.3 ff. meinte dazu folgendes:

„Ein Vorgesetzter, der sich auf die reine Durchsetzung von Forderungen beschränkt, wird als „Funktionär“ erlebt und abgelehnt. Besonders negativ wird rein formelle Macht erlebt, die sich nicht durch Substanz legitimieren kann, d.h. im Rahmen des betreffenden Kollektivs keinen Sinn macht. Typisches Symbol solcher abstrakter, künstlicher Autorität ist der Gessler - Hut. Er verkörpert einen abgehobene Führungsanspruch. Dazu gehört auch das Auskosten von Macht und die Betonung von Statussymbolen.“

Dementsprechend sind als Führungskräfte nicht elitäre Übermenschen, sondern eher „Menschen wie du und ich“ gefragt, die den Kontakt zur Basis nicht verloren haben.“

Alle Führungskräfte sind der Meinung, dass in allen Spitzenpositionen eine gewisse Form von Autorität unumgänglich ist, jedoch haben sie unterschiedliche Auffassungen von Autorität. Die meisten beziehen sich auf die von ihnen erstellte Rangordnung der sogenannten Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Führung, und meinen damit eine Mischung aus Persönlichkeit, Ausstrahlungskraft, Führungsverhalten und Fachkompetenz, durch die sich natürliche Autorität zusammensetzt. Die dadurch resultierende Akzeptanz im Team muss man sich täglich erarbeiten um glaubwürdig Grenzen aufzeigen zu können, und letztendlich das Ziel konsequent verfolgen zu können.

„Ich bin kein Freund von völlig selbstverantwortlichen Teams. Das geht bei Projekten, aber nicht beim Führen eines Unternehmens. Also Führen hat etwas mit Autorität zu tun. Und das muss man täglich beweisen.“ Dr. Fritz STARA

### **VERGLEICH HAPPEL – OSIM**

Passend zum Thema Autorität wird an dieser Stelle ein Vergleich zwischen zwei Trainern, die jeder auf seine eigene Art und Weise spürbare Autorität darstellen bzw. darstellten, angeführt. Zum einen Ernst Happel - einer der weltbesten Fußballtrainer der vergangenen Tage und zum anderen Ivica Osim – der Fußballphilosoph. *Rupert MARKO* hat in dem Buch „*Ivica Osim – Das Spiel des Lebens*“ die zwei zweifellos besten Fußballtrainer die je in Österreich gearbeitet haben, folgendermaßen beschrieben:

**Tab.9:** Vergleich Unterschiede Happel - Osim

<b>Eigenschaften</b>	<b>Happel</b>	<b>Osim</b>
<b>Disziplin</b>	klare Strukturen – keine Ausnahme	keine Vorschriften
<b>Trainingsablauf</b>	Einzelübungen mit Trillerpfeife	Spielsituationen
<b>Besprechungen</b>	jedem Spieler seine Position	die Wahrheit liegt auf dem Spielfeld
<b>Pausengespräche</b>	sehr ruhig	direkt und laut
<b>Nachbesprechungen</b>	erst am nächsten Tag	lässt Emotionen gleich raus

<b>Betreuerstab</b>		kann sich aktiv einbringen
<b>Verletzte</b>	müssen beim Training sein	haben völligen Freiraum
<b>größte Unterschied</b>	entschied viel direkter - ohne Rücksicht auf Probleme	macht sich Gedanken über private Probleme des einzelnen

Trotz derart unterschiedlicher Arbeitsweisen erreichten beide Trainer den unumstrittenen Ruf, Autoritätspersonen zu sein. Was jedoch beide gemeinsam auszeichnet(e) ist die unumstrittene Fachkompetenz im Fußballspiel.

Herr Marko konnte jedoch auch einige Gemeinsamkeiten dieser Ausnahmetrainer finden :

- Sie vertraten von Beginn an die Philosophie, spielerisch zum Erfolg zu kommen
- Sie sind beide Offensivfanatiker
- Die Spieler haben alle Freiheiten, solange sie laufen
- Technische Fehler werden nicht als Angriffspunkt verwendet
- Sie kritisieren Spieler nicht öffentlich
- Sie sind der Stammformation gegenüber lange treu – setzen wenig Druck
- Sie sind sich nicht zu gut, Ratschläge von anderen anzunehmen

Hier ist deutlich ersichtlich, wie zwei Personen, die sich meiner Meinung in ihrer Natur grundlegend unterscheiden, ähnliche Führungsmaßnahmen anwenden, aber trotzdem völlig unterschiedlich handeln. Beide sind damit zu unterschiedlichen Zeiten und in unterschiedlichen Gesellschaften bzw. Gruppen sehr erfolgreich (gewesen). Trotzdem entstand ihre Autorität nicht aufgrund der durch eine Trillerpfeife demonstrierte Machtposition heraus – sondern viel mehr aufgrund ihrer Art, ihrem Auftreten und dem zweifellos weitreichenden Verständnis in ihrer Sportart.

\*\*\*

**Die Zeiten in denen man Autorität, im Sinne eines aus einer Machtposition heraus autoritärem Verhalten verstanden hat, sind auch nach Meinung der interviewten Führungskräfte einstimmig vorbei.**

„Auch ein Fußballtrainer kann niemandem autoritär verfügen, dass er zu einem bestimmten Zeitpunkt auf eine bestimmte Art ein Tor schießt. Das bleibt in der

Spontaneität des Augenblick und der Situation, und in der Eigeninitiative und Eigenverantwortung des Spielers. Hier bezieht sich die Autorität eher darauf, dass er das Team aufstellt, und nicht das Team sich selber wählt. Aber in dem Augenblick, wo die Elf aufs Spielfeld hinausläuft, erschöpft sich seine Autorität aufs Auswechseln.“

Dr. Hannes ANDROSCH

Im Sport- und Wirtschaftsalltag wird der Mangel an natürlicher Autorität von Vorgesetzten häufig damit kaschiert, dass bei der Personalauswahl nur sog. Ja – Sager eingestellt werden, die nach außen hin immer mit der Meinung des Chefs oder der Trainerin konform gehen. Dies führt dann in den meisten Fällen zu einem Ansteigen der Selbstverherrlichung der Anführer und zu Intrigen innerhalb der „Untergebenen“. Eine weiterer gravierender Nachteil einer derartigen Personalpolitik ist eine verkümmernende Meinungsvielfalt in der Gruppe sowie eine Führungskraft, die immer mehr den Boden der Realität unter den Füßen verliert.

Walter MAYER bedenkt im Zusammenhang mit übertriebener Autorität jedoch die Identifikation seiner Sportler mit der Vorgangsweise.

*„Einen Sportler zu zwingen, die Ideen des Betreuers umsetzen zu müssen, macht keinen Sinn. In diesem Fall wird der Athlet nie erfahren, dass seine Gedanken in die falsche Richtung geführt hätten und wird dieser entgangenen Chance sich selbst zu verwirklichen, lange hinterher trauern.“ MAYER, W.: von pfeifn und trotteln, S. 85*

Auch in der Politik ist es besonders wichtig, nicht den Kontakt zur Basis zu verlieren. Nicht nur, weil die dortigen Führungsfiguren unmittelbar von der Basis, sprich den EinwohnerInnen des jeweiligen politischen Landteils, die durch die Wahl die wesentliche Steuerungsfunktion überhaben, abhängig sind. Eine sogenannte BürgerInnenbeteiligung, die über die Stimmabgabe hinaus geht, ist insofern schon in der Entscheidungsfindung bei diversen Projekten eine bedeutende Möglichkeit, Fehlplanungen zu vermeiden und Institutionen in die Gesellschaft zu integrieren bzw. zu etablieren, und nicht nachträglich zu reglementieren.

Insgesamt konnte bei den untersuchten Führungskräften ein „gesundes“ Verhältnis zu Autorität im Sinne von Anerkennung und nicht von Positionsmacht festgestellt werden. Zum Teil ist man durchaus bereit, bei Diskussionen vom hohen Ross hinunter zu steigen, um produktives Arbeiten, und ehrliches Feedback zu ermöglichen. Das Verständnis von Autorität verschiebt sich

in der Wirtschaft hin zu Anerkennung und Achtung durch Erfahrungen und Fähigkeiten bei Problemstellungen.

Und letztendlich schafft ein gewisses Maß an natürlicher Autorität und das damit verbundene Selbstvertrauen die Akzeptanz, die Führungskräfte benötigen, um sich im Umgang mit den Teammitgliedern nicht verstecken zu müssen. Andererseits wird ein Mangel an natürlicher Autorität und Selbstsicherheit oft durch einen autokratischen Umgangston kompensiert.

## **4. Der Umgang und das Feedback**

Der Umgang der interviewten Trainer mit den SportlerInnen ist im Allgemeinen ein freundschaftlicher. Nicht zuletzt deswegen, weil sonst die SportlerInnen nicht das äußern, was den Trainern in ihrer Arbeit weiterhilft, sprich ehrliche Rückmeldungen, in erster Linie über Zustand der SportlerInnen, aber auch in Bezug auf die Führungs- und Trainingsmethoden der Trainer. Eine derartige Symbiose zwischen Trainer und SportlerInnen birgt mehrere Vorteile in sich:

- ?? Als Trainer kann man auf Planabweichungen schneller reagieren, da man Störungen sozusagen auf dem Präsentierteller serviert bekommt und sich die Detektivarbeit erspart.
- ?? Das Feedback über das eigene Führungsverhalten bringt einen als Trainer in seiner Entwicklung weiter - Voraussetzung dafür ist allerdings, dass man es auch annehmen kann.
- ?? Die SportlerInnen erhalten durch Äußerungen über ihren körperlichen Zustand und ihr Wohlbefinden die Möglichkeit, dass durch adäquate Reaktionen und Maßnahmen von Seiten des Trainerstabes die Störungen schneller behoben werden können.
- ?? Und letztendlich erhöht sich durch einen behutsamen Umgang mit derartigen Informationen das Vertrauen, wodurch sich beide Seiten besser auf die Umsetzung der Ziele konzentrieren können.

Manchmal kann es reichen, einfach nicht zu widersprechen.

*„Die non direktiven Methoden der Toleranz und des verstehenden Zuhörens sind eigentlich Ausdruck dafür, dass der Trainer den Wirklichkeitscharakter von Emotionen akzeptiert und den Sportler auch in seinen Emotionen ernst nimmt. Wenn also ein Trainer „verstehend zuhört“, ist das nicht nur eine bestimmte Gesprächstechnik, sondern er akzeptiert damit die emotionale Wirklichkeit der Sportlers in der vorliegenden Situation.“ HUG, O. (Menschenführung und Gruppenprozesse) S. 108*

Abgesehen von konkreten Äußerungen der SportlerInnen gaben die interviewten Trainer an, den momentanen Leistungszustand ihrer Schützlinge aus Nuancen im sportlichen Bewegungsablauf und sogar aus Alltagsbewegungen wie z.B. einem schlaffen Gang erkennen zu können.

Manche Trainer haben sich auch kurze sportartspezifische Tests entwickelt, aus denen sie den Zustand der SportlerInnen präzise eruieren können. Diese setzen jedoch auch den 100% Einsatz der SportlerInnen voraus, der wiederum abhängig ist von der Motivation, die sich wiederum aus dem momentanen emotionalen Zustand sowie der Einstellung ergibt. Daraus resultierten Schwankungen der sog. „objektiven“ Testergebnisse, die von außen nur schwer begründbar sind, da sie von folgenden Faktoren abhängig sind:

- ?? Stimmung der SportlerInnen (positiv – negativ)
- ?? Einstellung zum Sport allgemein
- ?? Meinung vom Trainer/von der Trainerin (hoch – niedrig)
- ?? Identifikation mit dem Trainer/der Trainerin
- ?? Beziehung zum Trainer/zu der Trainerin (gut – schlecht)
- ?? Konkurrenz der KollegInnen (stark – schwach)
- ?? Gesundheitszustand (gut – schlecht)
- ?? psychischer Zustand (stabil – instabil)
- ?? momentanes Niveau der eigenen Leistung (hoch – niedrig)

Aus diesen Faktoren ist eine Vielzahl von Kombinationen möglich, die man ohne Feedback von den SportlerInnen niemals völlig durchschauen kann. Daher ist es sicherlich am einfachsten für einen Trainer oder eine Trainerin, ehrliche Rückmeldungen zu erhalten. Und ehrliches Feedback geben verlangt aber auch, dass man bereit sind, auch gelegentlich auf eine gewisse Harmonie zu verzichten.

Doch im Endeffekt kann die Trainerin nicht nur die Testergebnisse, sondern auch den momentanen Zustand der SportlerInnen besser einschätzen und sie besser auf den Wettkampf vorbereiten.

Fremdsicht über Walter MAYER aus HOFFMANN, Sport-Diplomarbeit von Christoph MEZGOLITS, S. 271 :

„Wenn ich mir z. B. den Trainingsplan ansehe, und ich finde dass es mir zu viel ist, dann geht er schon auf das ein und wir reduzieren es gemeinsam. Durchführen muss es schlussendlich auch der Läufer selbst. Und es will schließlich auch jeder das Beste aus sich herausholen, und das weiß er ja auch.“

Die SportlerInnen wünschen sich einen Führungsstil, bei dem sie sich beim gesamten Prozess der Planung, aber auch bei der Fehlersuche einbringen können. Sie sind nicht an lautstarker und übermäßiger Fehlerkorrektur interessiert, sondern viel mehr an konstruktiven Hilfestellungen zur Eigenkorrektur, da sie schließlich im Stadion oder auf der Rennstrecke auch selbstständig agieren müssen.

Auf der anderen Seite sollte sich ein Trainer nach Meinung der interviewten SportlerInnen auch nicht von allen Seiten beeinflussen lassen. Diese Aussage ist insofern bemerkenswert, als das sie aus dem Munde der Betroffenen stammt, denn in diesem Fall kann man selbst die Trainerin auch nicht mehr beeinflussen. Nur ist dies anscheinend das geringere Übel im Vergleich zu einem Trainer, bei dem keine klare Linie erkennbar ist, weil er sich von allen „dreinreden“ lässt.

Laut Gunar PROKOP ist gegenseitige Anerkennung die Basis für einen menschlichen Umgang miteinander:

„Ich glaube das ist überhaupt eine pädagogische Lebensaufgabe, das an junge Leute weiterzugeben: Was ich von Dir will, muss ich auch selbst bereit sein, zu geben. Ich will haben, dass Du mich anerkennst mit meiner schiefen Nase, ich scherngle, ich zutzel und ich hatsch. Und Du hast das gleiche Recht, dass Du die Anerkennung bei mir findest. Und wenn man so weit ist, dann kann man in einer Mannschaft zusammen spielen. Und dann erkennt man auch die Hierarchien an. Dann erkenne ich eben, Du bist 38 und hast eine andere Hierarchie in der Mannschaft als ich mit meinen 20 Jahren. Und das muss man in einer Mannschaft schaffen, das gegenseitige Anerkennen und Akzeptieren. Das ist auch im Leben so und so sollte es auch in der Politik sein. Und wenn das weltweit vorhanden wäre, würden wir uns viele Kriege ersparen. Man kann jede Sache von zwei Seiten sehen.“ PROKOP, Sport-Diplomarbeit von Christoph MEZGOLITS, S.202

Natürlich sind auch die **Führungskräfte aus Österreichs Wirtschaft** interessiert an ehrlichen Rückmeldungen über ihr Führungsverhalten. Es ist ihrer Meinung nach aber nicht der freundschaftliche Umgang immer das beste Mittel für eine gute Zusammenarbeit, da dieser von Seiten der „Vorgesetzten“ aufgrund der hierarchischen Position oft als gespielt erlebt wird. Viel mehr stehen Faktoren wie Vertrauen und berechenbares Verhalten nach allen Seiten, sowie ein Gespür zwischen den Zeilen zu lesen, im Vordergrund. Der Prozess beginnt allerdings schon beim Gespür bei der Auswahl von MitarbeiterInnen, die sich trauen, ihre Meinung zu sagen, diese aber dann taktvoll an die Frau bringen

„Ich bringe meine Meinung meinen Vorgesetzten auch nicht mit dem Schwert oder Knüppel, sondern mit dem Florett.“ Gerhard GUCHER

Ein freundschaftlicher Umgang wird, wenn überhaupt, nur im unmittelbaren Vorstands- oder AssistentInnenteam gepflegt. In diesem Zusammenhang wird aber auch von sogenannten Autoritätsverlusten in Krisensituationen gesprochen. Schließlich ist es eine Tatsache, dass einem notwendige Kritik oder eine unumgängliche Entlassung als Führungskraft leichter fällt, wenn man keine allzu persönliche Beziehung zu den MitarbeiterInnen aufgebaut hat.

Einer der Manager meinte dazu: „Ich würde hier kein Patentrezept herausgeben. Ich würde sagen, ein freundschaftliches Verhältnis ist dann angebracht, wenn man weiß, mit wem man es zu tun hat. Wenn man mit einem Team schon eine gewisse Zeit zusammengearbeitet hat. Ich glaube, es ist ein Zeichen eines guten Managements, wenn es auch viele kritische Rückmeldungen gibt.“

Die Basis für konstruktive Kritik und Feedback an der eigenen Arbeit schafft jedoch die Führungskraft selbst durch eine bedachte Reaktion, die den MitarbeiterInnen Achtung gegenüber ihren Meinungen, und nicht Verachtung signalisiert.

Jemanden, der MitarbeiterInnen gegenüber ehrlich ist, bekommt die Ehrlichkeit auch zurück.

Die Vorbildwirkung der übergeordneten Person spielt hier genauso eine entscheidende Rolle, wie beim Umgang mit Fehler. Und das fördert wiederum ein ehrliches Verhältnis.

Wenn jemand weiß, dass ihm bzw. ihr auch Fehler passieren dürfen, und er oder sie auch nicht permanent Angst haben muss, dass am nächsten Tag die Kündigung kommt, kann er/sie den Aufgaben entspannter entgegentreten und sich auf das wesentliche konzentrieren.

Letztendlich ist jedoch alles im Sinne des Gesamtergebnisses zu sehen, oder wie es Mag. SCHUBASCHITS ausdrückte: „Priorität muss immer die Zielsetzung des Unternehmens sein und nicht die Freundschaft. Weil auch im Sport hört sich die Freundschaft auf, wenn man verliert. Sinn und Zweck eines Team ist im Endeffekt immer der Erfolg.“

Dr. MEZGOLITS meinte dazu folgendes:

„Ich kann mir schon vorstellen, dass es im Sport auch zu Stresssituationen kommt, wo der Einzelfall sehr wichtig ist für die Person. Das ist aber auch in jedem Unternehmen so. Man muss aber nur entscheiden, ob der Einzelfall momentan so wichtig ist, dass man ihn

darstellt. Oder ist es nicht so, dass man das Gesamte als Zielsetzung des Unternehmens darstellen und umsetzen muss. Und ich bin eher dieser Meinung.

Wie sehr sind Sie in diesen Krisensituationen trotzdem an Feedback über ihre Entscheidungen interessiert? Wenn man die Zeit und die Chance hat, nachher darüber nachzudenken, ist es wunderbar. Das würde ich sogar als angenehmes Feedback empfinden. Das kann natürlich so sein, dass man nicht die Zeit dazu hat. Hier und da fährt die Praxis über einen hinweg und man hat einfach nicht die Zeit dazu.

Man muss sich fragen, was wertvoller ist. Kurzfristig zu sagen, ich rede über die Problemsituation, oder ich versuche, die Firma zu erhalten – und ich brauche jetzt nicht die Swiss Air zu zitieren. Da gibt die Realität schlicht und einfach das vor, was zu tun ist. Wenn man es tun kann und die Chance, die Zeit und das nötige Budget dazu hat, ist das natürlich etwas, was zu tun ist – das ist klar. Wenn man die Chance hat, mit Mitarbeitern gemeinsam Ziele zu diskutieren, zu schauen, warum man es nicht erreicht hat, oder wie man sie besser erreichen kann, dann ist das perfekt. Das Problem entsteht immer nur dadurch, wen man eine gewisse Situation hat, dann hat man zu entscheiden. Und diese Entscheidung ist zu treffen.“

Beim Feedback über die eigene Tätigkeit und das eigene Führungsverhalten gibt es in der Wirtschaft oft Hemmnisse aufgrund der Machtposition des Vorgesetzten. Im Sport sind diese Barrieren nicht so hoch und der Umgang ist freundschaftlicher als in der Wirtschaft.

Dr. ANDROSCH sieht dabei folgendes Problem und hat dafür einen mittelalterlichen Lösungsvorschlag, der auch noch heute gilt:

„Die Gefahr ist, wenn das überhaupt nicht funktioniert, und man immer realitätsferner wird, und isoliert wird. Man muss vermeiden, dass vermeintlich schlechte Nachrichten hinausgezögert oder sogar vorenthalten werden, weil dann leidet die Beurteilungsmöglichkeit darunter.“

Je „mächtiger“ man wird, umso mehr läuft man Gefahr, dass man die Höflinge und Schmeichler um sich scharrt. Das ist eine große Gefahr, und da muss man schauen, dass man diesen nicht unterliegt, und sich auch andere Meinungen einholt.

An den Höfen der Monarchen haben diese Funktion die Hofnarren erfüllt, die eine wichtige Rolle als Feedbacklieferanten erfüllten. Also man sollte schauen, dass man besonders viel Hofnarren hat.“

Auch GOLEMAN u.a. konnten im Rahmen der Untersuchungen für ihr Buch „*Emotionale Führung*“ einen drastischen Feedbackmangel bei Führungskräften feststellen, der sich u.a. insofern auswirkt, dass die Selbstwahrnehmung von Managern mit zunehmender Ebene schwindet. Dieses Phänomen betrifft vor allem erfolglose Unternehmen, wo hingegen bei Führungskräften in erfolgreichen Unternehmen eine relevant kleinere Differenz zwischen der Einschätzung der eigenen Fähigkeiten und der Fremdsicht der MitarbeiterInnen besteht. vgl. GOLEMAN, D. u.a.: *Emotionale Führung*. München: 2002

Abgesehen von ihren Spaßmacher – Neigungen hatte die Verkleidung und Aufmachung der Hofnarren auch noch eine andere Funktion, nämlich die des Eigenschutzes. Denn wie hätten die Burgherren und Herzoge, Lordschaften und Könige wohl reagiert, wenn ihnen normale Gaukler oder Knappen offen ihre Schwächen und Fehler ins Gesicht gesagt hätten, oder diese Meldungen an anderen Höfen verbreitet hätten. Man hat Recht zur Annahme, dass dies meistens nicht so glimpflich ausgegangen wäre. Und das lag dann wahrscheinlich daran, dass die Herren und Damen sonst von ihren hohen Rössern herabsteigen hätten müssen, um auf eine kommunizierbare gleichgestellte Ebene zu gelangen. Eine Ebene ohne Schein und Macht – eine Ebene der Worte und Gefühle.

Was wahrlich einen großen König auszeichnen würde.

#### Der Weg des Feedbacks zwischen Trainer und SportlerInnen führt des Öfteren auch über andere Personen aus dem Betreuerstab:

Es ist bei keinem Trainer so, dass die Rückmeldungen an die SportlerInnen nur über ihn gehen dürfen. Die meisten wünschen sich sogar eine aktive Anteilnahme der BetreuerInnen an die Sportler und Sportlerinnen, möchten jedoch auch so weit wie möglich über den seelischen und psychischen Zustand der SportlerInnen informiert werden, um diese Informationen in die Trainings – und Wettkampfplanung einfließen zu lassen. Um Widersprüche der Mitarbeiter zu unterdrücken und Reibungsflächen zu vermeiden, werden teilweise unbekanntere Personen mit weniger Selbstvertrauen bei der Durchsetzung der eigenen Meinung in den Betreuerstab aufgenommen. Dies ist meiner Meinung nach ein Versuch, eine größere Gruppenkohäsion zu entwickeln, und die Bindung an die eigene Person und damit die Macht zu erhöhen.

Grundsätzlich ist das Vertrauensverhältnis und die Offenheit der Trainer zu ihren BetreuerInnen sehr groß. Die Leute sollen dort Rückmeldungen geben, zu denen sie den besten Draht haben. Damit werden von den interviewten Trainer die Voraussetzungen für eine produktive Teamarbeit geschaffen.

Eine weitere Charakteristik von produktivem Teamwork ist, dass die einzelnen Mitglieder ihre Anliegen offen vorbringen können. Im Rahmen der Befragung im Österreichischen Hochleistungssport konnte festgestellt werden, dass trotz der durchwegs eher autoritären Führungsstile der Trainer die Anliegen der SportlerInnen als sehr wichtig und wertvoll erachtet werden.

Ganz im Unterschied zu einer Befragung von 120 Spitzensportlern aus acht Sportarten zu Coachingproblemen (vgl. *FRESTER (Erfolgreiches Coaching)* S.28), wo 80 % der befragten deutschen Sportler den einseitigen Informationsfluss vom Trainer zum Sportler und die zu geringe Möglichkeit, sich aktiv und kreativ einzubringen, bemängelten.

Dieses Problem kann auch indirekt als Ablehnung eines autoritären Führungsstils interpretiert werden, wo sich der Trainer für unfehlbar hält und die Wünsche der SportlerInnen übergeht und unterdrückt.

Die Berücksichtigung und Umsetzung der Vorschläge erfolgt bei den in der Sport - Diplomarbeit interviewten Trainern jedoch nie unmittelbar (z.B. beim Training), sondern wenn, dann zeitverzögert (z.B. beim nächsten Training).

Die SportlerInnen bestätigen grundsätzlich die Möglichkeit zur Einbringung, bzw. die Aufnahme, von eigenen Vorstellungen und Anliegen. Bei der Umsetzung akzeptieren die SportlerInnen auch einen gewissen Egoismus der Trainer, da sie doch schließlich die Verantwortung für die Entscheidungen übernehmen müssen.

Fremdsicht über Walter MAYER aus HOFFMANN, Sport-Diplomarbeit von Christoph MEZGOLITS, S. 271 :

„Ja schon, das wird schon aufgenommen. Es ist jeder individuell auch was das Training betrifft, der eine ist kräftig und der andere dünn, und du kannst nicht beide das selbe Krafttraining machen lassen. ...“

Fremdsicht über Otto BARIC aus SCHOPP (1), Sport-Diplomarbeit von Christoph MEZGOLITS, S. 288 :

„Aber ich glaube, dass das heute im modernen Fußball einfach dazugehört, dass ein Spieler sich individuell entwickeln kann, sich weiterentwickeln kann, und das auch mit dem Trainer absprechen muss.“

Auch in der **Wirtschaft** werden Anliegen von MitarbeiterInnen sehr ernst genommen. Im Gegensatz zum Sport, wo häufig in Zweierbeziehungen gearbeitet wird, dauert die Aufnahme und Bearbeitung von Anliegen oft länger, weil die Anzahl der betroffenen Personen größer ist. Außerdem fokussiert der Sporttrainer in der Regel ausschließlich das Ziel, die individuelle Performance der SportlerInnen zu verbessern. Die Vorgesetzte hat als Führungskraft immer eine doppelte Aufgabe : Sie muss auf der einen Seite Idealerweise schauen, dass die Performance des Einzelnen stimmt, den Einzelnen als Person und Mitarbeiter weiter entwickeln. Sie muss aber genauso darauf achten, dass sich die Gruppe oder die Abteilung entwickelt, und sie hat darüber hinaus auch noch die inhaltliche Auseinandersetzung mit den Aufgaben, die jetzt konkret zu bewältigen sind. D.h. die Führungskraft arbeitet mit Verbesserungsvorschlägen in verschiedenen Dimensionen. Und daher gibt es ein unterschiedliches zeitliches Reagieren.

Trotzdem wird es von den untersuchten Führungskräften zum Großteil als Grundvoraussetzung für einen kooperativen Führungsstil gesehen, wie die Anliegen vorgebracht werden können. Laut den Aussagen der Führungskräfte werden die Anliegen und Wünsche von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen bereitwillig aufgenommen und auch als sehr wertvoll behandelt.

Es wird zum Teil als Kriterium eines kooperativen Führungsstiles gesehen, wie die Anliegen vorgebracht werden können. Meistens besteht auch die Möglichkeit eines direkten Zuganges zum Management für die MitarbeiterInnen. Die dafür vorgesehene Funktion im Unternehmen stellt oft der Betriebsrat dar. Anliegen und Wünsche werden jedoch nicht berücksichtigt, wenn sie durch einseitige Gewährung ein Ungleichgewicht in der Gruppe produzieren. (Wenn die was sagen, springt sie sofort !)

Unter dem Strich werden Anliegen von allen als notwendiger Bestandteil für eine vernünftige zwischenmenschliche Beziehung gesehen.

„Wenn der Wunsch plausible Gründe hat, dann wird man das auch Fairerweise akzeptieren, mit welchen Konsequenzen auch immer. Man wird hier keine generelle Antwort finden können. Das kann man nur am konkreten Fall entscheiden.“ Dr. Hannes ANDROSCH

## Wie kommt man zu Vorschlägen und Anliegen?

„Durch ständige Gespräche - Management by walking around - erhält man ein Stimmungsbild. Und dieses Stimmungsbild muss zwei Dinge tun :

Auf der einen Seite muss es natürlich die Stimmung wiedergeben, und auf der anderen Seite muss man es dann vergleichen mit der Zielsetzung des Unternehmens. Und wenn das gelingt, dann ist man meistens recht gut unterwegs.“ Ehem. GENERAL MANAGER

So spielt also auch beim Thema Anliegen von MitarbeiterInnen die Gesamtzielsetzung eine große Rolle und im Idealfall werden die Vorschläge nach ihrer Qualität und deren Förderlichkeit im Bezug auf das Gesamtziel gereiht behandelt. Doch für derart aufwendige Analysen ist meistens keine Zeit vorhanden – ganz zu schweigen von der Umsetzung der Vorschläge!

Die Berücksichtigung und Umsetzung der Vorschläge hängt stark von der subjektiven Einschätzung über die Qualität des Vorschlages ab. Es wird zugegeben, dabei nicht immer objektiv zu handeln. Die Gewichtung der Meinungen ist hier sicherlich nicht immer gleich.

Dr. STARA scheint hier eine Ausnahme zu sein:

„Das ist extrem davon abhängig, über welche Vorschläge man jetzt nachdenkt. Wenn ein Mitarbeiter mir erklären kann, dass seine Idee besser ist für unser Geschäft, dann würde es mir idiotisch erscheinen, wenn ich zuerst meine Idee umsetze, aber im nächsten Jahr dann seine. Da würde ich sofort umdenken und handeln.“

Die Umsetzung durch das Team wiederum hängt stark von der, Idealerweise in einem Teambuildingsprozess geformten Identifikation mit der Idee ab, aus der dann die Motivation entsteht. Je nach der Natur des Vorschlages gibt es dabei unterschiedliche Zeithorizonte.

Wilhelm HABERZETTL sieht als Vorsitzender einer Gewerkschaft die Notwendigkeit einer Vorreiterrolle beim Thema Anliegen und Vorschläge.

„Im Hause wissen die MitarbeiterInnen genau, dass sie mit einem Problem auch zu mir kommen können. Ich reagiere hier vielleicht sogar noch übermenschlich, denn eine meiner Prämissen ist, wenn eine Gewerkschaft als Arbeitgeber nicht ordentlich mit seinen Leuten umgeht, wer dann? Aber die Mitarbeiter honorieren das insofern, dass sie wirklich nur mit schwerwiegenderen Sachen zu mir kommen und ich hier keine Hausmeisterfunktion übernehmen muss.

Wir müssen hier klar unterscheiden zwischen zwischenmenschlichen Gesprächen, wo man nicht unbedingt an der Organisation etwas ändern muss, sondern eher fragt, ob die Organisation den Betroffenen unterstützen kann.“

Und letztendlich sind auch Vorschläge der MitarbeiterInnen und gegenseitiges Feedback eine Form der Unterstützung – man hilft sich gegenseitig, die eigene Person durch die Betrachtung aus anderen Perspektiven besser kennen zu lernen und erhält die Möglichkeit, eigene Mängel und Fehler am System korrigieren zu können. Im Idealfall entsteht dadurch eine „triple – Win“ – Situation, durch die Mitarbeiter, Führungskräfte und die gesamte Organisation profitieren. Neben dem Vertrauen und der zwischenmenschlichen „Chemie“ gibt es noch einen Faktor, von dem die „Feedback – Kultur“ einer Gruppe abhängt, nämlich der Persönlichkeit der Mitglieder. Denn nur die Wenigsten sind von Haus aus mit einer derartigen Courage ausgestattet, die notwendig ist, um der Vorgesetzten oder dem Trainer die eigene Meinung auch unverblümt bzw. adäquat mitzuteilen. Aus diesem Grund wurden die Führungskräfte aus Sport und Wirtschaft befragt, wie sie zum Thema Persönlichkeitsentwicklung der Arbeitnehmer und SportlerInnen stehen.

## 5. Die Persönlichkeitsentwicklung

Für die Persönlichkeitsentwicklung der Teammitglieder ist es z. B. laut Herrn GUCHER wichtig, die Stärken und Schwächen der Mitarbeiter zu erkennen, und die Leute dann dementsprechend einzusetzen.

„Für mich ist jemand auch eine Persönlichkeit, wenn er sich traut, mich zu kritisieren. Wenn sich jemand bei Besprechungen einbringt, und dies in einem angebrachten Ton tut, dann ist er von Haus aus eine Persönlichkeit. Persönlichkeiten sind nicht immer angenehm, sie sind nicht kuschelweich. Und in dem Moment, wo ich sie in ihrer Meinung ernst nehme, gebe ich ihnen die Chance, weiter zu wachsen. Also ich fördere Mitarbeiter, sich in ihrer Persönlichkeit entwickeln zu können. Erfolge und Eigenverantwortung sind hier sehr wichtig.“

So wie Direktor GUCHER in der Tourismusbranche stimmten im Rahmen der Untersuchungen fünf von sieben Trainer aus Österreichs Hochleistungssport der Aussage zu, dass die Persönlichkeitsentwicklung für die Leistungsentwicklung von großer Bedeutung ist. Laut Walter MAYER und Dr. STECHEMesser hat ein Trainer keinen Einfluss auf die Persönlichkeitsentwicklung der erwachsenen SportlerInnen. Eine Entwicklung der Persönlichkeit wirkt sich aber nach Meinung der Mehrheit positiv auf den sportlichen Erfolg und die Zusammenarbeit mit den Betreuern aus.

Manche Trainer sehen darin auch, dass man junge SportlerInnen in ihrem Übermut bremst, oder sie im Falle von Sogenannten Trainingsweltmeistern zu einem gewissen Egoismus im Wettkampf erzieht. Auch Probleme werden versucht so zu lösen, dass sie die SportlerInnen in ihrer Persönlichkeitsentwicklung einen Schritt weiterbringen.

Und dies ist, auch nach Meinung der befragten SportlerInnen, speziell bei jungen Athleten und Athletinnen von Bedeutung, da diese in ihrer Entwicklung noch mehr geführt und „beeinflusst“ werden können.

Nach Karl FREHSNER ist die Persönlichkeitsentwicklung von einem Sportler ist im Prinzip die Vertrauensentwicklung, und besonders deshalb wichtig, weil Persönlichkeiten Leistungsschwankungen besser überdauern können und nicht bei jedem Tief zusammenbrechen.

„Eine Persönlichkeit kommt über das hinweg, außerdem wirst auch als Person geachtet, wenn du die Leistung nicht immer bringst. Also Persönlichkeitsentwicklung ist eines der wichtigsten Dinge.“ FREHSNER, Sport-Diplomarbeit von Christoph MEZGOLITS, S. 211 ff

Auch Mag. Rudolf LUIPERSBECK sieht in der Persönlichkeitsentwicklung eine Chance, aus Leistungstiefs leichter hinaus zu kommen. Die Persönlichkeitsentwicklung wird in seinem Unternehmen gefördert durch ein Aus- und Weiterbildungsprogramm und Lehrgänge, die Rücksicht nehmen auf Verhaltensmanagement, Persönlichkeitsentwicklung, Konfliktmanagement.

Wilhelm HABERZETTL ist im Zusammenhang mit Persönlichkeitsentwicklung, die er lieber Persönlichkeitsentfaltung nennt, der Meinung, dass persönliche Freiräume im Job die Kreativität erhöhen, und die Leistungsbereitschaft der MitarbeiterInnen fördern.

Laut Beppo MAUHART muss man auf die Persönlichkeitsentwicklung besonders dann Rücksicht nehmen, wenn man MitarbeiterInnen für höhere Aufgaben haben will, die in dem Unternehmen eine Entwicklung anstreben.

Der Zugang von Dr. MEZGOLITS zur Persönlichkeitsentwicklung ist folgender :

„Je sicherer die Leute sind, in sich ruhen und gefestigt sind, desto besser sind sie. Unsichere Leute sind vielleicht tolle Künstler, aber sie sind keine Teamspieler.“

Auch er ist der Meinung, dass man durch Persönlichkeit Tiefs besser übersteht, und versucht daher, die Persönlichkeitsentwicklung auch zu fördern.

Mag. SCHUBASCHITS hält die Persönlichkeitsentwicklung eines Menschen für eine individuelle Angelegenheit. „... wiewohl jede Arbeit wahrscheinlich einen Menschen prägt. Jedoch würde ich es als manipulativ betrachten, wenn das Unternehmen versucht, Persönlichkeiten zu verändern.“

Im Gegensatz dazu sieht Dr. STARA den Bereich der Persönlichkeitsentwicklung als Voraussetzung für einen qualifizierten Managementjob. Auch Auslandsaufenthalte bei Tochtergesellschaften seines Unternehmens sieht er als Beitrag zur Persönlichkeitsentwicklung, da diese einen anderen Zugang zur Kultur und Lebensweise des jeweiligen Landes ermöglichen.

Längerfristig kann man seiner Aussagen nach durch Karriereplanung innerhalb der Tochtergesellschaft und in weiterer Hinsicht im Bereich des Mutterkonzerns Einfluss auf die Persönlichkeitsentwicklung nehmen.

Die Persönlichkeit wird von der Mehrheit der interviewten Führungskräfte als Voraussetzung für einen qualifizierten Managementjob erachtet. Dementsprechend positiv steht man auch in der Wirtschaft der Persönlichkeitsentwicklung der MitarbeiterInnen gegenüber.

Auf die Frage, **wie man Persönlichkeitsentwicklung zu fördern versucht**, antworteten die interviewten Personen folgendes :

- ?? Stärken und Schwächen der Mitarbeiter erkennen, und die Leute dann dementsprechend einsetzen
- ?? ihre Meinung ernst nehmen
- ?? Erfolge und Eigenverantwortung fördern
- ?? persönliche Freiräume ermöglichen
- ?? Kreativität fördern
- ?? Aus- und Weiterbildungsprogramm sowie Lehrgänge, die Rücksicht nehmen auf Verhaltensmanagement, Persönlichkeitsentwicklung und Konfliktmanagement
- ?? Seminare und klare Ausbildungsprogramme im Bereich von Gruppendynamik und Feedback durch Job – Rotation
- ?? Längerfristig durch Karriereplanung innerhalb der Tochtergesellschaft und in weiterer Hinsicht im Bereich des Mutterkonzerns

Die Förderung der Sporttrainer zielt eher auf das Bereitstellen des passenden Umfeldes und Maßnahmen zur sozialen und finanziellen Absicherung ab, sodass sich die SportlerInnen voll auf den Sport konzentrieren können. Nicht zuletzt weil sie auch wissen, dass nicht jeder Sportler bzw. jede Sportlerin auf Versuche der Persönlichkeitsentwicklung gleich anspricht bzw. es überhaupt haben will. Jeder Spitzensportler und jede Spitzensportlerin setzt hier seine Grenzen selbst. Und als Trainer stehen einem auch nicht unbegrenzte Möglichkeiten zur Verfügung. Speziell der Faktor Zeit wird in diesem Zusammenhang oft erwähnt, und indirekt wurde damit angesprochen, dass die Rechnung unterm Strich in einem erfolgshungrigen Umfeld nicht immer sofort aufgeht. Doch dieses Grundproblem haben der Hochleistungssport, die Wirtschaft und die

Politik gemeinsam: Oft werden kurzfristige Schönheitsoperationen einem strategisch klügeren Langfrist – Ansatz vorgezogen, weil die Wähler, die Shareholder oder das Publikum aus unserer Hochleistungsgesellschaft Ergebnisse am besten sofort sehen oder spüren wollen.

#### Analogie - Exkurs:

#### **LEISTUNGSDRUCK: DOPING VS. BILANZFÄLSCHUNG**

Sowohl im Hochleistungssport als auch in der Wirtschaft sind die agierenden Personen stellenweise einem enormen Leistungsdruck ausgesetzt. Im Sport stellt diesen die Gesellschaft mit ihrem Sprachrohr, den Medien dar, die immer weitere Spaltenleistungen von den AthletInnen fordern, und Niederlagen oder Leistungstiefs bekritteln. Die SportlerInnen sind dadurch einem enormen Druck ausgesetzt, der sich noch zusätzlich erhöht durch die Forderungen von Sponsoren und ev. den Konkurrenzkampf in der eigenen Mannschaft. Ersteres war z.B. zweifellos ein Mitgrund für das mäßige Abschneiden von Hermann Maier bei der Skiweltmeisterschaft in St. Anton 2000. Wenn man zuvor ständig gewonnen hat, genügt nun mal ein dritter Platz nicht mehr. Kommt dann noch eine Verletzung dazu, führt der Weg nur selten vorbei an einem psychischen Tief, welches sich jedoch meistens mit zunehmender Heilung des verletzten Körperteils wieder bessert und oft völlig verschwindet.

In der **Wirtschaft** geht es ähnlich zu. Übersättigte Arbeitsmärkte, steigende Konkurrenz durch die Globalisierung, sich änderndes KäuferInnenverhalten und ständige Wechsel der politischen und natürlichen Umfeldbedingungen erhöhen permanent die Anforderungen an ArbeitnehmerInnen und deren Vorgesetzte. Am deutlichsten zu sehen ist dieses Phänomen an den Aktienmärkten. Steigende Erwartungen der Aktionäre und starke Orientierung der Konzerne am sogenannten share holder value führen zu kurzfristigen Lösungen wie Massenentlassungen, Umstrukturierungen, Fusionen. Die Suche nach effizienteren Lösungen und Möglichkeiten zur Kosteneinsparung ist durch immer kürzere Intervalle zwischen dem Austausch der Vorstände begründbar. Man hat ähnlich wie in der Politik nicht mehr die Zeit und Ruhe, langfristig zu denken, weil die Ergebnisse schon nach einem oder max. zwei Jahren den Kurs des Unternehmens in die Höhe treiben sollen, oder bald wieder Neuwahlen anstehen. Die Aktionäre erwarten Gewinne. Nur Führungskräfte mit enormen Selbstvertrauen und einer Gabe zur Begeisterung anderer können gegen den mainstream ankämpfen. Wohin diese Entwicklung führt

sieht man deutlich an der zunehmenden Zahl von aufgeflogenen Bilanzfälschungen bei internationalen Konzernen und den damit verbundenen Kursabstürzen.

Hier liegen erschütternde Ähnlichkeiten mit der Symptomatik des Dopings im Sport vor. Man kann dem Druck nicht mehr stand halten, möchte schneller, höher und berühmter sein als andere – man ist nichts mehr wert, wenn man zweiter ist, obwohl man vielleicht trotzdem glücklicher ist als der Erste. The winner takes it all! – ist das Motto. Verletzungen müssen überbrückt werden, man gibt dem Körper nicht mehr die Zeit, sich zu erholen – genauso wie man ein Unternehmen seines natürlichen Zyklus beraubt. Man braucht Ergebnisse, aber zu welchem Preis? Genauso wie oft schon Kindern nicht mehr die Zeit gegeben wird, sich natürlich zu entwickeln und sich wohl zu fühlen, wenn sie von Eltern und TrainerInnen von klein auf zu Höchstlungen getrieben werden, geht man mit ganzen Unternehmen um. Als ein Gefüge von mehr oder weniger belastbaren Einzelteilen, benötigen diese enormes Fingerspitzengefühl für einen gezielten Wechsel zwischen Belastung und Entlastung. Druckaufbau und Abbau – Motivation und Selbständigkeit – Autorität und Freiraum. Jemand der ständig hinterherläuft, wird sich selbst nie orientieren können und ev. einen besseren Weg finden. Die „Hochleitungskinder“ finden nur selten den Zugang zur erwachsenen Weltspitze, zumindest nicht in der gleichen Sportart. Und MitarbeiterInnen, die ständig den Druck der Aktienmärkte spüren, werden eher nicht ihre vollen Fähigkeiten entfalten können. Sicherlich wird es einige geben, die auf Druck besser reagieren als andere, doch sicher nicht immer, denn irgendwann platzt der Kragen und eine Pause wird unumgänglich.

Sie werden jetzt vielleicht an das Stichwort „Hochleistungsgesellschaft“ denken! Möglicherweise ist dem wirklich so, und es zählen nur noch die Endergebnisse. Doch meiner Meinung hat dieses System zu wackeln begonnen, weil es schlicht und einfach nicht immer so schnell geht, und die Betroffenen dabei zu oft schon unter die Räder gekommen sind.

Natürlich dreht sich immer noch viel um den Wettkampf, und es wird immer eine Eigenschaft des Menschen bleiben, sich mit anderen messen zu wollen. Doch zählt ein ehrlicher Verlierer oft nicht mehr als der überhebliche Gewinner, noch dazu wenn er gemogelt hat? – nicht immer, aber immer öfter. „Gewinne sind in unserer Gesellschaft nun einmal nicht uninteressant.“ Dr. Emil MEZGOLITS

Der wahre Wert kommt vielleicht erst Jahrzehnte später zum tragen, denn dann macht es einen entscheidenden Unterschied, ob ich meinen Körper durch den Druck ruiniert habe oder ihm die Zeit gelassen habe, die er brauchte. Auch in Unternehmen, ja sogar in Regierungen trennt sich

die Spreu oft nach Jahren vom Weizen. Diejenigen, die kurzfristige Ausbeutung der Ressourcen gegenüber strategisch umfassenderen Maßnahmen vorgezogen haben, konnten sich meistens nicht lange über Wasser halten und bekamen schon oft die Rechnung etwas früher präsentiert als erwartet.

### Ende des Exkurses

Persönlichkeiten sind nicht immer angenehm, aber je sicherer die Leute sind, in sich ruhen und gefestigt sind, desto besser sind sie – das ist die einheitliche Meinung aller. Und obwohl sich die Persönlichkeitsentwicklung langfristig positiv auf den Gesamterfolg auswirkt, kann man niemanden in seiner Entwicklung drängen. Insofern bleibt die Persönlichkeitsentwicklung letztendlich eine individuelle Angelegenheit.

„Und ich habe in meinem ganzen Leben das erfahren, das ist im Privatleben ganz gleich, wenn du die immer die Wahrheit sagst, und jedem immer alles sagst, fährst du am Besten. Der Sportler muss so stark sein, dass er mit der Realität fertig wird. Erst dann ist er gut. Auch auf Unfälle muss man vorbereitet sein, dann tut man sich viel leichter. Und so ist es im Sport auch. Wenn ich dir heute sage, dass du übermorgen nicht fahren darfst, dann musst du morgen auch noch fahren können. Man muss hier auch das Negative mit einem größeren Blickwinkel sehen, denn überrascht wird man nicht vom Positiven, sondern von negativen Ereignissen.“ FREHSNER, Sport-Diplomarbeit von Christoph MEZGOLITS, S.220

## **6. Die Fremdmotivation**

Die Berücksichtigung der Persönlichkeitsentwicklung von MitarbeiterInnen und SportlerInnen trägt mit Sicherheit dazu bei, dass die Identifikation mit den Vorgesetzten und TrainerInnen zunimmt und ist damit auch eine indirekt wirkende Motivationsform. Indirekt deswegen, weil der Persönlichkeits- Prozess letztendlich im Bewusstsein der jeweiligen Person abläuft, genauso wie die Bildung von Motiven.

*„Motivation (lat. movere = bewegen) ist die allgemeine Bezeichnung für alle Prozesse, die körperliche und psychische Vorgänge auslösen, steuern oder aufrechterhalten“  
(ZIMBARDO (1996), S.319).*

In der Psychologie gibt es des weiteren die Unterscheidung zwischen

?? intrinsischer Motivation: Die Person hat ein eigenes Motiv, die Aktion auszuführen. Dies kann aus Freude, Interesse, Überzeugung oder schlicht und einfach der Wille sein, dessen Grund bekannt oder unbewusst sein kann ( z.B. Leistungsdenken resultierend aus der Summe aus vergangener Erfahrungen und der eigenen Erziehung).

Bei dieser Art von Motivation spielt vor allem das Klima in der Gruppe und das Überzeugtsein von der Aufgabe, sprich die Identifikation eine entscheidende, weil von der Führung beeinflussbare Rolle.

?? und extrinsischer Motivation: Diese kann sich im Fall von Teamarbeit auf daraus bezogenes Prestige und Anerkennung beziehen, aber auch auf finanzielle oder materielle Belohnung (vgl. ZIMBARDO/GERRIT: Psychologie 1996)

### **So weit zur Theorie – wie sieht das Thema Motivation nun in der Praxis des Sports und der Wirtschaft aus?**

Die interviewten Wirtschafts – Führungskräfte gaben an, zwar auch durch Belohnungen zu motivieren, jedoch wird die Motivation des Gehaltssektors u.a. von Gerhard GUCHER als die leichteste und oberflächlichste Form von Motivation gesehen. „Das ist für mich eine Motivation, die vorübergehend funktioniert, aber letztendlich müsste man pausenlos nachschießen, und das hält kein Unternehmen aus.“

Auffallend ist, dass sich einige Führungskräfte zu Schwächen im Bereich von Lob und Anerkennung gegenüber MitarbeiterInnen bekennen. Lob kann oder will nicht immer so

ausgedrückt werden, vielmehr sollte dies aus dem Verhalten der Führungskraft ersichtlich werden – wenn sie nichts sagen, ist es schon positiv.

Ab der mittleren Führungsebene wird Eigenmotivation erwartet, und diese durch Freiräume und Eigenverantwortung gefördert.

Grundsätzlich ist man durchaus der Meinung, dass Motivation auf allen Ebenen stattfinden muss, und man nur dann Erfolg hat, wenn auch das kleinste Rad richtig mitläuft.

„Die höchste Kunst des Managements ist es, den Motivationslevel in allen Organisationsbereichen möglichst hoch zu halten.“ ehem. GENERAL MANAGER

Dr. ANDROSCH spricht im Zusammenhang mit Motivation von der Übertragung von Eigendynamik auf die Gruppe. Er versucht dies zu erreichen, indem er den Mitarbeitern eine „lange Leine“ lässt und Botschaften sowie Vertrauen vermittelt.

„Das setzt aber voraus, dass der Coach oder Trainer, das ist gruppendifamisch immer das selbe Phänomen – in einem Spital, auf der Universität, in einer Schule, im Sport, in der Wirtschaft usw., eine Vision und eine Perspektive hat. Und er muss durch seine eigene Überzeugung auch die anderen überzeugen können, sodass sie es verstehen, und sich damit identifizieren können. Das Vertrauen muss man vermitteln können.

Natürlich braucht man auch das Glück des Tüchtigen.“

Dipl. Ing. ZOTTI spricht im Zusammenhang mit Motivation sein ausgewogenes Verhalten an, mit dem er in der Regel für Sicherheit im Umgang mit ihm sorgt, aber auch indem er MitarbeiterInnen immer wieder ermutigt, nach neuen Dingen Ausschau zu halten, also Innovation fördert. Im Gegensatz dazu bemerkte er an, MitarbeiterInnen ev. dadurch zu demotivieren, dass er gelegentlich seine Meinung ändert.

Für Gerhard GUCHER bedeutet Motivation, dass sich die Mitarbeiter im Verband wohl fühlen. Und das beginnt seiner Meinung nach schon bei der Aufnahme von neuen.

„Hier muss ich schon schauen, ob der überhaupt in das Team passt. Damit kommt ein positives Klima zustande. Wenn sich Menschen in einer Firma, wo sie die Hälfte eines Lebens verbringen, wohl fühlen, dann ist das wertvoll.“

Beppo MAUHART motiviert seine MitarbeiterInnen, indem er mit vollem Einsatz dabei ist, bekennt sich aber gleichzeitig zu eigenen Motivationsschwächen im Bereich von Lob und Anerkennung.

Dr. MEZGOLITS hält eine klare Zielsetzungen und die konsequente Umsetzung dieser für die beste Motivationsform. Er hofft, dass er dabei durch seine Vorbildwirkung bei Strukturierung motiviert, indem bei gemeinsamen Prozessen alle zeitlich und inhaltlich Bescheid wissen.

Man kann diese Vorgangsweise auch als Planung beschreiben.

Dr. STARA sieht Motivation aus seiner Position gegenüber seinen Führungskräften, die an ihn berichten, eher in der Form, ihnen ausreichend Freiraum und Entwicklungsmöglichkeit zu lassen und nicht, sie permanent zu loben. Er setzt auf dieser Ebene ausreichende Eigenmotivation voraus. Allgemein sieht

**Zusammenfassend motivieren die untersuchten Führungskräfte aus Österreichs Wirtschaft durch:**

- ?? Übertragung von Eigendynamik auf die Gruppe
- ?? Eine „lange Leine“
- ?? Vermittlung von Botschaften sowie Vertrauen
- ?? Schaffung einer Atmosphäre, in der es Freude macht, zu arbeiten
- ?? Aufgaben zu geben, die verstanden und gerne gemacht werden
- ?? Belohnung von guter Arbeit und indem Aufstiegs- und Karrierechance bestehen, die dann auch tatsächlich stattfinden
- ?? Anerkennung der Transparenz von individueller Leistung
- ?? Ein eigenes ausgewogenes Verhalten, mit dem in der Regel für Sicherheit im Umgang mit ihnen gesorgt wird
- ?? Ermutigung, immer wieder nach neuen Dingen Ausschau zu halten und neue Dinge zu probieren
- ?? positive Arbeitsklima in einer Firma, in dem sich die Menschen wohl fühlen
- ?? Bereitstellung von modernen Arbeitsgeräten
- ?? Gelten lassen von Meinungen der MitarbeiterInnen
- ?? Das Herantragen der Zufriedenheit der Gäste an die MitarbeiterInnen

- ?? Lob gegenüber guten Leistungen und der Treue zum Unternehmen
- ?? vollem Einsatz von sich selbst
- ?? klare Zielsetzungen und die konsequente Umsetzung dieser
- ?? Vorbildwirkung bei Strukturierung
- ?? delegieren
- ?? ausreichend Freiraum und Entwicklungsmöglichkeit zu lassen.
- ?? die Schaffung eines Bewusstseins, dass man gemeinsam etwas bewegen kann
- ?? Die Vermittlung des Gefühls, dass die Arbeit der Beteiligten anerkannt wird

Diese Angaben decken sich größtenteils mit einer Umfrage von „Business.de“ unter 350 Unternehmen. Diese ergab, dass MitarbeiterInnen dort zu

- 36 Prozent ein gutes Betriebsklima
- 22 Prozent Aufstiegsmöglichkeiten
- 19 Prozent ein interessantes Arbeitsumfeld
- 9 Prozent das Unternehmen an sich
- 7 Prozent Spaß an der Arbeit
- und nur zu 5 Prozent ein gutes Gehalt

tatsächlich motiviert.

*KREMER, KINSHOFER: (Fit for Success) die gemeinsamen Erfolgsprinzipien für Spitztleistungen in Sport und Management S. 53*

Auch im Sport wird ein gutes Umfeld im Sinne einer umfassenden Betreuung als wesentlicher Motivationsfaktor für die SportlerInnen gesehen. Als weitere Analogie zur Wirtschaft gaben auch die interviewten Trainer an, ihre SportlerInnen durch persönliches Engagement, positiv denken, und durch ihr Vertrauen zu motivieren.

Die Einstellung zur Motivation ist auch im Sport sehr unterschiedlich, genau so wie auch die Arten der Motivation durch die Trainer.

**Tab.10:** Motivation

<b>Trainer</b>	<b>Motivation laut Trainer</b>	<b>Motivation laut SportlerIn</b>
Dr.Ingo PEYKER	?? zu zeigen, dass ich engagiert bin ?? wenn ich mitlebe, ist das für sie ?? Motivation	„in sprachlicher Form, dass er lauter wird mit eigener Körperspannung positiv - denkend indem er sehr viel Zeit für mich opfert“
Walter MAYER	„Indem alles passt, und du ihm das Umfeld schaffst, das er braucht“ „Und dass du ihm beibringst, dass du auch stolz bist, wenn er Achter wird.“	?? Indem er oft Sachen über dich weiß, die du gar nicht glauben kannst
Gunar PROKOP	?? Bei Frau BOZOVIC brauche ich nur Lob und Ehrgefühl ?? Du musst ihnen irgendwie rüberbringen, dass es ja geht, wenn wir bei der Sache sind	
	?? (durch Videos, Zirkusbesuche oder indem man z.B. eine Scheibe einschlägt)	
Karl FREHSNER	„Indem du ihr zeigst, dass du Vertrauen in sie hast“	?? Er versucht es in allen Variationen
		?? wenn er mir ein paar Ratschläge gibt, bin ich eh schon motiviert.
Otto BARIC	?? Jeder Spieler in der Nationalmannschaft ist ein positiver Typ und ich führe ihn positiv	„Ein Spitzensportler muss sich selbst motivieren, und immer wieder Ziele stecken.“
	?? ich versuche ihnen beizubringen, warum sie für uns so wichtig sind	„Die Trainer können das nur unterstützen.“
Dr. Helmut STECHEMESSER	„Ich muss sie nicht motivieren, jedoch manchmal zurückhalten. Sie ist eine sehr ehrgeizige Sportlerin“	k.A. (Stephanie Graf konnte nicht befragt werden )

Ivica OSIM	?? kein Spieler ist perfekt, denn dann würde nach ihm nichts mehr kommen!	„Indem er mich immer wieder kritisiert, Und er mir nie das Gefühl gibt, dass ich gut bin - bei mir greift das voll
------------	---	--

(vgl. Sport-Diplomarbeit von Christoph MEZGOLITS, S.96, Tab.15)

Walter MAYER steht der Motivationsfrage im Ausdauersport sehr skeptisch gegenüber. Seiner Meinung nach sind insbesondere die Sportler, die es bis ins Nationalteam geschafft haben, von Haus aus voll motiviert (intrinsisch). Er sieht seine Aufgabe oft auch darin, die Leute zu bremsen. Statt von motivieren spricht er lieber von fördern und fordern:

*„Je besser ich einen Athleten fördere, um so mehr kann ich von ihm fordern: Im Wettkampf, aber mehr noch im Training. Die Peitsche zu gebrauchen ist jedenfalls prinzipiell falsch. Letztlich muss ein Sportler gerne bei der Sache sein. Ihre Motivation muss von innen kommen“ (S. 155). „Man kann keinen Sportler in einen Laufrausch hineinreden“ (S. 64). MAYER, W. (von pfeifn und trotteln)*

Diese Aussagen beziehen sich auf die langfristige konsequente Sportausübung, die speziell bei einer Ausdauersportart wie Langlaufen Voraussetzung für Erfolg ist. Kurzfristig kann in anderen Sportarten sehr wohl die Motivation und Konzentration einer Mannschaft erhöht werden, wie es Gunar PROKOP vorzeigt. Er hat seiner Mannschaft vor einem wichtigen Spiel z.B. ein Video von vergangenen Triumphen gezeigt, oder ist mit ihnen in den Zirkus gegangen – alles einfache Maßnahmen, die jedoch ihre Wirkung nicht verfehlt haben.

*„Wenn einer auf dem Trapez einen Fehler macht, was glaubst du was mit dem ist ? Und warum machst Du einen Fehler im Spiel ? Weil es Wurst ist und dir nichts dabei passiert, außer dass wir verlieren. Ich sage immer: „Wenn ihr so viele Fehler beim Autofahren machen würdet wie beim Spiel, dann würden wir jeden Tag einen Unfall haben!“ Aber irgendwie muss es ja gehen, dass wir jeden Tag zum Training ohne Unfall kommen. Es geht ja, wenn wir bei der Sache sind. Und das muss man ihnen rüberbringen, egal ob mit Videos oder Worten. Oder in der Halbzeit. Ich habe schon einen Umschwung in der Mannschaft zusammengebracht, dass ich einen Kasten in der Kabine umgeschmissen habe oder ein Fenster eingetreten habe. Und beim nächsten Mal behandle ich sie nur ganz sanft und rede nicht viel. Das sind Momententscheidungen. Da kann man sich nicht wiederholen.“ PROKOP, Sport-Diplomarbeit von Christoph MEZGOLITS, S.201*

Otto BARIC sprach eine Suspendierung aus für Teamspieler, die zum Trainingslager zu spät kamen. Eine Disziplinär - Aktion, die laut Markus SCHOPP ihr Ziel, nämlich eine ernstere Einstellung zum Nationalteam, erreicht hatte.

Dem Thema Fremdmotivation steht man sowohl im Sport als auch in der **Wirtschaft** nicht immer positiv gegenüber. Mit zunehmendem Niveau sollte die intrinsische Motivation gegenüber dem Bedarf an extrinsischer Motivation überwiegen. Bei Topmanagern und Spitzensportlern benötigt es in der Regel nur mehr wenig Fremdmotivation. In diesem Stadium sollte die intrinsische Motivation dominieren. Der Entwicklungsprozess bis zu diesem Niveau benötigt jedoch meistens viel Fremdmotivation. Im Sport wird dies dadurch gefördert, dass z.B. im Fußball dem einzelnen Spieler mehr Freiraum geschaffen wird, um sich persönlich mit seiner Meinung über die Nutzung seiner Qualitäten im Sinne einer Steigerung der Gesamtleistung einzubringen. Dies ist auch in der Wirtschaft ähnlich. Hier versucht man, die Führungskräfte im mittleren und oberen Management selbstständiger arbeiten zu lassen, und sie bei einem Mindestmaß an Vertrauen nur mehr am Ergebnis, und nicht mehr am Weg dort hin zu messen. Dementsprechend wird in beiden Gruppen ein Delegieren von Aufgaben als Notwendigkeit gesehen. Doch auch delegieren muss gelernt sein, denn es setzt die Möglichkeit zu selbstständigen Arbeiten voraus.

## **7. Das Delegieren und die Fehler**

Delegieren heißt abgeben von Aufgaben, Kompetenzen sowie Verantwortung. Damit das effektiv möglich ist, muss jedoch ein gemeinsames Ziel mit einem entsprechenden Zeitplan vereinbart werden.

Wie es die interviewten Trainer mit dem Delegieren halten, wird an den folgenden Aussagen deutlich gemacht.

MAYER, Sport-Diplomarbeit von Christoph MEZGOLITS, S. 177:

„Prinzipiell will ich, dass jeder seinen Verantwortungsbereich hat. Und da rede ich auch keinem rein. Aber sie machen nicht alles selbst? Nein, im Gegenteil. Ich will, dass die Leute selbstständig arbeiten, und nicht immer reinreden. Aber schon alles offen besprechen können, was mir weniger gefällt und so, aber er kann es trotzdem weitermachen.“

FREHSNER, Sport-Diplomarbeit von Christoph MEZGOLITS, S.215:

„Geben Sie gerne Verantwortung ab oder machen Sie lieber alles selber? Ich nehme gerne Verantwortung, aber für das, wofür ich verantwortlich bin will ich dann aber auch Entscheidungen selbst treffen können. Und wenn ich Verantwortung abgebe, fühle ich mich nachher auch nicht verantwortlich dafür. Da muss ich aber hundertprozentig sicher sein, dass das auch so funktioniert. Wenn du Verantwortung abgibst, und der das auch so umsetzen kann, dann ist das kein Problem. Aber wenn der dann seine Vorstellungen einbringt, kann es sein, dass so etwas deiner Planung entgegenläuft. Aber wenn du die Verantwortung abgibst, dann musst du den auch so machen lassen, wie er das will.“

Aufgrund des autoritären Führungsstiles haben manche Trainer Schwierigkeiten beim Delegieren, da die ausführenden Personen ihre Vorstellungen nicht einbringen können. Das Delegieren könnte man hier teilweise durch ein Ausführen von Anweisungen ersetzen. Es funktioniert natürlich dann, wenn die BetreuerInnen und Co-Trainer die selben Ansichten haben wie die Trainer. Doch das ist nicht der Sinn eines Teams, welches durch die unterschiedlichen Meinungen ein höheres Kreativitäts- und Entwicklungspotential als Einzelpersonen oder hierarchische Strukturen hat.

Dies ist meiner Meinung nach ein gravierender Nachteil des Führungsstiles dieser Personen.

Es ist eine grundsätzliche Bereitschaft zum Delegieren von Aufgaben vorhanden, da sich alle einig sind, dass die sogenannte „one man show in der heutigen schnelllebigen Zeit vorbei ist und ein Delegieren der organisatorischen Tätigkeit unumgänglich ist. Die ideale Umsetzung scheitert jedoch an einem übertriebenen Kontrollbedürfnis.

*„Immer, wenn Sie einem Mitarbeiter eine neue Aufgabe übertragen, haben Sie die Chance, ihm dabei zu helfen, sich neue Kenntnisse oder Techniken anzueignen, die er braucht, um die Aufgabe erledigen zu können. Das gibt Ihnen die Möglichkeit, von vornherein lenkend einzutreten – spätere Lenkungsversuche werden möglicherweise als Einmischung empfunden.“ ARMSTRONG, M. (Führungsgrundlagen) S.53 ff.*

Auch die **Führungskräfte aus Österreichs Wirtschaft** sind sich einig, dass man ab einem bestimmten Ausmaß und Ebene nicht mehr alles selbst machen kann. Dementsprechend hoch ist auch die Bereitschaft, zu delegieren.

Dr. ANDROSCH versucht, soviel wie möglich zu delegieren. Er sieht dabei aber auch die Barriere einer Verantwortungsabwehr. Wenn seine Vorstellungen jedoch ständig nicht umgesetzt werden, so muss man sich seiner Meinung nach andere MitarbeiterInnen suchen.

Das Delegieren von Aufgaben an MitarbeiterInnen hängt laut einem ehem. GENERAL MANAGER wesentlich von der Rolle ab, die man hat.

*„Wenn man eine kleine Organisation hat, muss man sehr viel mehr selber machen. Wenn ich jedoch einer großen Organisation vorstehe und General Manager an mich berichten, da braucht man jedoch gar nicht so viel delegieren, da diese Leute meistens genau wissen, was zu tun ist. Der kriegt einmal im Jahr einen Plan und der ist umzusetzen. Und hier ist das Delegieren implizit und ist schon aus der Organisation heraus geschehen.“*

Delegieren ist laut dieser Führungskraft immer dann wichtig, wenn man in den nächsten Karrierezweig aufsteigt, und sich in die eigentliche Managementrolle hinauf bewegt.

Dabei sollte man immer mehr seiner Sachaufgaben an Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen abgeben.

*„Hier ist es essentiell, seinem Team Verantwortung zu übertragen, und sie dann aber auch alleine arbeiten lässt. Denn es scheitern viele Professionals auf dem Weg zum First Line Manager, weil sie immer wieder eingreifen. Ich glaube, am besten delegiert man dadurch,*

dass man sich absenkt und diejenigen einmal selbstständig arbeiten lässt, und dann schaut, welches Ergebnis dabei rauskommt.“ Ehem. GENERAL MANAGER bei einer internationalen Computerfirma

Auch Gerhard GUCHER erachtet das Delegieren von Aufgaben als wichtig. Er gibt dabei aber zu, dass diese Eigenschaft bei ihm noch verbesserungswürdig ist, weil er sich noch zu oft selbst einbringt und einen wie er es nennt „gesunden Wettstreit im Bereich der Kreativität“ mit seinen MitarbeiterInnen betreibt.

Das Delegieren von Aufgaben war laut Herrn HABERZETTL bei ihm ein ausgefeilter Lernprozess. Mittlerweile delegiert er sehr viel, spricht dabei aber auch an, dass es stark von den Teammitgliedern abhängt.

„Man muss sich erst sein Team richtig aufbauen. Bei mir hat das ungefähr 1,5 Jahre gedauert, bis mein Team gestanden ist. Es bedarf aber noch immer Ergänzungen. In einem guten Team kann man viel delegieren, und das läuft bei mir ganz gut. Jetzt wissen die Mitarbeiter, was ich will, und somit funktioniert das Feedback in beide Richtungen.“

Auch Mag. LUIPERSBECK sieht das Delegieren von Aufgaben bei sich verbesserungswürdig.

„Viel besser als früher. Wenn man wie ich so ein Typ ist, der von Anfang an überall dabei sein möchte, dann kommt man sicher im Laufe der Zeit in ein Schlammassel. Also ist man gezwungen, zu delegieren. Es wird soviel wie möglich an Verantwortungsbereichen ausgelagert. Die Leute haben dann die Verantwortung, bekommen aber auch ihren Anteil an den Früchten des Erfolges. Die Abteilungsleiter sind im Grunde von der Aufnahme bis zur Kündigung, von der Belobigung bis zur Einhaltung der Dienstordnung in seiner Abteilung zuständig. Die Hauptverantwortung trage ich, und habe damit schon das Recht, überall zuhören und zuhören und zu beraten. Ich denke, das ist der richtige Führungsstil.“

Beppo MAUHART erwartet insbesondere selbständiges und phantasievolles Arbeiten.

„Ich glaube in der Wirtschaft ist das Individuum besonders gefragt. Wenn ich delegiere, dann ja meistens an ein Individuum, und man muss sehr genau abschätzen können, was

man dem zutrauen kann und was nicht. Das ganze muss aber wieder in ein Team eingebunden sein, weil letztendlich nur das Team zu Erfolg führen kann.“

Mag. SCHUBASCHITS motiviert seine MitarbeiterInnen indem er delegiert, und erwartet sich die Präsentation von Lösungen der delegierten Aufgaben, nicht aber das Berichten über Probleme. Aus diesem Grund beurteilt er auch nicht die Prozesse, sondern nur die Ergebnisse,

Beim Delegieren von Aufgaben ist Dr. STARA bereit, ein gewisses Risiko einzugehen, da er versucht, so viel wie möglich zu delegieren, jedoch mit klaren Vorgaben und bis zu einem überschaubarem Ausmaß.

„Ich kann nicht jemandem eine Arbeit übergeben, und gleichzeitig davon ausgehen, er muss sie genau so machen, wie ich sie gemacht hätte. Ich habe aber das Recht, mir anzusehen, wohin der Weg führt.“

Bei ausreichendem Vertrauen misst er überhaupt nur mehr am Ergebnis, und nicht am Weg dorthin. „Gerade so Themen wie Umgang mit Mitarbeitern, Motivation, das ist so persönlich.

Da haben auch manche meiner Mitarbeiter einen völlig anderen Stil. Wenn er funktioniert – OK, wenn nicht, muss man darüber reden.“

Hier sieht er auch Parallelen zur dem Gesamtunternehmen Henkel CEO, bei dem die 15 Niederlassungen in den verschiedenen Ländern auch nicht nach einem Schema behandelt werden können.

Beim Delegieren von Aufgaben erteilte Dipl Ing. FRÖHLICH keine Befehle, sondern versuchte, insofern Überzeugungsarbeit zu leisten, dass die betroffenen Personen die Aufgabe als Teil ihres Aufgabengebietes sehen. Meistens delegierte er in einem Teammeeting gleichzeitig Aufgaben an mehrere, merkt aber auch gleichzeitig an, dass er sich stets einen Teil der operativen Arbeit aufbehielt, um seine Fachkompetenz nicht zu verlieren und am Ball zu bleiben. Die Selbständigkeit von MitarbeiterInnen hält für eine Gratwanderung. Seiner Meinung nach bedarf es eines sinnvollen und ausgewogenen Verhältnisses zwischen Selbständigkeit und Gruppenarbeit.

„Der Verkäufer muss, sobald er beim Kunden alleine ist, selbständig agieren können.

Da war es auch das Ziel, dem Mitarbeiter diese Selbständigkeit zu geben, sodass er entscheidungsbefugt ist im Rahmen seiner Möglichkeiten. Also dass er durchaus in

Verhandlungen dem Kunden etwas zusagen kann. Und auf der anderen Seite ist es aber wieder notwendig, dass die Mitarbeiter diese Dinge diskutieren können und gemeinsame Lösungen finden.“

Zur Eigenständigkeit hingeführt wurden seine Verkäufer durch ein berufsbegleitendes Mentoring, welches ungefähr ein halbes Jahr dauerte.

„Also ein gewisser Rahmen in dem er sich bewegen kann! Ja. Für einen Verkäufer ist das Wichtigste der Umgang mit dem Kunden, sprich zuzuhören beim Kunden. Und das lernt er halt am besten, wenn er ein halbes Jahr bei Verkaufsgesprächen zuhört.“

Wie an den Aussagen der Führungskräfte erkennbar ist, wird sowohl im Hochleistungssport als auch in der Wirtschaft das Delegieren von Aufgaben als eine Notwendigkeit gesehen. Doch auch delegieren muss gelernt sein, speziell das Abgeben von Verantwortung! Dementsprechend hängt das Ausmaß des Delegierens laut den interviewten Personen stark vom Vertrauen zu den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und von der eigenen Rolle und der eigenen Risikobereitschaft ab. Dementsprechend werden eher klarere Vorgaben gegeben und überschaubare Tätigkeiten delegiert.

Erwartet wird selbständiges und phantasievolles Arbeiten, sowie die Präsentation von Lösungen und nicht das Berichten über Probleme. Dabei werden sehr wohl fachliche als auch kommunikative Qualitäten der MitarbeiterInnen berücksichtigt, und bei der Umsetzung großer Spielraum im Sinne der Zielerreichung gelassen.

Bei ausreichendem Vertrauen wird überhaupt nur mehr am Ergebnis, und nicht am Weg dort hin gemessen. Damit das Resultat stimmt ist die Möglichkeit selbständiger Arbeit sowie die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen notwendig.

Und diese sind:

- ?? Kompetenzen,**
- ?? Zeit und**
- ?? Mittel**

Wenn in unserem Beispiel  die Expeditionsleiterin einem Crewmitglied die Aufgabe delegiert, die Insel nach Essbarem zu durchforsten, benötigt dieser dafür Zeit (er kann es nur machen, wenn er von seiner momentanen Tätigkeit befreit wird), Ausrüstung wie z.B. ein

Buschmesser und Verpflegung und z.B. die Kompetenz, sich geeignete Personen zur Unterstützung aussuchen zu dürfen und zu können.

Den Bereich Kompetenzen kann man also aufteilen in Befugnisse und Fähigkeiten. Bei Zweiterem liegt es im Geschick der Führungskraft, durch ihre Menschenkenntnis die passenden Aufgaben entsprechend den Fähigkeiten der MitarbeiterInnen zu delegieren.

„Ich glaube, dass man Mitarbeiter grundsätzlich so einsetzt, dass man ihre Stärken nützt und ihre Schwächen nicht zum tragen kommen lässt, und Dinge von ihnen verlangt, die ihnen nicht liegen. Der Eine ist sehr gut im öffentlichen Auftreten, der Andere ist ein großartiger Verkäufer, der Dritte ist im analytischen Denken hervorragend und es wäre Unsinn, wenn man den jetzt verkaufen schickt.“ Ehem. GENERAL MANAGER bei einer internationalen Computerfirma

Trotz all dieser Überlegungen gesteht der Großteil der interviewten Personen, sozusagen immer ein Auge auf die delegierten Aufgaben zu werfen. Der Grund dafür ist ganz einfach:

## **FEHLER**

– große und kleine, bedeutende und unbedeutende, bewusste und unbewusste, schöne und hässliche. Fehler sind die wohl menschlichste Eigenschaft überhaupt, und deren vollkommene Umgehung ist erstens nicht möglich, und zweitens meistens gar nicht sinnvoll. Insofern stellt die größte Herausforderung des Delegierens der Umgang mit Fehlern dar. Denn delegieren heißt auch mit Fehlern umgehen zu können und auf Abweichungen vorbereitet zu sein. Und hier gibt es durchaus unterschiedliche Zugänge, wie anhand folgender Aussagen von Führungskräften aus Österreichs Wirtschaft zu sehen ist:

„Jeder Fehler ist ein Geschenk, sofern man die Konsequenzen daraus zieht, und nicht dafür bestraft wird. / OK – da haben Sie einen Fehler gemacht, dann korrigieren sie ihn halt, und kommen sie wieder, wenn Sie das korrigiert haben.“ Dr. Hannes ANDROSCH

„Es kann sich ein Unternehmen nicht leisten, zu lange auf einen Prozess zu setzen, der sagt : Mache fünf Schritte, falle auf die Nase und rappel dich wieder auf und lerne daraus.“ Dipl. Sepp ZOTTI

„Wobei ich kein Problem damit habe, wenn ein Mitarbeiter Fehler macht, andererseits habe ich kein Problem, meine Fehler zuzugeben.“ Wilhelm HABERZETTL

„Hier ist keine Zeit da, nachzudenken. Man muss sofort reagieren, wenn etwas falsch läuft. Dr. Emil MEZGOLITS

Er greift bei Denkfehlern sofort ein. Für die selbständige Analyse von Fehlern bleibt in seinem High Tech Unternehmen seiner Meinung nach keine Zeit.

„Ich würde hier differenzieren. Wenn ich mir einer Sache ganz sicher bin, dann würde ich sagen : Aus meiner Erfahrung muss man das eher so machen. Setze dich damit auseinander. Wenn du auch zu meinem Schluss kommst, dann setze das um. Wenn nicht, dann müssen wir das halt ausdiskutieren.“ Dr. Fritz STARA

Dr. STARA ist beim Delegieren von Aufgaben bereit, ein gewisses Risiko einzugehen, da er versucht, so viel wie möglich zu delegieren, jedoch mit klaren Vorgaben und bis zu einem überschaubarem Ausmaß.

„Ich kann nicht jemandem eine Arbeit übergeben, und gleichzeitig davon ausgehen, er muss sie genau so machen, wie ich sie gemacht hätte. Ich habe aber das Recht, mir anzusehen, wohin der Weg führt.“ Dr. Fritz STARA

In diesem Sinne werden auch Fehler geduldet und nicht sofort verurteilt und bestraft, und den MitarbeiterInnen wird in vielen Fällen ein selbständiges korrigieren dieser ermöglicht. Dabei ist zusätzliches Verantwortungsgefühl und Engagement gefragt.

„Aber das Problem tritt immer erst dann auf, wenn die gleichen Fehler mehrfach gemacht werden – und dann muss man als Manager eingreifen.“ Mag. Anton SCHUBASCHITS

Viele der Manager gaben an, bei Fehlern aufgrund deren Auswirkungen zu differenzieren.

Ob man bei Fehlern von MitarbeiterInnen eingreift hängt davon ab, wie weit der Fehler für das Projekt hemmend oder schädlich ist. Ein kleinerer Fehler am Beginn eines Projektes, der wenig Auswirkungen hat, wird nur besprochen und kann dann von der betroffenen Person selbständig korrigiert werden. Wenn der Fehler der Sache schädlich, strategisch schwerwiegend ist oder im Finale eines Projektes passiert, dann wird energischer eingegriffen. Jedoch werden die MitarbeiterInnen eingebunden und häufig Überzeugungsarbeit im Sinne der eigenen Vorstellung geleistet.

Wie schafft man nun Voraussetzungen, damit MitarbeiterInnen aus eigenen Fehlern lernen können, ohne gleichzeitig das Projekt zu gefährden? Eine mögliche Lösung ist das sog. Mentoring. Hier wird z.B. einer jungen Verkäuferin die Möglichkeit geschaffen, bei wichtigen Verkaufsgesprächen dabei zu sein und kleinere Abschlüsse selbstständig unter Obhut des Mentors zu tätigen.

„Der sozusagen die väterliche Hand darüber hält, und der jüngere Verkäufer lernt in dieser Zeit und versucht, einen Mittelweg zu finden zwischen Fehler, die er machen darf und begrenztem Schaden, den er machen darf.“ Dipl. Ing. FRÖHLICH

Aufgrund der zeitlichen Knappheit wird auch im Hochleistungssport der Lernprozess eher nicht den SportlerInnen überlassen, sondern aktiv eingegriffen, wenn sich technische oder taktische Fehler oder Verbesserungsmöglichkeiten im Training erkennen lassen.

Jedoch gibt es einige Ansätze, um die SportlerInnen von der Sinnhaftigkeit der Eingriffe zu überzeugen. Walter MAYER gibt den Langläufern ständig Hilfestellungen, um die optimale Laufgeschwindigkeit beim Training im Sinne einer kontinuierlichen Leistungssteigerung zu erwischen. Diese können in Form von objektiven Messungen oder subjektiven Einschätzungen sein. Falls der Sportler überhaupt nicht darauf reagiert, greift Walter MAYER zu härteren Bandagen:

„Nein, da braucht der Sportler eine Hilfestellung. Wenn du jetzt z. B. anweist, den Fettstoffwechsel zu trainieren, dann musst du ihm natürlich die Hilfestellung geben, in welchem Bereich er im Fettstoffwechsel ist. Wann hat er 1,5 mmol Laktat. Wenn du ihm jetzt sagst: „Warum läufst du so schnell?“, und er ist nicht deiner Meinung, dann passt du ihn im Wald ab, und misst seinen Laktatwert - und er hat 2,5mmol Laktat - und dann hast du ihn schon. ...“

Wenn er es überhaupt nicht glauben will, dann lassen wir ihn halt einmal zu schnell trainieren - dann lassen wir ihn halt in diesem Glauben. Dann kommt er irgendwann in ein Übertraining und schafft es sowieso nicht mehr. Dann kommt er ein Jahr später und sagt: „du hast Recht gehabt!“ Ziemlich brutal, oder? Ja, schon. Es ist aber immer noch gescheiter er verliert ein Jahr, und macht es dann richtig.“ MAYER, Sport-Diplomarbeit von Christoph MEZGOLITS, S.176,177

Gunar PROKOP unterstreicht bewusst die Wichtigkeit von Fehlern, versucht aber gleichzeitig im Vorfeld die Notwendigkeit der korrekten Durchführung der Trainingsmethoden durch Aufklärungsarbeit zu unterstreichen. Seiner Meinung nach optimieren Eigenständigkeit und Fachwissen des Athleten die Trainingsprozesse, weil die Bereitschaft viel größer ist, wenn er weiß warum.

„Weil wenn einer nicht versteht, dass Grundlagenausdauer, was im Prinzip ein fadest Training ist, notwendig ist, und ein Widerwille da ist, ist die Effizienz des Trainings nicht so hoch. [...] Daher erkläre ich ihnen immer vorher was wir machen, auch wenn sie es schon 100 mal gehört haben.“ PROKOP, Sport-Diplomarbeit von Christoph MEZGOLITS, S. 197

Durch eine derartige Vorgangsweise werden den SportlerInnen nicht nur die Notwendigkeit des jeweiligen Trainings bewusst, sondern durch vermehrte Information werden die Zusammenhänge besser verständlich, und somit können Fehler aufgrund einer isolierten Denkweise, vermieden werden. Die positive Nebeneffekte einer derartigen Aufklärungsarbeit wie erhöhte Motivation und Identifikation sind weitere Gründe für eine vermehrte Anwendung dieser Methode auch in wirtschaftlichen Unternehmen!

Laut Herrn PROKOP sind viele Fehler auch auf mangelnde Konzentration bedingt durch eine unpassende Einstellung zurückzuführen und bringt dabei folgende Beispiele:

„Wenn einer auf dem Trapez einen Fehler macht, was glaubst du was mit dem ist ? Und warum machst Du einen Fehler im Spiel ? Weil es Wurst ist und dir nichts dabei passiert, außer dass wir verlieren. Ich sage immer: „Wenn ihr so viele Fehler beim Autofahren machen würdet wie beim Spiel, dann würden wir jeden Tag einen Unfall haben!“ Aber irgendwie muss es ja gehen, dass wir jeden Tag zum Training ohne Unfall kommen. Es geht ja, wenn wir bei der Sache sind.“ PROKOP, Sport-Diplomarbeit von Christoph MEZGOLITS, S.201

Dazu ist anzumerken, dass leider viel zu oft Unfälle aus diesen Gründen passieren, und auch schon der eine oder andere Artist sein Trapez nicht mehr erreicht hat – meistens verschafft in diesen Fällen ein Sicherheitsnetz die Möglichkeit zu weiteren Versuchen.

Dr. Ingo PEYKER hat hier eine interessante Theorie, nämlich, dass er im Training keine Bewegungsvorgaben gibt, sondern auch aufgrund der zeitlichen Knappheit aus den Variationen

die sie ihm bietet, diejenige aussuchen, die er für am besten hält. Auch im Sinne von „Greif Dir den Sportler wenn er gut ist!“ zum richtigen Zeitpunkt die richtige Bewegung verstärkt.

„Anweisungen gebe ich nicht oder nur selten, weil in erster Linie eine zeitliche Knappheit vorhanden ist. Leistung heißt nichts anderes als gegenüber anderen voraus zu sein. Ein Weltrekordler ist allen voraus und in zehn Jahren haben alle diesen Weltrekord eingeholt. Es sind alle Maßnahmen zur Verkürzung der Aneignung da. [...]“

Es nutzt nichts, wenn ich keine Kraft habe in den Oberschenkeln, werde ich beim Slalom keine tiefe Hockey wählen, weil da komm ich nicht mehr heraus. Und ich kann zehnmal sagen: „Du musst eine tiefe Hockey machen. Also muss ich jetzt, weil ich weiß um was es geht, zunächst einmal die Oberschenkel aufpacken. Dann wird er in der Lage sein, auch das, was ich möchte, zu machen. Also er spürt an sich auch das Fehlen, und ich erkenne wo ich nachhelfen muss. Und so baut sich das Training langfristig auf.“

PEYKER, Sport-Diplomarbeit von Christoph MEZGOLITS, S. 157 ff

Hier wird zum ersten Mal das angegeben, was eigentlich am logischsten erscheint, nämlich den Grund für einen Fehler zu hinterfragen. Die Frage nach dem Warum? Was steckt dahinter, das die Sportlerin oder der Mitarbeiter die Aufgabe nicht so ausführt, wie sie vorgesehen ist? Mangelnde Ausbildung, Motivation, Identifikation, Widerwillen oder zu wenig Verständnis? Und was braucht der- oder diejenige, um das gewünschte Resultat erreichen zu können? Zuckerbrot oder Peitsche? Aufmunternde Worte oder Kritik – vielleicht reicht einfaches Feedback, weil es ihr oder ihm gar nicht bewusst ist, dass etwas falsch läuft!

### Wie sehen das die SportlerInnen?

Die SportlerInnen wünschen sich einen Führungsstil, durch den sie sich beim gesamten Prozess der Gestaltung, aber auch bei der Fehlersuche einbringen können. Sie sind nicht an lautstarker und übermäßiger Fehlerkorrektur interessiert, sondern viel mehr an konstruktiven Hilfestellungen zur Eigenkorrektur, da sie schließlich im Stadion oder auf der Rennstrecke auch selbstständig agieren müssen.

Auf der anderen Seite sollte sich der Trainer auch nicht von allen Seiten beeinflussen lassen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass insgesamt bei Fehlern meistens rasch eingegriffen wird, da man sich diese laut Aussagen der interviewten Personen aufgrund der zeitlichen Knappheit weder im Sport noch in der Wirtschaft leisten kann. Einen selbständige Korrektur

durch Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und der damit verbundene Lerneffekt wird nur dann ermöglicht, wenn Fehler am Anfang eines Projektes stattfinden, und für den Gesamterfolg nicht relevant sind. Bei Denkfehlern wird radikal eingeschritten, den MitarbeiterInnen wird aber die Möglichkeit zur selbständigen Korrektur ermöglicht. Damit können diese ihr Gesicht vor der Gruppe wahren und werden nicht bloßgestellt. Die Verantwortung für die Korrektur wird den Verursachern übertragen. Dabei wird vollster Einsatz erwartet.

## **8. Das Klima**

Prinzipiell bemühen sich die meisten Trainer, ein positives Mannschaftsklima zu schaffen, da sich ein freundschaftlicher Umgang mit den AthletInnen als förderlich im Sinne der Teambildung erwiesen hat. Einerseits wird dem durch regelmäßige Mannschaftsbesprechungen Rechnung getragen, oder indem versucht wird, im Training eine gute Stimmung zu schaffen. Andererseits kommt man den SportlerInnen insofern entgegen, indem z.B. ein Trainingslager im Herbst nicht im verregneten Österreich, sondern im sonnigen Griechenland gemeinsam mit den Familien abhältet. Otto BARIC ging mit seinen Fußballern ins z.B. Kino, andere machten gemeinsame Ausflüge, um etwas Abwechslung in den Trainingsalltag zu bringen. Als weiteres Mittel zur Klimaverbesserung wird die Zimmereinteilung bei Trainingslagern und Wettkämpfen im Ausland gesehen.

Auch in **Unternehmen** werden bewusst Maßnahmen zur Verbesserung des Arbeitsklimas gesetzt. Dies beginnen zum Teil schon bei der Aufnahme von neuen MitarbeiterInnen, die in das Team passen. Aktivitäten wie Firmenausflüge und Veranstaltungen, bei denen die Familien der MitarbeiterInnen eingebunden werden, spielen auch hier eine wichtige Rolle.

Insofern entschädigt das positive Umfeld auch kurzfristig für persönliche Einbußen, und unterm Strich sollte es sich zumindest die Waage halten, besser ist es natürlich wenn die positiven Eindrücke überwiegen!

Die Frage hierbei lautet:

Ist es das Unternehmen oder ein Team, wo man sich langfristig wohl fühlt? Natürlich ist weder in einem Unternehmen noch in einer Sportmannschaft nicht immer alles Eitel Wonne. Und meistens brodelt es dort am meisten, wo nach außen hin übertriebene Harmonie demonstriert wird. Außerdem ist unter bestimmten Umständen in beiden Bereichen patriarchalisches Verhalten gefragt. Nämlich dann, wenn rasche Umsetzung gefordert wird und

Handlungsbedarf entsteht. Im Sport sind dies Situationen wie Auszeiten oder das Festlegen von Taktiken, die Aufstellung der Wettkampfformation sowie die Umsetzung des gemeinsam erarbeiteten Trainingsplanes. In der Wirtschaft stellen solche Situationen notwendige Umstrukturierungen, Turnarounds aber auch Termingeschäfte und Beförderungsentscheidungen dar.

Und genauso wie in jeder zwischenmenschlichen Beziehung gibt es auch hier verschiedene Meinungen, Unstimmigkeiten und Konflikte. Bis zu einem gewissen Ausmaß stellen diese sozusagen sogar die Würze des Lebens dar! Allerdings nur solange man vermag, damit gruppenkonform umzugehen, und in adäquater Art und Weise damit umgeht.

In folgendem Kapitel wurde aufbereitet, wie die untersuchten Personen mit der „Würze“ des Lebens umgehen und die Führungsthemen Konflikte und Rivalitäten handhaben.

## **9. Die Kritik**

Wenn man mit etwas nicht einverstanden ist, werden, ob man will oder nicht, auch in der harmonischsten Beziehung irgendwann kritische Worte fallen. Leider allzu oft hinter dem Rücken der Betroffenen. Doch besonders in einem Team im heutigen Spitzensport muss die Möglichkeit bestehen, seine eigene Meinung klar und deutlich ausdrücken zu können. Sowohl Trainer als auch Sportler und Sportlerinnen müssen sagen können, was ihnen nicht passt. Damit werden aufgestaute Emotionen abgebaut, bzw. bereits im Vorfeld vermieden. Voraussetzung dafür ist eine Art der Kritik, die eine Unterscheidung zwischen Beziehungs- und Sachebene ermöglicht. D.h. es sollte eine konstruktive Kritik sein, die der Gegenüber die Möglichkeit gibt, ihre Persönlichkeit zu wahren.

Allgemein kann man bei den untersuchten Trainern im Zusammenhang mit Kritik von einer großen Offenheit sprechen, in der jeder und jede das sagt, was er oder sie sich denkt, und zwar klar und deutlich.

**Tab. 11:** Kritik im Sport

<b>TRAINER</b>	<b>Wie kritisch?</b>	<b>Form der Kritik</b>	<b>Fremdsicht der SportlerInnen</b>
Dr. Ingo PEYKER	oft sehr kritisch	Ich sage ihr klar, wenn ihre Zubringerleistung nicht stimmt (<100% ist), dass es mir schade um die Zeit ist.	- Durch Schreien oder Motivation im positiven Sinne - Er kritisiert meine Bewegungen, aber sonst nichts - keine Beleidigungen
Walter MAYER	sehr kritisch	direkt und deutlich	- Sehr kritisch würde ich sagen - Er tut nichts beschönigen, und sagt es, wie es ist.
Gunar PROKOP	sehr kritisch	Indem ich oft darüber spreche Ich bin sehr offen	- Er kritisiert schon
Karl FREHSNER	sehr kritisch	Ich kann alles vertragen und sie müssen auch alles vertragen können	- Er ist sehr kritisch und übt Kritik täglich aus - Er kritisiert alles und jeden
Otto BARIC		?? Ich will, dass die Spieler selbstkritisch sind ?? Und in dieser Kritik will ich sachlich sein ?? Bei meiner Kritik nehme ich Rücksicht auf den Menschentyp	- Also er ist schon sehr kritisch - Er spricht Fehler genau an - Doch er sieht alles positiv
Dr. Helmut STECHEMESSER	doch kritisch	Wenn mich etwas stört, dann sage ich es klar und deutlich.	Keine Stellungnahme
Ivica OSIM		(dazu aus Zeitgründen nicht befragt)	- Sehr kritisch - Er hält Dir immer Deine Fehler vor Augen.

(vgl. Sport-Diplomarbeit von Christoph MEZGOLITS, S.78, Tab.11)

Markus SCHOPP sieht in der ständigen Kritik seines ehem Clubtrainers Ivica OSIM, der seine Spieler zu jedem Zeitpunkt mit ihren Fehlern konfrontiert und nur selten zufrieden ist, eine Möglichkeit, eine Mannschaft so lange in Schwung zu halten.

Auch die Kritik von seinem ehem. Nationalteamtrainer Otto BARIC fand Markus SCHOPP angebracht:

„Und diese Kritik muss gesagt werden, denn sonst bleibt man irgendwann stehen und das ist nicht im Sinne des Trainers und auch nicht im Sinne der Spieler.“ Fremdsicht über Otto BARIC von Markus SCHOPP (1), Sport-Diplomarbeit von Christoph MEZGOLITS, S.289

Otto BARIC gab als einziger Interviewpartner an, bewusst Rücksicht auf die Beziehungsebene zu nehmen, indem er den Menschentypen berücksichtigt, und angibt, Spieler je nach Situation entweder unter vier Augen, vor mehreren anderen Spielern oder vor der ganzen Mannschaft zu kritisieren. Er spricht dabei auch noch eine Selbstkritik seiner Spieler an, die er sich wünscht. Otto BARIC bereitet sich zudem als einziger schriftlich auf Konfliktgespräche vor.

Einerseits ist die Kritik der Sporttrainer bewusst persönlich gemeint, wird aber von der/dem SportlerIn nicht so aufgenommen wird, andererseits gibt es am Anfang der Zusammenarbeit Schwierigkeiten bei der Auffassung von der Kritik des Trainers, die sich jedoch später legen, wenn sich die Personen kennen lernen. Andere können wiederum sehr gut zwischen sportlicher und menschlicher Kritik unterscheiden.

*„Auf die Frage nach seinem Geheimnis als Trainer, warum es ihm gelingt, dass auch scharf kritisierte Spieler von ihm mit Hochachtung sprechen würden, antwortete er: „Mein Leitspruch ist, ich kritisiere die Leistung der Spieler, als Mensch sind sie mir heilig. Das eine hat mit dem anderen nichts zu tun“. Für einen solchen Satz müsste man als Christ Otto Rehhagel eigentlich adeln.“ ANDERS, G., HARTMANN, W. (Sozialkompetenz von Trainerinnen und Trainern)*

Wie kritisch die einzelnen **Wirtschaftsführungskräfte** sind, und wie sie diese Kritik ausüben, speziell in Bezug auf die Unterscheidung zwischen Sach- und Beziehungsebene, soll in folgender Tabelle veranschaulicht werden.

**Tab. 12:** Kritik in der Wirtschaft

<b>Führungskraft</b>	<b>Wie kritisch?</b>	<b>Form der Kritik</b>	<b>Unterscheidung Sachebene - Beziehungsebene</b>
Gerhard GUCHER	sehr kritisch	Ich schlucke es lange hinunter und dann explodiere ich	<ul style="list-style-type: none"> <li>- oft zu emotional und unkontrolliert</li> <li>- es bleibt sicherlich auch Betroffenheit zurück</li> <li>- ich schütze Mitarbeiter nach außen hin</li> </ul>
Dipl. Ing. FRÖHLICH	positiv kritisch	eher nach Verbesserungen suchend	- so ist Kritik leichter zu akzeptieren
Mag. SCHUBASCHITS	kritisch bin ich sicher	Erklärung in Gesprächen	Ich versuche auseinander zu halten, was ich an der Person auszusetzen habe, und was an der Sacharbeit
Dr. MEZGOLITS	schon kritisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ich schieße manchmal vielleicht über das Ziel hinaus und bin dann auch beleidigend.</li> <li>- Andererseits bin ich auch bereit, dass dann auch zuzugeben und nachzugeben</li> </ul>	Das kann man dann aufgrund meiner Machtposition nicht immer unterscheiden
Wilhelm HABERZETTL	sehr kritisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wenn jemand das nicht schafft, was ich ihm zutraue</li> <li>- manchmal auch ungerecht</li> </ul>	Das können nur diejenigen unterscheiden, die mich auch kritisieren
Ehem. Manager		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ich bin so kritisch, wie es die Aufgabe erfordert</li> <li>- vor allem sehr kritisch bei der Qualität von Ausarbeitungen von Plänen, Composals und Koordinationskonzepten</li> </ul>	Bei der Rückmeldung versuche ich schon, dass in einer akzeptablen Form zu machen
Dr. MEZGOLITS	Eher weniger kritisch	Ich glaube, dass hier geringe Verhaltensänderungen genügen, um zu spüren, dass ich nicht maximal zufrieden bin	Da bedarf es keiner cholerischen Anfälle
Mag. LUIPERSBECK	Klar und deutlich	Gut gemeinte Kritik am richtigen Platz zur richtigen Zeit ist wichtig	ungerechte Kritik ist gefährlich und kontraproduktiv

Dipl. Ing. ZOTTI		Können Ihre Mitarbeiter das trennen ? Ich glaube mit unterschiedlicher Qualitä können sie das trennen. Und es hängt auch damit zusammen, dass ich auch nicht immer ganz sauber trenne. Ich glaube, da macht man als Führungskraft selber Fehler, dass man vermutlich durch Körpersprache und auch durch Ton dazu beiträgt, Kritik an der Sache auch zu Kritik an der Person werden zu lassen.
Dr. STARA		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unter vier Augen in Form von sog. Bewegungsgesprächen             <ul style="list-style-type: none"> <li>- so schnell wie möglich</li> <li>- am besten brandaktuell</li> </ul> </li> </ul>

Zusammenfassend ist auch bei diesen Personen eine große Offenheit beim Thema Kritik erkennbar, die in einigen Fällen über das Ziel hinaus schießt. Nämlich dann, wenn die Kritik beleidigend oder zu impulsiv wird. Diejenigen sind sich jedoch dessen bewusst, und geben es offen zu.

In den meisten Fällen wird auch angegeben, die Unterscheidung zwischen Sach- und Beziehungsebene zu berücksichtigen, oder dies zumindest es zu versuchen. Einige sind sich ihrer Defizite in dieser Hinsicht bewusst.

Eine Person gab an, dass sich MitarbeiterInnen bei der Unterscheidung zwischen Sach- und Beziehungsebene aufgrund der Machtposition des/der Vorgesetzten manchmal schwer tun.

Aus unternehmerischer Sicht ist es nicht immer möglich, alle Probleme sofort anzusprechen und korrekt auszudiskutieren.

„Ich glaube, dass hier eine andere Frage zum Tragen kommt, und die lautet :

Ist die Firma summa summarum gut unterwegs ? Und kann man in Kauf nehmen, dass eine einzelne Person, und damit auch ich, kurzfristig leiden ?

Das wird immer so sein, weil es unmöglich ist alle Situationen auszudiskutieren.

Dann müssten wir alle Götter sein.“ Dr. MEZGOLITS

„Aber im Interesse der Sicherung des Arbeitsplatzes ist auch jeder gut gemeinte Rat und auch eine richtig angesetzte Kritik angebracht. Nach der Kritik sind wir aber wieder gute Freunde. Wenn er es fünfmal wiederholt, muss man sich überlegen, ob das der richtige Job für ihn ist.“ Mag. LUIPERSBECK

Anhand dieser Aussagen wird deutlich, dass Kritik von diesen Personen aus einem anderen Kontext betrachtet wird als in einer unabhängigen Gruppe. Sie wird bis zu einem gewissen Grad

angebracht und ausgeredet, aber schließlich und endlich zählt das Überleben des Unternehmens.  
Doch das muss nicht immer ein Widerspruch sein !

*BURLA, S.u.a.(Die Erfindung von Führung) S.3 ff:*

*„Führungslandschaft Schweiz:*

*In den Interviews kommt wiederholt zum Ausdruck, dass Führung etwas mit einem klaren Standort im Kollektiv zu tun hat. Führung setzt geradezu voraus, dass jemand eine erkennbare eigene Position einnimmt, und dies auch äußerlich demonstriert.*

*Fordern können erscheint in den Interviews immer wieder als ein Merkmal guter Führung. Einem Vorgesetzten, der sich anständig, aber unmissverständlich auch hinter unangenehme Forderungen stellt, wird ein eigener Standort zugesprochen.*

*Führung ist kein „Beliebtheitswettbewerb“. Sie verlangt, dass der Führende seinen Standort auch in unangenehmen Situationen konsequent einnimmt. Wenn ein Chef im Rahmen seiner Abhängigkeiten, gegenüber seinem Vorgesetzten, seinen Standort markiert und sich von dort aus selbstständig bewegt, wird ihm Führerschaft zugesprochen.*

[...]

*Fordern heißt demzufolge:*

- *Nicht den Weg des geringsten Widerstandes gehen*
- *Nicht einfach ein „lieber Kerl“ sein*
- *Persönlich hinter seinen Forderungen stehen*
- *Auch gegen Widerstand eine Position einnehmen*

[...]

*Aber die Forderungen müssen für den Betroffenen Sinn machen, d.h. sie müssen aus den Aufgaben des Kollektivs und der Funktion des Führenden verständlich sein.“*

Wenn jemand weiß, dass ihm bzw. ihr auch Fehler passieren dürfen, und er oder sie auch nicht permanent Angst haben muss, dafür persönlich angegriffen zu werden, oder im schlimmsten Fall gleich am nächsten Tag die Kündigung kommt, fällt auch die Annahme der Kritik der Vorgesetzten leichter Und nur dann kann er/sie den Aufgaben entspannter entgegentreten und sich auf das wesentliche konzentrieren.

Es muss das Ziel sein, Menschen zu akzeptieren, und auch ihre „Fehler“ bis zu einem gewissen Grad zu respektieren. Die Trennung zwischen der Kritik auf der Sach- und der Beziehungsebene schafft die Basis für eine wertschätzende Zusammenarbeit.

Nur dann wird man auch Situationen schaffen können, in der sich Personen authentisch einbringen können, und sich nicht verstehen müssen, nur weil ein künstliches Ideal existiert.

## **10. Das Leistungstief**

Eine Sonderform der Kritik und des Feedbacks stellt sicherlich der Umgang mit Leistungstiefs dar. Einerseits weil die Gründe für kürzere oder längere Durchhänger sowohl im Sport als auch in der Wirtschaft enorm vielfältig sein können. Übertraining, Frühjahrsmüdigkeit, Trotzhaltung gegenüber einer Person oder dem ganzen System, familiäre oder soziale Probleme oder Krankheiten sind nur einige Beispiel für mögliche Ursachen.

Andererseits ist dabei besonderes Fingerspitzengefühl gefragt, da sowohl MitarbeiterInnen als auch SportlerInnen in derartigen Fällen oft bereits enttäuscht oder gereizt sind. Speziell dann, wenn ihnen der Grund für das Tief nicht bekannt ist.

Wie gehen nun die interviewten Sporttrainer mit Leistungstiefs ihrer SportlerInnen um und wie sieht das die Betroffenen selbst:

**Tab.13:** Leistungstief

<b>Trainer</b>	<b>Wie geht er mit einem Leistungstief um?</b>	<b>Fremdsicht der SportlerIn</b>
Dr. Ingo PEYKER	?? Ich versuche nichts mit Gewalt ?? Ich gewähre ihr auch längere Pause, wenn es nicht geht ?? Ich will sie zu nichts überreden	?? Er gibt mir die Zeit die ich brauche. ?? Für ihn ist ein „verlorenes“ Jahr nicht so schlimm. ?? Er ist kein Fanatiker
Walter MAYER	?? realistisch bearbeiten ?? die Gründe suchen. ?? Es hat jeder gute und schlechte Zeiten	?? Er setzt sich für mich ein ?? Wir machen eine objektive Untersuchung ?? da bleibt er ganz normal
Gunar PROKOP	Wie sie älter geworden ist, haben wir ihr die Time Outs ohne viel Skandale gewährt	?? Ich hatte nicht viele Verletzungen ?? Es kann nicht jeder immer gleich

	(Reife Spielerinnen muss man in Form bringen und bei Laune halten.)	gut spielen
Karl FREHSNER	Zuerst eine Analyse machen, und ihnen die Zeit geben, die sie brauchen. z.B. Wir versuchen oft, die Läuferinnen über Erfolge bei FIS Rennen wieder aufzubauen.	Er versucht halt immer wieder positiv mit mir zu reden.
Otto BARIC	Vertrauen und Gespräche	Er weiß, dass man nicht jeden Tag Höchstleistungen bringen kann.
Dr. Helmut STECHEMESSER	Sie hatte noch kein Leistungstief! (Steffi Graf vor ihrem großen Tief 2002!)	

(vgl. Sport-Diplomarbeit von Christoph MEZGOLITS, S.64, Tab.9)

Alle Trainer gehen mit Leistungstiefs der SportlerInnen ruhig und gelassen um und versuchen nichts über die Stange zu biegen. Die SportlerInnen wissen den natürlichen Umgang der Trainer mit Leistungstiefs zu schätzen. In vielen Fällen wird versucht, die Ursache über eine objektive sportmedizinische Untersuchung zu finden. Im Skiteam und auch im Fußball setzt man bei Leistungstiefs oft auf die Vorgangsweise, SportlerInnen in niedrigere Leistungskader zu versetzen, um sie dort in Ruhe und ohne Druck wieder zu ihrer Form finden zu lassen.

Wie die **Führungskräfte** mit Leistungstiefs und Krankheiten von MitarbeiterInnen umgehen, soll aus folgenden Aussagen ersichtlich werden:

„Ich glaube dafür gib es keine Regel, das kommt darauf an, was es für eine Krankheit ist. Das ist eine Frage der Menschlichkeit, wie man das behandelt, weil es offensichtlich keine positive Lösung gibt. Sind es mentale oder emotionale Defizite, dann muss man schauen, was die Ursache ist. Sind es betriebliche oder nicht betriebliche Ursachen. Wenn es nicht betriebliche sind wie unglückliche Liebe oder Probleme in der Familie, kann man nur in gewissen Grenzen Verständnis dafür haben, und Geborgenheit oder Anlehnungsmöglichkeiten bieten. Man hat meistens keinen Einfluss, die Ursachen oder Wurzeln zu beseitigen.“ Dr. ANDROSCH

Dr. MEZGOLITS: „Es ist ganz klar, dass jede Firma, egal wo sie steht, dazu da ist, dass man Mitarbeitern oder Kollegen hilft. Und da gehört es auch dazu, in allen Situationen zu helfen. Sowohl privat, als auch in der Firma. Und das ist meines Erachtens ein Thema, dass relativ leicht abzuhaken ist, man muss es nur umsetzen.“

„Ich habe das Glück gehabt, nicht all zu viel große Probleme gehabt zu haben mit Leistungstiefs. Man muss sich fragen, woher das Leistungstief kommt. Die Formschwankungen, die es im Sport gibt, gibt es im Berufsleben seltener. Was aber auch bei uns häufig passiert ist, dass „Peters principle“ vorkommt, nämlich dass man jemanden promoviert bis zur Inkompotenz. Das ist dann jedoch meistens ein Dauerzustand und man muss denjenigen befreien aus dieser Lage. Es gibt einfach des öfteren den Fall, dass hervorragende Fachleute als Manager versagen. Dann sollte man ihn wieder zum Fachmann machen, und das ist dann auch meistens im Interesse dieser Leute. Das Leistungstief oder die schlechte Form kann man, glaube ich, im Berufsleben besser kaschieren wie im Sport.“ Ehem. GENERAL MANAGER

(vgl. PETERS, WATERMAN: *in search of excellence*)

Die Vorgangsweise, den Mitarbeiter wieder aus der Managementebene in eine Fachabteilung zu versetzen, stellt somit eine Analogie zum Sport dar. Denn auch hier ist mit zunehmender Leistungsklasse ein immer breiteres Verständnis der Gesamtsituation und eine Kombination von technischen und taktisch – psychologischen Fähigkeiten gefragt.

Dipl. Ing. FRÖHLICH: „Krankheiten werden im Team aufgefangen. Wir hatten so einen Fall vor zwei Jahren, wo ein Mitarbeiter für längere Zeit ausgefallen ist. Da haben wir uns zusammengesetzt, und haben gesagt, in einem Team mit sieben bis acht Leuten, wo derjenige eine wesentliche Rolle gespielt hat, jeder muss halt 15 Prozent mehr machen und von ihm eine Arbeit übernehmen. Wir wollen ihn nicht verlieren, und wir helfen ihm jetzt über diese Zeit hinweg, und sobald er wieder gesund ist kann er wieder voll einsteigen. Das hat auch super geklappt. Das hat vielleicht das Team noch mehr zusammengeschweißt.“

Und wenn die Leistung von einem einzelnen nicht so passt? Das kommt darauf an, dann muss man die Ursachen dieses Leistungsabfalls analysieren. Ist es der gesamte Markt

oder ist es ein Marktsegment, oder hat es zu tun mit dem Gebiet in dem er arbeitet, oder hat es mit seiner persönlichen Situation zu tun. Wenn es mit der persönlichen Situation zu tun hat, kann man versuchen, ihm zu helfen. Wenn das Marktsegment in dem er sich bewegt schuld ist, dann kann man schauen, gibt man dem Mitarbeiter neue Marktsegmente dazu oder in diesem Markt spezielle Akzente zu setzen, um dort wieder den Verkauf anzukurbeln. Das hängt also von der Situation ab.“

Hier kommt ein weiterer Faktor ins Spiel, nämlich das Umfeld, und damit die Überlegung, ob es vielleicht gar nicht an der Person selbst, sondern an den Rahmenbedingungen liegt, dass z.B. der Abteilungsleiter im Moment nicht den gewünschten Output in seiner Abteilung erwirtschaften kann ?

Wilhelm HABERZETTL: „Das sind beides unangenehme Dinge [Leistungstiefs & Krankheiten], aber sie gehören zu Menschen dazu. Ich freue mich nicht darüber, aber ich akzeptiere es, weil es mir selber auch passiert. Das Leistungstief ist fast noch das geringere Übel, unangenehmer ist es, wenn man etwas vor hat, und plötzlich sind zwei wesentliche Mitarbeiter krank, die zum Projekt gehören. Aber das gehört dazu.“

Bepo MAUHART: „Mit echten Krankheiten gehe ich, glaube ich, sehr anteilsvoll um, wenn es geht, biete ich auch Hilfe an. Bei Leistungstiefs versuche ich geduldig zu sein, und bin bemüht, den Grund zu eruieren. Hier spielt sicherlich auch das soziale Umfeld eine große Rolle, und es wird auch von mir berücksichtigt, wenn ich merke, dass es Probleme gibt.“

Mag. LUIPERSBECK „Das ist ein permanentes Problem. Gott sei Dank habe ich einen Mediziner, der auch Psychotherapeut ist. Ich gehe einmal davon aus, dass meistens der unmittelbare Nachbar oder Kollege dabei hilft. Bei großen Tiefs machen wir interne Umbesetzungen. Hier besteht auch die Möglichkeit des Zusatzurlaubes oder einer Karenz. Also man versucht, ihn regenerieren zu lassen. Wir haben ein gut funktionierendes Arbeitsmedizinersystem und sind gerade dabei, mehr für die betriebliche Gesundheitsförderung zu tun. Weil das auch eine Möglichkeit ist, durch gesunde Ernährung oder Entspannungstechniken solche Tiefs zu überwinden.

Auch präventiv verhindern? Ja.“

Grundsätzlich konnte eine offene Einstellung zu Leistungstiefs und Toleranz gegenüber Krankheiten festgestellt werden, bei denen die Hintergründe zumindest oberflächlich erfragt werden. Ein präventiver Ansatz im Sinne einer Verringerung von Leistungstiefs und Krankheiten im Vorfeld wurde nur vom Geschäftsführer der Kurbad AG angesprochen.

Laut Aussagen der Wirtschaftsführungskräfte spielt dabei das soziale Umfeld eine wesentliche Rolle, da dieses eigentlich das wichtigste Auffangmedium von persönlichen Problemen darstellt. Insgesamt werden Krankheiten und Leistungstiefs als natürlich angesehen und dementsprechend gelassen ist auch der Umgang damit. Jedoch wird auch bei diesem Thema das Gesamtziel des Unternehmens über vereinzelte persönliche Probleme gestellt, und ein positives und erfolgreiches Umfeld als Entschädigung für persönliche Durchhänger gesehen.

Nichts desto trotz wird das Eingehen auf den oder die Einzelne/n in unserer anonymisierten Gesellschaft immer wichtiger. Die einzelne Person wahrzunehmen, sie in ihrer Entwicklung zu fördern und sich mit ihren Problemen auseinander zu setzen, schafft Vertrauen und Zuversicht. Auch kann damit die Leistung wesentlich erhöht werden, da ein glücklicher und zufriedener Mensch leistungsfähiger ist. Hier sind sicherlich enorme Potentiale vorhanden, die im Sport zweifellos mehr genutzt werden als in den untersuchten Unternehmen.

## **11. Der Konflikt**

Laut Dipl. Ing. ZOTTI wird kann aus Kritik, welche nicht sauber zwischen Sach- und Beziehungsebene getrennt oder empfangen wurde, allzu leicht ein Konflikt entstehen.

In der Praxis entsteht ein derartiger Prozess durch zu lautstarke und emotionale Kritik von Seiten der Führungskraft, oder wenn die Mitarbeiterin die Kritik persönlich nimmt bzw. diese für ungerechtfertigt hält. Letzteres stellt eine klassische Meinungsverschiedenheit dar und sollte eigentlich auf der Sachebene abgehandelt werden können. Doch Faktoren wie Leistungsdruck, Stress oder Unzufriedenheit tragen des Öfteren ihren Teil dazu bei, dass aus unterschiedlichen Auffassungen ein handfester Konflikt entsteht.

Nach den Erkenntnissen der betrieblichen Konfliktforschung führen auch unklare Aufgaben- und Kompetenzverteilungen häufig zu Spannungen und damit zu einem negativem Betriebsklima. (vgl. KRAUS u.a.: *Führungsmaßnahmen, Organisation und ADV* S.26)

Wie die interviewten Führungskräfte mit Konflikten umgehen, ist im folgenden zusammengefasst:

Bei den Sporttrainern konnte eine annähernd identische Vorgangsweise im Konfliktfall festgestellt werden.

- ?? Abwarten und Beruhigen lassen
- ?? Erklärung und Klarmachen des eigenen Standpunktes
- ?? Ev. Einbeziehung eines „Katalysators“
- ?? Diskussion
- ?? Reaktion und Entscheidung

Die Fremdsicht der Sportler und Sportlerinnen stimmt mit den Ansichten der Trainer insofern überein, dass sie dieser Vorgangsweise positiv gegenüber stehen.

Es ist die Tendenz erkennbar, dass sich manche Trainer bei Konflikten einen Zugang über eine dritte Person – einen sogenannten „Katalysator“ suchen, der oder die ein besseres Verhältnis zu der betroffenen Person hat. Im Prinzip ist dies nichts anderes als eine Methode, von der Beziehungsebene wieder auf die Sachebene zu wechseln, und das Problem über ein externes, emotionsärmeres Medium – den Katalysator – abzuhandeln. Indem die zwei Kontrahenten sich nicht mehr unmittelbar gegenüberstehen, gerät die Beziehungsebene aus der Hitze des Gefechts in den Hintergrund und es kann nach einigen Tagen der Abkühlung möglicherweise wieder konstruktiv auf der Sachebene diskutiert werden. Danach fällt die Entscheidung in der Regel mit einem kühleren Kopf, was meistens zu einer größeren Akzeptanz führt.

Nichts desto trotz sind Konflikte beim Abstecken der Grenzen und der Entwicklung einer Führungstheorie in der Menschenführung von großer Bedeutung. Wie man mit Konflikten umgeht, sie abschwächt und verarbeitet, sie vielleicht auch verstärkt, Fehler gegenüber sich selbst, aber auch gegenüber anderen zuzugeben, schafft oft mehr Vertrauen und Respekt als unbedachte Arroganz.

Die interviewten Trainer stehen Konflikten sehr natürlich und gelassen gegenüber, Konflikte werden als normal angesehen, und die Trainer lassen sich dadurch eher nicht aus der Ruhe bringen.

*„Der Trainer weiß, dass in den Wünschen und Emotionen des Sportlers das Energiepotential enthalten ist, das er für Training und Wettkampf benötigt. Weil er den selbständigen und unabhängigen Sportler will, begrüßt er es, wenn er seinen Willen äußert und sich nicht von einer falschen Verbindlichkeit oder Solidarität unterdrücken lässt. Der Konflikt ist eigentlich der Normalfall der Menschenführung. Kennzeichnend für solche alltäglichen Konflikte ist allerdings, dass die Wünsche des Sportlers und die Wünsche des Trainers nebeneinander bestehen können.“ HUG, O. (Menschenführung und Gruppenprozesse) S.150.*

Man muss aber nicht mit allen können, und mit wem man nicht kann, mit dem muss man auch nicht arbeiten. Das ist die einheitliche Meinung der Trainer, was wiederum von hohem Selbstvertrauen, Konsequenz und auch von Egoismus zeugt, der auch durch die große Erfahrung der einzelnen Personen zu begründen ist.

Dr. PEYKER meint z.B., dass er theoretisch mit allen SportlerInnen auskommen könnte, ihm jedoch der Aufwand zu groß ist. Er mag keine Athletinnen, die alles gerichtet haben müssen.

Walter MAYER fördert seine Sportler durch ein idealen Umfeld, aber er ist im Falle von zwischenmenschlichen Störungen auch bereit, dem Sportler ein anderes, eigenes Umfeld zur Verfügung zu stellen.

Gunar PROKOP kann am liebsten mit Leuten, die eine Naturbegabung haben, sich zu quälen. Dies ist seiner Meinung nach eine Grundvoraussetzung für den Hochleistungssport.

Karl FREHSNER sieht Kritik als das gute Recht der Sportlerin, welches er jedoch auch an ihr anwendet. Ihm ist es zu einfach, zu sagen, dass er mit jemandem nicht auskommt, und deshalb nicht mit ihr/ihm nicht arbeiten möchte. Er versucht in solchen Fällen, die Kommunikation über eine andere Person zu verlegen, die seine Informationen weitergibt. Der Athlet muss sich seiner Meinung nach trotzdem zufrieden und verstanden fühlen.

Otto BARIC versucht zunächst einmal die Person nach seinen Maßstäben zu ändern. Wenn das nicht funktioniert wird derjenige, wie er es ausdrückt, eliminiert, was er schon des öfteren gemacht hat.

Dr. STECHEMesser hat diesbezüglich eine interessante Vorgangsweise entwickelt:

„Ich meine, man muss nicht mit allen können. Speziell wenn die Einstellung und die Leistungsbereitschaft sowie eine gewisse Eigenständigkeit nicht vorhanden ist, dann kann ich mit so einem Sportler nicht zusammen arbeiten. Ich setze am Beginn einer Zusammenarbeit immer eine Frist von ca. zwei Monaten in der wir uns kennen lernen, wenn ich erkenne, dass ich mit dieser Sportlerin nicht produktiv und zielstrebig zusammenarbeiten kann, dann lasse ich es sein.“ STECHEMESSER, Sport-Diplomarbeit von Christoph MEZGOLITS, S.245 ff

Die klassische Probezeit findet also auch in Einzelsportarten ihre Anwendung. In Mannschaftssportarten ist es mittlerweile Gang und Gebe, SpielerInnen vorher zu testen und sich über ihre Qualitäten bzw. deren Kompatibilität mit der Mannschaft über mehrere Probtetrainings ein Bild zu machen.

Walter MAYER sieht „schwierige“ SportlerInnen als eine Herausforderung:

*„Schwierige Sportler waren mir immer schon lieber als unkomplizierte. Mit schwierigen Menschentypen muss man sich länger und intensiver auseinandersetzen. Die Herausforderung, eine sehr gute Trainer – Sportler - Beziehung, die mit einer Vater – Sohn - Beziehung vergleichbar ist, aufzubauen, ist größer. Im Sport wie in der Familie gilt: Man kann nichts verlangen, was nicht selbst vorgelebt wird“ (S. 87). MAYER, W. (von pfeifn und trotteln)*

„Wenn einer bei uns nicht trainieren will, dann will er halt nicht bei uns trainieren. Der soll machen was er will. Natürlich kann er es sich dann nicht aussuchen, entweder alles oder nichts. Entweder er fügt sich ein oder nicht. Es kann ein jeder so viel aus der Mannschaft herausnehmen, wie er einbringt. Ob das ideell oder materiell ist, ist egal.“ MAYER, Sport-Diplomarbeit von Christoph MEZGOLITS, S.182:

Obwohl Herr MAYER immer sehr bedacht auf ein perfektes Umfeld seiner SportlerInnen ist, schließt er aber diejenigen nicht aus, die sich von der Mannschaft absondern.

„Und wenn es um Sekunden gegangen ist, habe ich oft eher die Leute genommen, die nicht mit der Mannschaft trainiert haben, weil es die sowieso schwerer haben.“ MAYER, Sport-Diplomarbeit von Christoph MEZGOLITS, S.40

Prinzipiell steht man der durchschnittlichen Vorgangsweise der Sporttrainer bei Konflikten auch in **Österreichs Wirtschaft** positiv gegenüber. Allerdings wird hier oft nicht lange gewartet, bis man den Streitpunkt anspricht. Auch der Funktion eines Katalysator stehen nicht alle Führungskräfte positiv gegenüber. Viele sprechen die Dinge lieber persönlich an.

**Tab. 14:** Umgang mit Konflikten in Österreichs Wirtschaft

<u>Person + Verhalten bei Konflikten</u>	<u>Katalysator?</u>	<u>zeitlicher Verlauf</u>	<u>Vorbereitungen auf Konfliktgespräche</u>
<b>Ehem. GENERAL MANAGER:</b>  eher direkt	sage es lieber selbst	manches sofort manches später	?? ein fixes Gespräch pro Jahr ?? schriftlich vorbereitet und protokolliert ?? Stärken und Schwächen klar strukturiert ?? fachliche und persönliche Bereiche ?? für spontane Gespräche eher nicht
„Einer, der einen Elfmeter verschossen hat weiß selber auch was er angestellt hat.“			
<b>Dr. ANDROSCH:</b>  Unterschiedlich - je nach Natur des Konfliktes	natürlich - aus Feigheit oder Bequemlichkeit ( Berater von außen)		grundsätzlich tue ich mich eher schwerer mit Konflikten
<b>Dipl. Ing. ZOTTI:</b>  besser reflektieren - nicht aus der Hüfte schießen	beziehe Coaches mit ein	zuerst Distanz finden	Lösungsmöglichkeiten suchen
<b>Dipl. Ing. FRÖHLICH:</b>  direkt und offen	eigentlich nicht - wir pflegten eher die direkte Linie	keine Zeit zum Beruhigen - eher schnelle Maßnahmen - max. zwei Tage	?? meistens schriftlich, sonst vergisst ?? man einiges in der Hitze ?? Es zeigt auch dem Mitarbeiter auch, ?? dass man ihn wichtig nimmt
„[...] wenn man weiß, dass die Leute Seilschaften untereinander haben, die vielleicht sehr gut miteinander können, versucht man das schon zu nutzen“			

<b>Wilhelm HABERZETTL:</b>			
„Ich sehe Probleme bewusst später als andere, weil ich sie nicht überinterpretieren möchte.“			
direkte Konfrontation weil kürzerer Weg	ich bin der Chef	schnell	?? erst zwei Mal bei Trennungen ?? bei oberflächlichen Konflikten eher nicht
„Aber als Gewerkschafter geht man sowieso nicht blauäugig in eine Verhandlung!“			
<b>Beppo MAUHART:</b>			
zuerst das persönliche Gespräch nicht in der Gruppe	erst zwei Mal		
<b>Dr. MEZGOLITS:</b>			
eher schneller direkter und klarer	erher nicht	eher keine Verschiebungen	bei geplanten Gesprächen bereite ich mich vor
„Die verzögerte Reaktion ist oft ärger als die Schnelle, denn in der Emotion sagt man eher die Wahrheit!“			
<b>Mag. SCHUBASCHITS:</b>			
kein Schnellschießer - dafür verschiedene Methoden	teilweise setze ich Mediatoren ein	nicht sofort	?? je nach Schwierigkeit ?? aber bei Sachverhalten gibt es meistens sowieso Unterlagen
<b>Dr. STARA:</b>			
„Ich bin ein totaler Fan von Konfliktgesprächen, weil man immer wieder etwas zum Positiven verändern kann.“			
nicht emotionalisiert (außer bei akuten Krisen)	eigentlich nicht	darüber schlafen	?? häufig spontan - ?? man denkt sich aber doch die Situation durch
„Die Mitarbeiter, mit denen ich direkt ein Gespräch führe, die sind mir meistens so nahe, da brauche ich dann eigentlich keinen Mediator.“			

Zum Thema Konflikt meint *ARMSTRONG, M.* in (*Führungsgrundlagen*) S. 157:

„Konflikte sind ein unvermeidlicher Bestandteil des Organisationslebens, denn die Ziele, Wertvorstellungen und Bedürfnisse der verschiedenen Gruppen und Einzelpersonen können nicht immer deckungsgleich sein. Es wäre unnatürlich und würde die Organisation schwächen, wenn über alles Einvernehmen herrschte.“

*Es gibt so etwas wie den kreativen Konflikt – durch eine gemeinsame Neubewertung der verschiedenen Standpunkte können neue Ideen, Einsichten, Zugänge und Lösungen gefunden werden; allerdings muss diese Neubewertung auf einem objektiven und rationalen Austausch von Informationen und Ideen basieren. Ein Konflikt wird kontraproduktiv, wenn er auf persönlichen Auseinandersetzungen beruht. Statt dessen sollte der Konflikt als Problem betrachtet werden, das gründlich durchgearbeitet werden muss.“*

Dr. ANDROSCH steht Konflikten folgendermaßen gegenüber :

„Es gibt Konflikte, mit denen man nicht so leicht umgehen kann, das ergibt sich automatisch, wenn sie heute in einem Unternehmen Karriere machen und in die Höhe steigen, dass sie unterschiedliche Konflikte haben, die nicht immer leicht zu handhaben sind. Die können den Chef , ihre Kollegen oder was auch immer betreffen. Und es gibt solche, mit denen sie lernen, im Laufe der Jahre gut umzugehen, weil sie einfach wissen, in der Situation bin ich jetzt das zehnte Mal und da greifen sie dann in ihre Toolbox und holen sich das eine oder andere Instrument heraus, von dem sie wissen, dass es sich bewährt hat. Das soll heißen, dass mit Konflikten umzugehen auch eine Frage der Erfahrung ist, aber auch eine Frage der Disposition. Ich glaube vom Grundsatz her und von der Struktur her bin ich einer, der sich schwerer tut mit Konflikten.“

Die Führungskräfte sind sich auch mehrheitlich einig, dass man nicht mit allen Menschen gut auskommen muss, um ein Unternehmen leiten zu können.

**Folgende Eigenschaften oder Verhaltensmuster werden bei MitarbeiterInnen nicht geduldet :**

- ?? EinzelkämpferInnen, die sich nicht in einem Team bewegen können
- ?? Unerlichkeit
- ?? Verstecken: „bei uns hat es keiner notwendig hat, dass er sich versteckt“
- ?? unehrlichen Schwätzer und Schwätzerinnen
- ?? MitarbeiterInnen, die sagen, dass sie das nichts angeht, wenn er/sie sieht, dass es brennt
- ?? MitarbeiterInnen, die meinen, sie haben fixe Arbeitszeiten

Es wird in Fällen, wo keine produktive Zusammenarbeit mehr möglich ist, es auch als die Aufgabe einer Führungskraft gesehen, diese Kooperation zu beenden.

„Wenn jemand ein permanentes Verhalten an den Tag legt, dass nicht mit den eigenen Vorstellungen übereinstimmt, dann führt dies zu Dauerkonflikten, und die löst man meiner Erfahrung nach besser, indem man den Konflikt nicht ewig fortführt, sondern beendet.“ Mag. SCHUBASCHITS

Dagegen sind extrovertierte Personen durchaus erwünscht:

„Ich mag auch junge und vorlaute Leute, denn wenn sie zu viel von sich geben, dann kann ich es ihnen sowieso sagen.“ Wilhelm HABERZETTL

Man steht auch Ablehnungen von Aufgaben von Seiten der MitarbeiterInnen nicht immer negativ gegenüber :

„Dann werde ich mit ihm einmal reden, warum er es ablehnt. Vielleicht gibt es wirklich triftige Gründe dafür. Vielleicht ist es sogar gut, wenn er es nicht macht. Dann muss man schauen, kann es ein anderer. Erstens einmal warum kann er es nicht machen. Ist es sinnvoll, dass es ein anderer macht. Oder was ist eigentlich die Wurzel seiner ablehnenden Haltung. Findet man einen anderen Weg. Z.B.: wenn ein Verkäufer ein Projekt nicht machen möchte, weil er mit dem Projektleiter des Kunden nicht harmoniert. Dass man ein Modell findet, dass man einen zweiten Mitarbeiter dem Kunden gegenüber als Projektleiter hinstellt, und der andere arbeitet eigentlich im Hintergrund. Also einen Puffer installiert, und das Problem der Ursache dieser Ablehnung behoben wird, und die Arbeit, die der Mitarbeiter trotzdem qualitativ hochwertig leisten kann, gemacht wird.“

Dipl. Ing. FRÖHLICH

Zusammenfassend kann man sagen, dass man dem Konfliktfall sowohl in den untersuchten Sportteams als auch in den Unternehmen grundsätzlich gelassen gegenüber steht. Die interviewten Führungskräfte sprechen die Probleme i.A. offen an und greifen bei deren Lösung aufgrund ihrer Führungserfahrung auf bewährte Vorgangsweisen zurück. Manche bevorzugen schnelle und direkte Wege, andere nutzen einen gewissen Abstand zur Reflexion der Ursachen oder schalten dritte Personen als Katalysatoren ein. Im Gegensatz zur Wirtschaft bereiten sich die Sporttrainer selten auf Konfliktgespräche vor, sind aber im Gegenzug bei Meinungsverschiedenheiten i.A. toleranter, nicht zuletzt deswegen, weil man die Abhängigkeit von der Bereitschaft der SportlerInnen höher ist als die von einzelnen MitarbeiterInnen in

Unternehmen. Bei unüberwindbaren Gegensätzen wird in beiden Bereichen meist ein schneller Abschluss gesucht. Der Stein des Anstoßes ist sowohl im Sport als auch in der Wirtschaft oft fehlende Loyalität und Einstellung.

Nachdem bis jetzt ausschließlich der Konfliktfall zwischen Führungskraft und Teammitgliedern betrachtet wurde, wurden die Interviewpartner befragt, wie sie mit Rivalitäten zwischen Untergruppen im Team umgehen.

## **12. Die Rivalitäten**

Rivalitäten zwischen Untergruppen werden von allen Trainern als sehr schwierig und auch gefährlich empfunden. Die Individualität und die verschiedenen Charaktere der SportlerInnen werden berücksichtigt, die hierarchische Stellung anerkannt.

Wie dominant informelle Hierarchien auch im Spitzensport sind, kann man auch aus folgender Reaktionen eines interviewten Trainer ablesen.

„Man muss Hierarchien anerkennen. Im Sport gibt es Hierarchien und das ist eine der ganz wesentlichen Sachen, dass ein Trainer das auch zeigen kann, auch da gehört Mut dazu, auf die gleiche Frage bei einem Athleten ja zu sagen und beim anderen nein. Nur muss man es begreifen. Ich kann nicht einfach ja und nein sagen ohne Begründung. Das ist ein pädagogisches Grundmittel, dass man Entscheidungen die man verschieden trifft auch begründet. Man muss der Mannschaft immer wieder klar machen, dass es eine Hierarchie gibt. Ich verlange nicht von einer Profimannschaft, dass sie sich lieben. Aber sie müssen sich einfach gegenseitig schätzen und anerkennen. Wenn ich als Trainer das zusammenbringe, dann habe ich eine Mannschaft zum Gewinnen. Wenn du es nicht zusammenbringst, ist es vorbei.“ PROKOP, Sport-Diplomarbeit von Christoph MEZGOLITS, S.196 ff:

Die Vernachlässigung oder das Ignorieren von informellen Hierarchien von Seiten der Führung kann große Lücken im Teamgefüge aufreißen, die auf der Sachebene nur noch schwer zu lösen sind. Insofern sollte sich jede Trainerin und jede Führungskraft mit diesem Thema beschäftigen, und sich selbst in dieser Hinsicht sensibilisieren.

Nach einer Untersuchung der Cambridge University treffen Gruppen nur dann bessere Entscheidungen als Einzelpersonen, wenn sie nicht durch Streitereien, Rivalitäten oder Machtspielen gespalten sind. Insofern entscheidet die Kooperationsfähigkeit der Führungskräfte über die Qualität der Gruppenentscheidungen. vgl. GOLEMAN, D. u.a.: *Emotionale Führung*. München: 2002

Außergewöhnlich oft wird im Hochleistungssport auch über positive Effekte von Rivalitäten, die leistungssteigernd genutzt werden können, gesprochen. Dies kann sowohl innerhalb der Mannschaft, wenn sich Personen oder Untergruppen mit unterschiedlichen Eigenschaften ehrgeizig gegenseitig anspornen, als auch zwischen Trainer und SportlerIn der Fall sein. Allerdings muss man dabei aufpassen, die Grenzen im Sinne des gemeinsamen Ziels im Auge zu behalten.

Die subjektiven Theorien zur Vermeidung und Abschwächung von Rivalitäten gehen von absoluter Gleichbehandlung, über Härte und Ignoranz, bis hin zu Verständnis und Klarmachen des gemeinsamen Ziels. Z.B. wird von Seiten eines Trainers versucht, Rivalitäten abzuschwächen, indem er bei der Zimmereinteilung gezielt SportlerInnen zusammenlegt, die sich nicht so gut verstehen

Eine gewisse Rivalität soll meiner Meinung nach nie völlig ausgeschaltet werden, da diese auch ein beträchtliches Energiepotential schafft, welches man sicherlich nutzen kann, vorausgesetzt, man kann diesen Konkurrenzkampf in die richtigen Bahnen lenken und kanalisiieren.

Es herrscht doch ein starker Drang zur Gleichbehandlung aller, die sich auch so auswirken kann, dass man jüngeren und nicht so erfolgreichen SportlerInnen mehr Aufmerksamkeit schenkt und sie laut Meinung der Trainer auch etwas bevorzugt.

„Reifere Spielerinnen muss man in Form bringen und bei Laune halten, junge Spielerinnen muss man entwickeln!“ Und das ist eigentlich die Antwort darauf, ob man in der Mannschaft die Spielerinnen unterschiedlich behandeln muss oder nicht, und ich sage ja, mit Vernunft. Und junge Spielerinnen muss man natürlich auch menschlich und taktisch, Persönlichkeit und Technik entwickeln.“ PROKOP, Sport-Diplomarbeit von Christoph MEZGOLITS, S. 197

FREHSNER, Sport-Diplomarbeit von Christoph MEZGOLITS, S. 214 :

„Mein Ziel ist immer eine starke Mannschaft. Nicht starke Einzelkämpfer.“

Auch die SportlerInnen erkennen eine Gleichbehandlung, zumindest einen Versuch, aber erkennen auch an, dass Faktoren wie Sympathie, Erfolg und Position in der Mannschaft hier nicht so leicht ausgeschaltet werden können, und auch manchmal berücksichtigt werden müssen. Die Frage ob man in der Behandlung zwischen den einzelnen SportlerInnen differenzieren muss, wird von Otto BARIC als einziger vehement bejaht.

„Das muss man differenzieren, weniger nach Alter und Erfahrung oder gut oder weniger gut, mehr muss man Leute kennen lernen. Leute sind im Charakter verschieden, wir haben introvertierte und extrovertierte Spieler. Wir haben Aggressive und wir haben Ruhige. Wir haben besonders Talentierte und weniger Talentierte. Und aufgrund dessen muss man das finden, und ich muss wissen, dass ich kann mit einem sehr aggressiven Spieler anders sprechen als mit einem sehr intelligenten und ruhigeren Spieler. Das heißt hier muss man alles ausnutzen und manchmal brauche ich ein, zwei sehr positive Spieler für einen, der vielleicht nicht so positiv ist, oder einen Arzt oder einen Assistent, damit das alles klappt. D.h. ich unterscheide den Typ und ich behandle nicht jeden gleich.“

BARIC, Sport-Diplomarbeit von Christoph MEZGOLITS, S. 228

Bedingt durch informelle Hierarchien, unausgeglichenes Lob oder ungerechte Kritik bedingt durch Sympathien oder Antipathien sowie durch einseitige und untransparente Vorteile wie Beförderungen oder Bevorzugungen entstehen in jeder Gruppe Rivalitäten zwischen Untergruppierungen und einzelnen Personen.

Welchen Umgang die interviewten **Führungskräfte aus Österreichs Wirtschaft** mit Rivalitäten zwischen Untergruppen pflegen, und welche Problematiken sie dabei sehen, ist in folgender Tabelle zusammengefasst.

**Tab.15:** Rivalitäten

<u>Umgang mit - Einstellung zu Rivalitäten</u>	<u>Problematik</u>	<u>Auswirkungen</u>
Ehem. <b>GENERAL MANAGER</b> einer internationalen Computerfirma		
Eingreifen, und die Leute auseinander bringen	aufpassen, woraus das entsteht und warum das entsteht	abziehen und wo anders einsetzen
„Potentielle Rivalitäten gibt es immer, üblicherweise werden diese aber nicht eingestanden.“		

<b>Dipl. Ing. FRÖHLICH</b>		
rasch klären und im Kein erstickten	Zuerst muss ich sie erkennen	internationaler Wettkampf
„Man kommt nicht durch Rivalitäten zum Ziel, sondern nur durch das Gemeinsame und durch Teamgeist“		
<b>Gerhard GUCHER</b>		
das ärgert mich	Ich hasse Rivalität im Sinne von Neid	?? ich fordere den gesunden ?? Wettstreit heraus positiv bei Kreativität
<b>Wilhelm HABERZETTL</b>		
Kontraproduktiv,  Ineffizient, kosten nur Substanz	lässt sich nicht immer im Guten regeln	?? Vermittlerrolle spielen ?? organisatorische Änderungen
„Mit Autorität erreicht man in so einer Situation überhaupt nichts, weil man good will nicht verordnen kann.“		
<b>Beppe MAUHART</b>		
eher ausräumen, Rädelsführer ausmachen, einzelnen oder in der Gruppe	führen zu Reibungsverlusten	Unterscheidung zwischen konstruktiver und destruktiver Rivalität
„Wenn das Team Nutznießer des Konfliktes im Sinne einer besseren Gesamtleistung ist, dann hat auch die Konkurrenz Berechtigung.“		
<b>Dr. MEZGOLITS</b>		
Entscheidung im Sinne der Gesamtunternehmung	dabei kann man Emotionen nicht ausklammern	?? Leiberkampf - der beste gewinnt ?? durch den Kapitalismus gefördert
„Und letztendlich habe ich auch die Pflicht und Schuldigkeit zu sagen, so ist es!“		
<b>Mag. SCHUBASCHITS</b>		
Ich lasse mir den Konflikt von Untergruppen nicht umhängen	Rivalität spiegelt auch Ehrgeiz wider Grenze ist schwierig zu erkennen	?? produktiv OK ?? kontraproduktiv bzw. ?? zerstörerisch nicht
„Es kann nur so enden, dass sie entweder den Konflikt selbst beenden, und wenn nicht gehört einer der Streithähne vom Spielfeld.“		

Dr. STARA		
schnell offen mit allen sprechen keine Einzelgespräche  nachvollziehbar	taktische Rivalitäten	?? Leistungswettbewerb toll ?? klare Ziele und Regeln ?? Umsatz, Ergebnis, Marktanteil ?? an Veränderung messen

Der sportliche und faire Wettkampf ist auch in der Wirtschaft gern gesehen.

Dabei müssen die Regeln eindeutig sein und das Ergebnis für alle nachvollziehbar. Hellhörig und hart ist man jedoch bei destruktiven Rivalitäten, die sich negativ auf das Gesamtergebnis auswirken. Allgemein ist man eher bemüht, Rivalitäten zu beseitigen und Konsens zu fördern. Notfalls auch mit drastischeren Maßnahmen.

Transparenz bei Entscheidungen und Offenheit von Information sind sicherlich probate Mittel gegen Rivalitäten in jedem Team. Doch erstens ist das aus zeitlichen Mitteln nicht immer hundertprozentig möglich und zweitens bedarf es großer Offenheit und gefestigter Charaktere bzw. Persönlichkeiten, um sich zu trauen, sich derart intensiv in die Diskussionsprozesse einzubringen. Hier werden wahrscheinlich die Grenzen der menschlichen Natur des öfteren überschritten, und einige Personen werden dabei gefühlsmäßig überfordert.

Es ist nicht jedermann's Sache, jemanden offen mitzuteilen, warum er oder sie bei einer Beförderung übergegangen wurde. Und wahrscheinlich wird es auch nicht immer am besten sein, wenn alle es wissen. Schließlich werden viele Personen in einem Unternehmen nur von einem Mythos der Macht aufrechterhalten, der durch vermehrte Transparenz angesägt werden würde – und wer will das schon ? Und wäre es gut für das Unternehmen, wenn alles Eitel Wonne ist ?

Rivalitäten und informelle Hierarchien zwischen Untergruppen werden von allen Führungskräften und Trainern als schwierig und gefährlich empfunden. Die Schwierigkeit werden schon darin gesehen, dass man diese zuerst einmal erkennen muss. Im Sport wird außergewöhnlich oft über positive Effekte von Rivalitäten im Sinne des sogenannten „Leiberlkampf“ gesprochen. Auch in der Wirtschaft ist der sportlichen und faire Wettkampf erwünscht.

## 13. Die Erfolgsfaktoren einer operativen Führungskraft und die Erwartungen der Geführten

Nachdem im bisherigen Teil der Arbeit die wichtigsten Aufgaben einer operativen Führungskraft anhand der Aussagen der interviewten Personen angeführt, mögliche Führungsstile aufgelistet und die Schwerpunkte der Führungstheorien diskutiert wurden, beschäftigt sich das folgende Kapitel mit den Eigenschaften einer erfolgreichen Führungskraft.

### Was ist wichtiger?

- ?? Eine charismatische Autoritätsperson zu sein oder auf die Probleme der Crew einfühlsam eingehen zu können?
- ?? Konsequent bei der Umsetzung der Pläne zu forcieren oder ausgeprägte psychologische Fähigkeiten?
- ?? Ein Organisationstalent zu sein oder fachliche Kompetenz zu demonstrieren?
- ?? Ein Meister der Motivation oder ein Mensch dem man vertrauen kann?
- ?? Ein klassischer Managertyp oder ein menschliches Vorbild?

(Im Gegensatz zu Führungsfunktionen sind mit Managen neben der Ausführung i.A. Aufgaben wie Planung, Organisation, Kontrolle und Auswertung gemeint – vgl. *POHL, WUNDER: Coaching und Führung S.21*)

Diesen Fragen wurde in der Untersuchung insofern Rechnung getragen, als die Führungskräfte aus Wirtschaft und Sport gebeten wurden, ihre subjektive Rangordnung aus acht so genannten Erfolgsfaktoren = wichtige Eigenschaften einer erfolgreichen Führungskraft, zu erstellen.

### Bei den Sporttrainern kam es dabei zu folgendem Endergebnis:

**Tab.16:** Summen der Rangplätze Trainer

<u>Eigenschaft</u>	<u>einzelne Rangplätze</u>	<u>Summe</u>	<u>Gesamtplatz</u>
Hohe Fachkompetenz	1,1,5,1,2,1,3	14	1
Einfühlungsvermögen	3,7,1,6,1,4,2	24	2
Konsequenz	3,5,2,7,4,1,3	25	3
Psychologische Fähigkeiten	3,1,4,2,5,3,7	25	3
Vertrauensperson /	2,8,3,4,3,6,1	27	5

menschliches Vorbild			
Motivationskünstler	3,1,8,8,6,7,5	38	6
Ausstrahlungskraft	8,4,6,5,6,5,5	39	7
Managertyp	7,6,7,3,8,8,8	47	8

vgl. Sport – Diplomarbeit von Christoph MEZGOLITS, S. 47, Tab. 3

Hier kam deutlich zum Ausdruck, dass die Fachkompetenz in der betreffenden Sportart die Basis der TrainerInnentätigkeit darstellen muss.

Dementsprechend zeichnen sich die untersuchten Trainer durch außerordentlich hohe Fachkompetenz gepaart mit brennendem Interesse an der Sportart aus.

Diese Fachkompetenz konnte sich meistens durch die eigene Sportausübung und eine lange Entwicklungsdauer, aufgrund des eher höheren Durchschnittsalters der untersuchten Trainer, entwickeln.

In einer von *FRESTER* durchgeführten Befragung von 68 Trainern im Deutschen Hochleistungssport wurde ebenfalls die Fachkompetenz in Summe an erster Stelle gereiht, der Faktor Vertrauensperson wurde hier wichtiger eingeschätzt und das Einfühlungsvermögen am wenigsten wichtig. (vgl. *FRESTER (Erfolgreiches Coaching)*, S.32)

Auch den SportlerInnen wurde diese Aufgabe gestellt, jedoch wurden in Anlehnung an die Untersuchung von *FRESTER* andere Begriffe verwendet, um die Ergebnisse wiederum vergleichen zu können.

Definition der Begriffe bei den Interviews mit SportlerInnen (vgl. *FRESTER (Erfolgreiches Coaching)*, S.13):

?? *Gleiche Kommunikationsgrundlage:*

*Mimik, Gestik, verbale Ausdrucksformen und die symbolische Zeichensprache besitzen für TrainerIn und SportlerIn den gleichen Bedeutungsinhalt (Ein unterschiedliches Zeicheninventar verzögert nach den Auffassungen der AthletInnen schnelle Entscheidungsfindungen und führt zu Irritationen.)*

?? *Emotionale Wirkung:*

?? *Ruhe, Zuversicht und Optimismus ausstrahlen, Hektik vermeiden*

?? *Fachliche Kompetenz:*

?? *Hohe Sachlichkeit, Lösungen anbieten, sportartspezifisches Wissen und Erfahrung*

?? *Individualkenntnisse über Verhalten unter Stressbedingungen:*

?? *Kennen und Nutzen der Stärken und Schwächen der SportlerInnen unter Stressbedingungen*

?? *Einfühlungsvermögen:*

*Hineinversetzen in die psychische und physische Situation der SportlerInnen*

**Tab.17:** Summen der Rangplätze SportlerInnen

(Hier gibt es deshalb nur fünf Rangordnungen, weil Markus SCHOPP zu zwei Trainern befragt wurde und mit Steffi Graf kein Interview zustande kam.)

<u>Eigenschaft</u>	<u>einzelne Rangplätze</u>	<u>Summe</u>	<u>Gesamtrang</u>
Fachliche Kompetenz	1,1,1,1,1	5	1
Einfühlungsvermögen	7,4,3,4,3	21	2
Motivieren	3,3,4,7,6	23	3
Individualkenntnisse unter Stressbedingungen	4,6,6,2,5	23	3
Leistungsdruck nehmen	2,2,8,6,7	25	5
gleiche Kommunikations- - Grundlage	6,7,2,8,2	25	5
emotionale Wirkung	8,5,7,3,4	27	7
Ausstrahlungskraft	5,8,5,5,8	31	8

vgl. Sport-Diplomarbeit von Christoph MEZGOLITS, S.49, Tab. 4 :

Auch den SportlerInnen ist die fachliche Kompetenz und das Einfühlungsvermögen eines Trainers oder einer Trainerin am wichtigsten. Motivieren und Individualkenntnisse unter Stressbedingungen sind an dritter Stelle gleich wichtig. Die Ausstrahlungskraft sowie die emotionale Wirkung ist Ihnen im Durchschnitt nicht so wichtig.

Aus einer früheren Befragung aus *FRESTER 2000, S.31* von 120 Spitzensportlern ließ sich folgende Reihenfolge ableiten :

1. *Emotionale Wirkung*
2. *Fachliche Kompetenz*
3. *Auf Lockerheit orientiert, Leistungsdruck nehmen*
4. *Motivieren*
5. *Individualkenntnisse über Verhalten unter Stressbedingungen*
6. *Gleiche Kommunikationsgrundlage*

In der Befragung von *FRESTER* erschien den Sportlern die emotionale Wirkung viel wichtiger, jedoch kam auch hier die Fachkompetenz ganz vorne. Die gleiche Kommunikationsgrundlage erschien hier allerdings nicht so wichtig.

Grundsätzlich sehen die Führungskräfte ähnliche Erwartungshaltung ihrer MitarbeiterInnen an das Management, wie die SportlerInnen von ihren Trainern. Sie sind jedoch situativ unterschiedlich, und hängen von der jeweiligen Position im Unternehmen und der damit verbundenen Aufgabenstellung ab.

„Vom First Line Manager erwartet man sicherlich Menschenkenntnis, Einfühlungsvermögen, Eingehen auf den Einzelnen. Für einen General Manager ist das wieder ganz anders. Da sieht man sich ganz selten. Hier erwarten sich die anderen Führungskräfte, dass man für sie da ist, deren Anliegen Gehör verleiht.“ Ehem. General Manager bei einer internationalen Computerfirma

Vom sog. First Line Manager, der unmittelbar einer Arbeitsgruppe vorsteht, erwarten sich die Teammitglieder ähnlich wie vom Sporttrainer

- ?? Menschenkenntnis
- ?? Einfühlungsvermögen
- ?? Eingehen auf den Einzelnen bzw. die Einzelne
- ?? und Feedback

Im Unterschied dazu sind vom General Manager eher ...

- ?? Verständnis bei der Planung
- ?? keine unrealistischen Pläne
- ?? Unterstützung bei der Umsetzung der Planung

- ?? Ressourcen für die Ausführung
  - ?? Rückendeckung, wenn es Probleme gibt
  - ?? Verständnis, wenn es einmal nicht funktioniert
  - ?? und zuhören können
- ... gefragt.

Laut Dipl. Ing. ZOTTI hängen die Erwartungshaltungen der MitarbeiterInnen auch sehr stark von der Unternehmenskultur ab. Seiner Meinung nach kann man sich die Erreichung einer fachlichen Autorität für mehrere Bereiche „abschminken“. Je größer die Führungsverantwortung ist, desto mehr verschiebt sich das Anforderungsprofil von der Spezialistin zur Generalistin.

Weiteres erwarten sich die MitarbeiterInnen von den Führungskräften :

- ?? Einfühlungsvermögen
- ?? mehr Zeit
- ?? grundsätzlich gerecht behandelt zu werden
- ?? individuelle Betreuung z.B. in persönlichen Krisen
- ?? Bereitschaft zu kommunizieren, das Einbinden in Entscheidungen und das Verstehen der privaten Probleme
- ?? präzise Vorgaben und Definitionen
- ?? individuellen Zugang zum Vorgesetzten
- ?? motiviert zu werden
- ?? einen groben Rahmen, in dem sie sich bewegen können
- ?? Rückendeckung im Sinne von Sicherheit bei situativen Entscheidungen

Prinzipiell stimmen Vorstellungen der Führungskräfte über die Erwartungshaltungen der MitarbeiterInnen mit denen der SportlerInnen, bis auf die Fachkompetenz, die vorausgesetzt wurde, überein. Auch die untersuchten SportlerInnen wünschen sich individuelle Betreuung, die auf einem ausgeprägten Einfühlungsvermögen der Trainer basiert. Menschenkenntnis, aber auch Spaß und Innovation stehen bei ihnen an erster „Wunsch“ – Stelle. Die Angaben der Führungskräfte über die Erwartungen ihrer MitarbeiterInnen an das Management sind somit ähnlich wie die der SportlerInnen an die TrainerInnen.

Welche Eigenschaften die interviewten Führungskräfte aus Wirtschaft und Politik im Durchschnitt als die wichtigsten für erfolgreiche Führung erachteten, ist aus folgender Tabelle zu entnehmen.

**Tab.18:** Summe Rangordnung Erfolgsfaktoren Führungskräfte Wirtschaft

<b>Eigenschaft</b>	<b>einzelne Rangplätze</b>	<b>Summe</b>	<b>Gesamtplatz</b>
Einfühlungsvermögen	4,5+5+3+1+1+2+4+4+2+7+2+1	36,5	1
Hohe Fachkompetenz	4,5+6+1+2+1+4+3+5+5+1+3+7	42,5	2
Vertrauensperson / menschliches Vorbild	4,5+7+2+4+7+3+1+2+7+8+1+4	50,5	3
Konsequenz	4,5+2+5+7+4+5+5+2+3+6+6+5	54,5	4
Ausstrahlungskraft	4,5+1+7+6+6+6+5+1+1+5+5+8	55,5	5
Psychologische Fähigkeiten	4,5+4+6+3+8+7+6+1+3+6+7+6	61,5	6
Managertyp	4,5+3+4+8+3+8+7,5+8+2+7+6+1	62	7
Motivationskünstler	4,5+8+8+8+4+1+7,5+8+1+8+4+3	65	8

Sich in die Situation des anderen bzw. der anderen einfühlen zu können und auch seine bzw. ihre Probleme zu verstehen, wird somit als die wichtigste Eigenschaft einer erfolgreichen Führungskraft gesehen. Die Fachkompetenz stellt auch laut Meinung der Manager eine der wichtigsten Eigenschaften erfolgreicher Führung dar. Ohne grundlegendes Fachwissen wird man nach Meinung der Führungskräfte auch in einer Führungsposition nur schwer überleben können. Dieses Wissen kann jedoch nicht verglichen werden mit dem von SpezialistInnen auf den jeweiligen Gebieten. Laut der interviewten Personen ist hier viel mehr fächer- und spartenübergreifendes Wissen **und die Fähigkeit, Analogien zu bilden**, gefragt.

Der klassische Managertypus ist anscheinend auch hier nicht gefragt, dafür Vertrauenspersonen und menschliche Vorbilder, welche Konsequenz und Gespür bei der Umsetzung der festgelegten Pläne an den Tag legen!

Bei der Gegenüberstellung der Ergebnisse der Befragung über die sog. Erfolgsfaktoren von Führung ist somit das Einfühlungsvermögen sowohl bei den Trainern als auch bei den Führungskräften in der Wirtschaft unter den ersten zwei zu finden. Auf den ersten Blick könnte

man aufgrund dieser Tatsache überrascht sein, bei näherem Hinschauen wird einem jedoch die Wichtigkeit dieser Eigenschaft bewusst.

Denn Einfühlungsvermögen bedeutet, sich in die Lage anderer Personen hineinversetzen zu können, ihre Situation zu verstehen und ihre Handlungsmotivation kennen zu wollen. Einfacher ausgedrückt, sich für andere zu interessieren. Das Gegenteil davon ist Egoismus – es ist mir egal, was andere denken und tun – und das ist nur sehr selten ein Vorteil bei der Führung von Gruppen. Wer einführend agiert hat den Vorteil, stets die Stimmung in der Gruppe aufnehmen und analysieren zu können, denn öffnen wird man sich nur demjenigen, der sich für einen selbst interessiert und behutsam dazu einlädt, und nicht dem, der mit den Fäusten an die Türe klopft. Der Einfühlende ist vor überraschenden Veränderungen in der Gruppe eher gefeilt, da er schon oft vorher die Vorzeichen dafür „ertasten“ konnte. Diese dann richtig zu deuten ist eine andere Gabe, aber man hatte zumindest einige Zeit, um darüber nachzudenken und Vermutungen über die Auswirkungen anzustellen. Durch Erfahrungen mit derartigen Prozessen verbessert sich auch die Trefferquote der Annahmen, und das Begreifen von menschlichen Verhaltensmustern trägt auch seinen Teil dazu bei. Wer es hingegen nie versucht, wird es wahrscheinlich nie lernen, sich einzufühlen und des öfteren in seinem Leben negativ überrascht werden.

Wie bei vielem im Leben gibt es auch hier eine Kehrseite der Medaille. Übertrieben betriebenes Einfühlungsvermögen führt zu Abhängigkeit. Nämlich dann, wenn ich versuche, es immer allen Recht zu machen bzw. insofern zu einführend bin, als ich die Interessen des Einzelnen forciere und nicht die der Gruppe, des Unternehmens und vor allem meine eigenen. Denn wer immer nur für andere lebt, und seine eigenen Interessen dafür zurückstellt, verliert Gleichgewicht und Ausgewogenheit und begibt sich in die Abhängigkeit von den Meinungen anderer.

Als TrainerIn benötige ich Einfühlungsvermögen, um mich in die psychische und physische Situation der SportlerInnen hinversetzen zu können und dementsprechend Art, Ausmaß und Intensität des Training sowie der Wettkämpfe bewusst darauf abstimmen zu können. Denn mit „Schablonen – Plänen“ wird man nur zufällig die für die jeweilige Sportlerin passenden Reize setzen können. Andererseits sind objektive sportmedizinische Überprüfungen aus Zeit- und Kostengründen nicht immer einsetzbar. Aus diesem Grund erscheint den untersuchten Sporttrainern Einfühlungsvermögen als zweitwichtigste Eigenschaft von erfolgreichen TrainerInnen.

Auch in einem Unternehmen ist es notwendig, sich in andere Personen einfühlen zu können, und deren Situation verstehen zu wollen. Allerdings besteht auch hier die Gefahr der Abhängigkeit, die auch Dipl. Ing. ZOTTI mit folgender Aussage ansprach:

„Einfühlungsvermögen ist aber sicherlich notwendig, weil es ihnen hilft, Mitarbeiter besser zu verstehen, und sie auch besser zu entwickeln. Sie dürfen sich jedoch nicht immer vom Einfühlungsvermögen leiten lassen.“

Er bezeichnet Einfühlungsvermögen als ein zweischneidiges Schwert, und sieht dabei die Gefahr, bei zu viel Einfühlungsvermögen bei Entscheidungen paralysiert zu werden, und nicht die notwendige Distanz schaffen zu können. Gleichzeitig erwarten sich seiner Meinung nach seine Mitarbeiter diese Eigenschaften von der Führung. Denn Einfühlungsvermögen heißt, wie er sagt, doch, den anderen als Person wahrzunehmen und zu schätzen.

Weiter ist bei der Frage nach den wichtigsten Eigenschaften einer erfolgreichen Führungskraft deutlich zum Ausdruck gekommen, dass in der Führung von Unternehmen der situativen Anwendung einzelner Eigenschaften immer mehr Bedeutung zukommt. In der einen Situation ist Fachkompetenz gefragt, in der nächsten psychologische Fähigkeiten, dann wieder Einfühlungsvermögen oder Motivation. Je breiter und ausgeglichener das Repertoire der Führungskraft ist, desto flexibler kann man auf verschiedene Situationen reagieren. Starre Systeme sind passé - durch die ständig steigenden Ansprüche der MitarbeiterInnen sind situative Führungseigenschaften gefragt.

Situativ zu führen setzt *lt. MAHLMANN R. (Führungsstile flexibel anwenden)*  
jedoch folgende Bedingungen voraus :

1. die Bereitschaft Verantwortung für die Entwicklung der MitarbeiterInnen sowie die Qualität der Ergebnisse zu übernehmen
2. ein „Händchen“ für pädagogisch sinnvolles Eingreifen
3. Geduld & Mut zum Experiment
4. und schließlich Lernbereitschaft

## **14. Die Erfahrungen**

Im vorigen Kapitel wurden wichtige Eigenschaften einer erfolgreichen Führungskraft behandelt. Fachkompetenz und Einfühlungsvermögen wurden von den interviewten Führungskräften aus Sport und Wirtschaft als die Wichtigsten erachtet. Zwei grundlegend verschiedene Eigenschaften. Die eine symbolisiert die Summe aus implizitem und explizitem Wissen in einem abgesteckten Fachbereich, die andere steht für die Fähigkeit, sich in die Situation der anderen Person hineinversetzen zu können, sich Denk- und Handlungsmuster einfühlen zu können. Die eine entsteht über den klassischen Lernprozess und die Sozialisierung, die andere ist teilweise „angeboren“, dann es setzt ein gewisses Interesse an der anderen Person voraus.

Doch Fachkompetenz und Einfühlungsvermögen haben eines gemeinsam, nämlich dass sie sich nur über eine längere Zeitdauer entwickeln können, in der bewusst oder unbewusst Erfahrungen gesammelt werden. Z.B. sammelt ein Bäcker Erfahrungen, indem er verschiedene Backmischungen und Verarbeitungsmethoden mit dem Geschmack und dem Aussehen des Brotes in Verbindung setzt. Hingegen sammelt man Erfahrungen zur Verbesserung des Einfühlungsvermögens, indem man eigene emotionale, psychische und körperliche Erlebnisse, Stimmungen und Gefühle reflektiert abspeichert, sodass man sie auf die Situation des anderen projizieren kann. Wenn man z.B. einmal erlebt hat, wie es ist wenn einen der eigene Chef unterdrückt oder wenn man vom Trainer trotz guter Leistungen auf die Ersatzbank verbannt wird, kann diese Situationen auch bei anderen besser verstehen – vorausgesetzt man will es überhaupt verstehen!

Und jetzt kommt der Clou der Sache: als Führungskraft ist anscheinend beides wichtig. Doch muss man nun selbst ein guter Bäcker gewesen sein, um einen Backbetrieb zu leiten, oder reicht es, die emotionale Situation der Angestellten zu verstehen? Ist es besser zu wissen, wie die verschiedenen Brotsorten am besten zubereitet werden, oder ist es besser, wenn man sich in die emotionalen Stimmungen der Leute hineinversetzen kann?

Dieser Fragestellung wurde bei der Untersuchung insofern Rechnung getragen, als die interviewten Sporttrainer dazu befragt wurden, ob man selbst ein guter Sportler gewesen sein muss, um auch als Trainer erfolgreich sein zu können.

**Tab.19:** Muss man selbst ein guter Sportler gewesen sein ?

TRAINER	ERFOLGE ALS SPORTLER	SEINE MEINUNG
Dr.Ingo PEYKER	<p>„1 mal bei olympischen Spielen 1968 9. der Weltrangliste“</p>	<p>?? Nein. Ich glaube es ist nicht notwendig, da ich viele Trainer kenne, die selbst nicht gut waren, aber die eben dieses empathische Einfühlvermögen haben</p>
Walter MAYER	<p>1. Platz beim Wasalauf 1980 2. Platz beim Wasalauf 1992 2. Platz beim Dolomitenlauf 1983 1. Platz beim Tauernlauf 1978 und viele weitere Siege bei diversen Volksläufen, sowie gute Platzierungen im Weltcup</p>	<p>?? Obst du Höchstleistungen bringen musst, das glaube ich gar nicht.</p> <p>?? Somit habe ich Erfahrungswerte, die ich am eigene Leib erlebt habe.</p> <p>?? Diese Erfahrungen kannst du auch von anderen weg haben, die musst du nicht selber erlebt haben.</p>
Gunar PROKOP	<p>Kommt aus dem Geräteturnen „,ein bissel Skirennen gefahren“ Dann Umstieg auf Extremklettern und Bergsteigen</p>	<p>?? Ich glaube, dass es wichtig ist, dass der Mensch in irgendeiner Form, egal wie und wo, selbst seine Grenzen einmal erkannt hat</p> <p>?? Wenn man das richtig verkraftet und verdaut, dann weiß man was man von seinen Schützlingen verlangen kann</p>
Karl FREHSNER	<p>Ist selbst Skirennen gefahren auf der Stufe von einem B - Kader. Extrem - Bergsteiger</p>	<p>?? Ich glaube schon, dass das sehr wichtig ist, denn es gibt sehr viele Leute, die als Trainer das erreichen wollen, was sie als Sportler selbst nicht erreichen konnten</p> <p>?? Im Sport musst du einfach wissen, was ist die Leistungsgrenze?</p> <p>?? Höchstleistungen können aber auch in einem anderen Fach sein</p>
Otto BARIC	<p>Spielte in der 1. Liga in Zagreb außerdem noch bei 2 anderen Vereinen im ehemaligen Jugoslawien Spielertrainer in der 2.</p>	<p>?? Ich glaube das ist ziemlich wichtig, dass der Trainer ein solider Spieler gewesen ist</p> <p>?? Aber ich finde, das einen Spitzentrainer kein Spitzenspieler gewesen sein muss</p>

Deutschen Bundesliga		
<b>Dr. Helmut STECHE-MESSER</b>	<p>Was selbst als Läufer 15 Jahre im Hochleistungssport der DDR auf nationaler Ebene tätig</p>	<p>?? Überhaupt nicht. Man muss sich einfach mit der Materie beschäftigen</p> <p>?? Man muss kein Mediziner sein und auch die Ausbildung nicht unbedingt gemacht haben</p>
<b>Ivica OSIM</b>	<p>hat ca. 25 mal im Nationalteam gespielt</p> <p>spielte bei der Europameisterschaft 1968</p> <p>450 Meisterschaftsspiele für Zeljeznar - Sarajevo</p>	<p>?? Das hilft glaube ich ein wenig am Anfang</p> <p>?? Aber von seinen Erfahrungen als Spieler kann man dann als Trainer nicht mehr leben</p>

Bei der Frage, ob man selbst im jeweiligen Bereich erfolgreich gewesen sein muss, um in diesem Bereich erfolgreich führen zu können, scheiden sich die Geister der Trainer und SportlerInnen insofern, als keiner der befragten Trainer im Gegensatz zu den SportlerInnen der Meinung ist, dass man selbst Höchstleistungen in der gleichen Sportart erbracht haben muss. Die Erfahrungen helfen vielleicht am Anfang oder beim „Hineinversetzen“ in die Situationen der SportlerInnen. Viel essentieller werden Grenzerfahrungen am eigenen Körper gesehen, die physischer oder psychischer Natur ein können. (siehe Kapitel Grenzerfahrungen)

Die SportlerInnen sind hier anderer Meinung :

**Tab.20:** Wichtigkeit der sportliche Erfolge des Trainers für den betreuten Sportler ?

<u><b>SPORTLER (IN)</b></u>	<u><b>BETREUT VON</b></u>	<u><b>MEINUNG DES/DER SPORTLERS/ERIN</b></u>
Linda HORVATH	Ingo PEYKER	<p>?? Ich glaube das dies ein sehr wichtiger Punkt ist, weil er nachvollziehen kann wie das war.</p> <p>?? Er hat die Entwicklung voll mitbekommen</p> <p>?? Er ist keiner der nur ein Buch gelesen hat, und daraus sein Wissen hat, sondern er kommt aus der Praxis.</p> <p>?? Wahrscheinlich ist es nicht einmal zu wichtig, und er aus der gleichen Sparte kommt.</p> <p>?? Er muss einfach aus dem Geschäft kommen, aus dem Spitzensport oder Hochleistungssport.</p>
Christian HOFFMANN	Walter MAYER	?? Ich glaube, dass das eine Grundvoraussetzung ist.

		<p>?? Damit du es dann in deine Sportart umsetzen kannst, glaube ich, musst du selber diese Sportart ausgeübt haben</p> <p>?? Je erfolgreicher dass er war um so besser ist es.</p> <p>?? Wenn einer nur Hobby Sportler war, kennt er den Hochleistungssport nicht.</p>
Stanka BOZOVIC	Gunar PROKOP	<p>?? Ich glaube schon, dass es besser wäre, jedoch gibt es auch viele gute Trainer, die nicht gute Spieler waren.</p> <p>?? Aber Trainer, die vorher gespielt haben, haben es einfach leichter</p>
Christiane MITTERWALLNER	Karl FREHSNER	<p>?? Muss nicht so sein.</p> <p>?? Aber ich finde die besseren Trainer sind schon die, die das selber einmal in der gleichen Sportart erlebt haben.</p>
Markus SCHOPP	Otto BARIC + Ivica OSIM	Im Grunde genommen, glaube ich persönlich, ist es so, dass ein Trainer der selbst erfolgreicher Fußballer war, Sachen sieht im Spiel und außerhalb des Spieles, die jemand, der mit dem Sport vor nichts zu tun gehabt hat wahrscheinlich nicht sieht.

Die SportlerInnen haben also mehr Vertrauen in einen Trainer, der die jeweilige Sportart selbst ausgeübt hat. Andererseits zollen sie auch jenen Respekt, die erfolgreich arbeiten obwohl sie selbst keine Spitzensportler waren, und kennen auch die von Ivica OSIM folgendermaßen beschriebene Problematik:

„Viele Spieler möchten gerne Trainer sein, und sie leben von ihrem spielerischen Charisma. Und das ist dann eine Gefahr. Denn irgendwann, so nach zwei oder drei Monaten, beginnen sie schön langsam mit den Spielern zu spielen, und sie wollen ihnen bestätigen, dass sie noch immer besser sind als die, die spielen, und das ist sehr gefährlich“ OSIM, S.252

Diese Gefahr besteht immer dann, wenn man in einer Sache sehr gut gewesen ist und dann von anderen erwartet, mindestens genau so gut zu sein. Wenn z.B. ein Trainer immer selbst zeigt, dass er es noch besser kann, dann ist das frustrierend für die Spieler und wird sich dementsprechend auf die Leistungsbereitschaft auswirken. Denn dabei setzt man sie unter Druck und es geht meistens noch weniger. Das einzige Vorteil dabei ist die Selbstbestätigung des Trainers.

Das gleiche Problem ergibt sich auch im Umgang mit seinen eigenen Kindern. Entweder will man von ihnen, dass sie ähnlich gut werden wie man selbst, oder man verlangt von ihnen, das zu erreichen, was man selbst nicht geschafft hat. Beide Wege führen in eine Sackgasse, denn jeder Mensch hat seine eigene Schrittänge und Art, an die Dinge heran zu gehen. Und der beste Wille ist immer noch der Freie!

Aufgrund der Ergebnisse der Untersuchung kann man die Fragestellung: „Muss man selbst eine erfolgreiche Sportlerin gewesen sein, um auch als Trainerin in dieser Sportart erfolgreich sein zu können?“ folgendermaßen bilanzieren:

1. Es ist dann von Vorteil, wenn man es schafft, gleichzeitig

 Die eigenen Erfahrungen auf die Situation der betreuten SportlerInnen zu projizieren,  
 ohne dabei die Ansprüche an die eigene Sportperson auch 1:1 auf andere umzulegen!!

 Plus - Eigenschaft: Einfühlungsvermögen

 Plus - Fähigkeit: emotionale Intelligenz

2. Als unumgänglich wird die intensive Auseinandersetzung mit der Sportart,

 Plus - Eigenschaft: hohes Interesse

sowie mit Grenzen und Grenzerfahrungen auf physischer und/oder psychischer Ebene erachtet.

 Plus - Punkt: Grenzerfahrungen/Erlebnisse

Von Vorteil ist allerdings auch die Fremdsicht eines Außenstehenden, der die Systemprobleme ohne Tunnelblick sieht! Das erreicht man durch ein „Ausklinken“ aus der Materie und das Wechseln des Betrachtungswinkels , z.B. durch Konsultation von Außenstehenden. Leichter tut man sich aber als Person ohne intensive Vorerfahrungen

 Plus - Eigenschaft: Offenheit / Extrovertiert

 **Plus - Fähigkeit: Perspektivenwechsel**

 **Plus - Punkt: Unbefangenheit**

Im Sport ist es an der Tagesordnung, dass ehemals gute SportlerInnen nach Beendigung ihrer aktiven Karriere als TrainerInnen arbeiten. Der Übergang geht jedoch in den seltensten Fällen völlig reibungslos über die Bühne. Das Fachwissen und die Erfahrung im jeweiligen Sport helfen zwar beim Einstieg und erhöhen das Vertrauen der betreuten SportlerInnen, jetzt gilt es jedoch, dieses Wissen in einer angebrachten Art und Weise auf die SportlerInnen zu übertragen, das Gruppenklima und die Trainingsmoral zu beeinflussen, gegebenenfalls sich mit persönlichen Problemen der Leute zu beschäftigen und ein geeignetes Umfeld zu schaffen. Auf jeden Fall ist es von Vorteil, wenn man Leistungsgrenzen am eigenen Körper erfahren hat.

FREHSNER „Wenn ich selbst in keinem Fall Höchstleistungen erbracht habe, dann ist das natürlich schwierig. Dann gebe ich den anderen etwas vor, was ich selbst nicht nachvollziehen kann. Höchstleistungen können aber auch in einem anderen Fach sein, oder auf geistiger Ebene, z. B. bei einem Forschungsprojekt in der Chemie welches weit seiner Zeit voraus ist. Einfach die absolute Grenze, was andere für unmöglich halten.“  
Sport-Diplomarbeit von Christoph MEZGOLITS

Das heißt aber noch lange nicht, dass man die Grenzen anderer besser einschätzen kann. Die Ergebnisse der Untersuchungen zeigen deutlich, dass der Erfolg als Trainerin viel mehr von der eigenen Fähigkeit und Einstellung, als von persönlichen sportlichen Höchstleistungen, abhängt.

*„Die Führungskraft ist geprägt von ihrer Geschichte, während der sie mit verschiedenen Kontexten in Berührung gekommen ist und ihren Erfahrungshorizont laufend verändert und ausgeweitet hat. Der Stand ihrer aktuellen Erlebniswelt und wie sie sich darin sieht, nennt man Selbstverständnis. Es beruht nicht nur auf explizitem, sondern auch auf implizitem Begründungswissen, welches ihr nicht direkt zugänglich ist, aber ihr handeln leitet. Das explizite Wissen beinhaltet das bewusste Denken, die Handlungsabsichten, die wir als Legitimation für unser nach außen gerichtetes Handeln und Denken brauchen. Auf der impliziten Ebene geht es um „selbstverständliche“ Regeln, Alltagstheorien,*

*Verhaltensnormen und Wertkonstellationen zum richtigen Verhalten in bestimmten Situationen.“ BURLA, S.u.a.(Die Erfindung von Führung) S. 23 ff.*

In der **Wirtschaft** gibt es diese enge Kombination von Fachwissen und Führungstätigkeit eher in kleineren Einheiten. Allgemein kann gesagt werden, dass die Führungstätigkeit mit der Beförderung in Managementpositionen zunimmt, und gleichzeitig die Spezialistenaufgaben abnehmen. Hier wird das Managen als eigenständige Tätigkeit gesehen, die fast unabhängig von der jeweiligen Branche ausgeübt werden kann. Meistens bringt einen die fachliche Kompetenz in verantwortungsvolle Positionen, doch dann bestimmt vor allem die Führungskompetenz den weiteren Erfolg. (vgl. HENDRICH, F. (Die vier Energien des Führens))

### Wie sehen das die Manager?

Als Marketing – Genie antwortete Gerhard GUCHER folgendes :

„Ich bin hier anderer Meinung. Im Marketing ist das, glaube ich, nicht so. Ich rede lieber dort mit, wo ich eine Ahnung habe. Wer keinen Führerschein hat, der sollte auch nicht Autofahren. Ich muss abschätzen können, was ist machbar und was nicht.“

Wenn ich im Marketing selber ideenlos bin, dann bin ich kein Vorbild. Ich bin dabei in einem gesunden Wettstreit mit meinen Mitarbeitern.“

Die meisten Führungskräfte sind jedoch der Meinung, dass man selbst kein Spezialist/ keine Spezialistin auf dem Gebiet sein muss, indem man Führungsaufgaben übernimmt.

Es schadet zwar nicht, wenn man mitreden kann, dennoch sind andere Fähigkeiten viel mehr gefragt :

„Und je weiter jemand hinauf kommt, umso weniger wird das Fachwissen, also die kognitive Kompetenz wichtig, und umso mehr die emotionale und soziale Kompetenz.“

Dr. Hannes ANDROSCH

„Management ist meiner Meinung nach eine eigene Kategorie. Ich glaube, dass man je höher man in der Hierarchie kommt, immer weniger Spezialist sein muss.“

Es gibt sicherlich Menschen, die überhaupt nicht als Manager geeignet sind, aber sehr gute Spezialisten sind. Es gibt typische First Line Manager, die als Trainer einer Truppe hervorragend reagieren, aber als Second Line Manager nicht geeignet sind.

Wir hatten hochgradige Spezialisten, die mehr verdient haben als First Line Manager, weil sie Genies in ihrem Bereich waren. Ich glaube, dass hier beide Wege in einem Unternehmen vereinbar sind.“ Ehem. GENERAL MANAGER bei einer internationalen Computerfirma

*STROEBE* zitierte zum Thema Spezialist den Präsident eines amerikanischen Stahlkonzerns: „*Ich war so intelligent, dass ich Leute für mich arbeiten ließ, die schlauer waren als ich.*“ *Grundlagen der Führung S.22*

„Hier gehören viel mehr die Fähigkeit der Menschenführung, des Delegierens, in Zusammenhängen denken zu können, Rezepte zu entwickeln, sich Fachleute suchen zu können. Natürlich schadet es nie, wenn man auch mitreden kann. Aber notwendig ist es nicht.“ Beppo MAUHART

„An der Spitze muss es eher Machtpromotoren geben, die bereit sind, das Unternehmen als ganzes und komplexes Gebilde zu sehen und zu entwickeln.“ Mag. SCHUBASCHITS „Ich brauche aber auch BWL, Bilanzkenntnisse, sonst schwimme ich total dahin. Ich kann mich nicht um Menschenführung kümmern, wenn ich die Zahlen dahinter nicht weiß.“ Mag. LUIPERSBECK

Dipl. Ing. FRÖHLICH antwortete zum Thema Spezialist :

„Vom Karriereweg nicht unbedingt. Mir hat es geholfen, denn ich war immer der Typ, der gesagt hat, wenn ich etwas aufbauen möchte, dann möchte ich das Grundkonzept verstehen. Ich habe auch immer versucht, an der Basis zu bleiben. Andere kommen schon fast als Manager zur Welt und treiben das dann zu einer Hochblüte, ohne vom Fach viel zu verstehen. Beide Wege können zum Ziel führen - da gibt es keine Grundregel.“

„Die Wirtschaft muss davon ausgehen, dass sie ein Team hat. Mein Job ist zu managen, auch zu motivieren, aber managen im Sinne von ein Gesamtes darzustellen, nicht einen Einzelnen. Mein Ziel lautet nicht, den besten EDV – Spezialisten der Welt zu haben. Mein Ziel lautet, die Unternehmung so zu erhalten, dass wir die nächsten 15 Jahre Arbeitsplätze bieten können. Dafür brauche ich Generalisten und auch Spezialisten, die sich unterordnen.“ Dr. MEZGOLITS

Die Politik wird von Beppo MAUHART als Beispiel für Generalisten genannt :

„Und daher funktioniert z.B. in der Schweiz die Regierung so, dass sie einfach regelmäßig die Ressorts wechseln. Und das stört dort überhaupt niemanden, weil das System so aufgebaut ist. Und man erlebt bei uns ja immer wieder, dass die sogenannten Fachminister nicht immer die besten sind. Hier ist es viel wichtiger, die Politik zu verstehen als z.B. ein guter Buchhalter zu sein.“

Ein Manager weist in diesem Zusammenhang auf eine Untersuchung in „the search of excellence“ hin:

,Man managet im Prinzip vier Bereiche: Kunden, Mitarbeiter, Shareholder und die Öffentlichkeit. Und eigentlich ist das ein Widerspruch zueinander Die Frage ist jetzt, wie man das verteilt. Die höchste Kunst ist sicher, alle Anforderungen auf hohem Niveau zu halten. Und das ist die wirkliche Kunst, Widerspruchs – Objektives zu managen. Und dies ist möglich.“

„Man kann auch nicht von einem Fußballtrainer erwarten, dass er jede Position in einer Mannschaft völlig beherrscht hat, um sie coachen zu können. Man kann auch nicht von einem Dirigenten erwarten, dass er jedes Instrument besser spielen kann, als die Mitglieder des Orchester. Er braucht jedoch das Verständnis dafür. Woher er das haben könnte, wäre vielleicht, dass er selber ein Instrument spielt, und schon selber in einem Orchester gesessen ist, weil er dann die Abläufe besser kennt.

Wenn sie ärztlicher Leiter eines Spitals sind, müssen sie nicht unbedingt der beste Chirurg sein usw.. Das entscheidende ist, dass sie die Gesamtübersicht über die Komplexität und die inneren Zusammenhänge haben. Auch das Verstehen der psychologischen Faktoren.“ Dr. ANDROSCH

**Insgesamt herrscht auch in der Wirtschaft Uneinigkeit darüber, welche Fähigkeiten eine zukünftige Führungskraft mitbringen sollte, um im Management erfolgreich sein zu können.**

ARMSTRONG nähert sich dem Thema Führungserfahrungen folgendermaßen:

*„Effektive Führungskräfte konzentrieren sich auf relativ wenige Schlüsselaufgaben, haben eine sehr klare Vorstellung davon, wie sie diese erfüllen wollen, und imstande sind, ihren Mitarbeitern eine Richtung vorzugeben. Kein Manager kann alle erforderlichen Fähigkeiten von Natur auf mitbringen. Sie entfalten sich in den Erfahrungen und Situationen, in denen potentielle auf erfahrene Führungspersönlichkeiten treffen. An erster Stelle steht die Fähigkeit, mit Menschen gemeinsam zu arbeiten.[...]“*

*Visionäre Führungskräfte haben die Begabung, erfolgsorientierte Organisationen zu schaffen oder solche Organisationen, denen diese Eigenschaft fehlt, wieder auf den Erfolg auszurichten“.*

*Die Schwierigkeit bestehen in der Wirtschaft heute darin, Führungsaufgaben anzunehmen in Bereichen, von denen man gar nichts mehr versteht. Und dabei kann es durchaus zu Grenzerfahrungen kommen. ARMSTRONG, M. (Führungsgrundlagen) S.98 ff.*

## GRENZERFAHRUNGEN

Wie in Tabelle 19 ersichtlich ist, antworteten einige der untersuchten Sporttrainern im Rahmen der Fragestellung nach vorteilhaften Trainererfahrungen, dass es für angehende TrainerInnen hilfreich ist, Erfahrungen in Grenzsituationen gemacht zu haben, selbst an die Grenze gegangen oder sich zumindest sehr intensiv mit dieser Materie auseinandergesetzt zu haben. Diese Erlebnisse können ihrer Meinung nach sowohl im physischen, als auch im psychischen Bereich erfahren werden.

Gunar PROKOP meinte dazu, dass es wichtig ist, dass der Mensch in irgend einer Form, egal wie und wo, selbst seine Grenzen erfahren hat. Dieses Wissen über Zustände und Handlungen in Grenzbereichen ist laut Meinung der Sporttrainer insofern sehr hilfreich für zukünftige Führungsaufgaben, als dadurch die Leistungsgrenze der SportlerInnen besser eingeschätzt werden kann. Zu wissen, was in einem in derartigen Momenten vorgeht, wie sich das Denken verändert und der Körper darauf reagiert stellt eine wertvolle Ressource für den Umgang mit anderen in Grenzsituationen dar. Längerfristige körperliche und geistige Überforderungen durch Überlastung und Stress werden hier ebenso erwähnt wie Fehlreaktionen beim Autofahren in

kritischen Situationen. Am häufigsten jedoch wird das Bergsteigen als Sammelplatz von Grenzerfahrungen genannt.

Der Österreichische Grenzgänger, *Reinhold MESSNER*, der seine alpinen und arktischen Grenzgänge auch physisch und kognitiv durchlebt hat, sieht das Thema Grenzerfahrungen folgendermaßen: (*vgl. MESSNER in Dissertation von MATOUSCH „Grenzgänger im Handlungsfeld Sport“*)

Auch *MESSNERS* Meinung nach gibt es zwei Richtungen der Selbsterfahrung, die physische und die psychische – „*beide Wege sind richtig, beide sind notwendig.*“ Die beiden Richtungen hängen insofern zusammen, als das psychische Eigenschaften wie die Bereitschaft, sich körperlich auszureißen, durchzuhalten, weiterzulaufen usw. oft überhaupt die Voraussetzung darstellen, um in die Bereiche physischer Grenzsituationen wie vollkommener Erschöpfung zu gelangen. Und diese Bereitschaft, seine verfügbaren Reserven voll auszuschöpfen ist z.B. für MittelstreckenläuferInnen ein Muss, um zur Weltspitze zu gehören. Verfügbar deshalb, weil sich der menschliche Organismus eine Notreserve vorbehält, die nur unbewusst in lebensbedrohlichen Zustände oder bewusst mit Hilfe von Meditation, Drogen und Dopingmitteln freigesetzt werden können. Und da im normalen Trainingsalltag hoffentlich keine derartigen Notzustände entstehen, können diese Leistungsgrenzen des Körpers nur über einen starken Willen in Verbindung mit hoher Selbstmotivation erreicht werden, da sozusagen der Ausstieg jederzeit möglich ist. Und eben beim Bergsteigen ist dieser schnelle Ausstieg des öfteren nicht möglich. Und ohne die Versuchung, z.B. beim Klettern in einer Wand jederzeit aufhören zu können, oder von einer Schneewanderung direkt in die warme Dusche wechseln zu können, entstehen Grenzsituationen durch unvorhergesehene Veränderungen und ungeplante Verzögerungen. Steinschlag, Kälteinbrüche, Schneefall, Lawinen, Materialprobleme oder menschliches Versagen bringen Alpinisten in jene Situationen, die sie nicht bedacht und geplant haben. Dabei sind physische und psychische Reserven von Nöten um den Mehrbelastungen standhalten zu können. Durch das Streben nach Höherem und Schwierigerem, das von Natur aus in der Natur des Menschen liegt, und die Neugierde nach dem Möglichen begab sich Reinhold Messner immer wieder in seine persönlichen Grenzsituation.

„*Nur wenn ich an der Grenze entlanggehe und einen Fehler mache oder mir das Wetter einen Streich spielt, werde ich – ob ich das will oder nicht – über das hinaus gefordert, was ich mir zutraue. Und dabei habe ich immer wieder festgestellt, dass ich mehr kann, als ich selber angenommen habe. Aber nur im Notfall.*“

Mehr zu leisten als vorher angenommen, mehr als man sich vorher zugetraut – aber insgeheim auf diesen Effekt hoffend. Wenn es allgemein als unmöglich gilt. Der Mensch strebte schon immer nach dem, was er momentan nicht hat, oder nicht kann. Und das zu erreichen, was man momentan nicht kann, ist der Motor der menschlichen Entwicklung. Visionen, Ideen und Vorstellungen zu verwirklichen sind die Basis für viele großartigen Leistungen der Menschen gewesen und werden sie auch in Zukunft sein. Und es ist auch das Grundprinzip sportlicher Leistung, ständig die Grenzen des eigenen Organismus zu erweitern und damit die Leistungsfähigkeit zu erhöhen. (siehe Prinzip der Superkompensation!) Und dies ist in Relation zur bisherigen Leistungsfähigkeit zu sehen. Es geht immer darum, eine bestimmte Eigenschaft oder mehrere zu verstärken und zu verbessern, um den gewünschten Erfolg zu erreichen. Und das kann für die eine ein Langstrecken – Triathlon sein und für den anderen fünf Klimmzüge. Die meisten Menschen vermeiden ihre Grenzen, weil es unsicher und gefährlich ist und Ängste ans Tageslicht kommen. Messner suchte nicht nur bewusst seine Grenzen, ersten um sein Verhalten im Grenzbereich zu erfahren, und zweitens ging es ihm auch darum, diesen Bereich bewusst immer wieder nach außen zu verschieben.

*„Den Abgründen meiner Seele, dem Verlorenein in der Einsamkeit gilt meine Neugierde. Ich will Ideen in die Tat umsetzen und wissen, was mit uns und zwischen uns im Grenzbereich passiert.“ ( MESSNER 1993, S. 15 )*

Messner trieb dieses extreme Streben auf die 14 höchsten Punkte dieser Welt und veranlasste ihn, schier unendliche Wanderungen in den Eiswüsten zu unternehmen, wo ganz andere Fähigkeiten als beim Bergsteigen gefragt sind, und er mit völlig konträren Grenzsituationen konfrontiert war.

*„Wer en bloc denkt, wer sich darauf einlässt, alles Sein in seinen Block zu holen, der wird unweigerlich verrückt. Der scheitert am eigenen Unvermögen. Die menschliche Natur, das menschliche Fassungsvermögen wehrt sich gegen Überlast, indem sich denken als Ganzes auflöst. Ich habe mir in der Arktis immer nur gedacht, heute läufst du sechs bis acht Stunden und schaffst vielleicht 28 Kilometer. Es kommt auf die Kunst an, sich selbst aus Raum und Zeit herauszulösen. Ein durch Angst gelähmter kann nicht gehen. Schon gar nicht 2800 Kilometer überstehen.“ ( MESSNER 1991 S.187 )*

Auch dieses Phänomen kann man auf viele andere Bereiche umlegen. Es tritt bei jedem Vorhaben, welches ungewohnt schwierig und umfangreich im Vergleich zu den Vorhergehenden ist, das Gefühl der Überforderung auf, wenn man en block denkt. Das passiert bei der

Vorbereitung eines Events genauso auf wie beim Schreiben einer Diplomarbeit oder beim eigenen Hausbau. Wenn alle anstehenden Aufgaben auf einen hereinstürzen und man den Horizont nicht mehr sieht. Auch dabei hat man das Gefühl, nicht mehr weiter zu können und möchte am liebsten alles hinschmeißen. Man stößt unweigerlich an seine psychischen und physischen Grenzen. Und indem man das gewünschte Ziel durch das Denken und Arbeiten in kleineren Abschnitten erreicht, erweitert man seine Grenzen der Machbarkeit. Dadurch wird zwar das nächste Mal leichter – allerdings kompensieren die erhöhten Ansprüche meistens dieses Effekt. Der Mensch strebt lieber nach Höherem als sich mit dem Erreichten zufrieden zu geben! Das Erleben der eigenen Person in Grenzbereichen hat auch einen positiven Nebeneffekt – die PERSÖNLICHKEITSENTWICKLUNG! Ob angenehm oder nicht – gewünscht oder ungewünscht, in Grenzsituationen verändert sich die eigene Denkweise. Relationen und Prioritäten verschieben sich, unerkannte Eigenschaften kommen ans Tageslicht, Reaktionen werden nicht mehr kontrollierbar. Der berühmte Gedankenflash in Todesängsten – wo das ganze Leben in Sekunden vor dem geistigen Auge vorbeiläuft – ungelebte Wünsche plötzlich auftauchen – ungewollte Konflikte und Taten bereut werden und Unnötiges wie Geld und Ruhm verblassen. Ob nur für Sekunden oder für immer – die Einstellung zum Leben verändert sich zumindest kurzfristig – auch wenn's nur ein Sprung vom 10m – Turm im Freibad gewesen ist! Wenn man diese Emotionen nicht unterdrückt, sondern zulässt und / oder unterstützt bzw. einfach darüber nachdenkt, führt dies unweigerlich zur Erweiterung der eigenen Persönlichkeit. Um ihre Meinung in Bezug auf Grenzerfahrungen zu erfahren, wurden auch die Führungskräfte in Österreichs Wirtschaft um ihre Meinung zu möglichen Grenzerfahrungen im Wirtschaftsleben gebeten.

*„Probleme, Krisen, schwierige Zeiten gehen vorbei, aber starke Persönlichkeiten bleiben zurück ...“ KREMER, KINSHOFER: (Fit for Success) die gemeinsamen Erfolgsprinzipien für Spitzenleistungen in Sport und Management. S.197*

Im Zusammenhang mit Grenzerfahrungen in der Wirtschaft werden folgende Bereiche genannt :

- ❑ Einen Turnaround in kurzer Zeit zu bewerkstelligen wie z.B. Eyercocker bei Chrysler, oder Lue Gerstner bei IBM
- ❑ Ein intellektuell schwieriges Problem gelöst zu haben
- ❑ Ein dynamischer Markt mit hoher Wettbewerbsintensität und Veränderungsgeschwindigkeit

- ✓ Ein besonders schwieriges personelles Problem gelöst zu haben
- ✓ „Im Projektbereich kann es durchaus Situationen geben, die an die psychischen Grenzen des Mitarbeiters gehen.“ Dipl. Ing. Franz FRÖHLICH

Mag. Anton SCHUBASCHITS beschreibt seine Einstellung zu Grenzerfahrungen folgendermaßen:

„Ich glaube auch, dass man diese Grenzsituationen erlebt haben muss, und dass dies ein Teil meines Erfolges ist. Ob man immer Erfolg hat, wenn man Grenzsituationen erlebt hat, weiß man deshalb auch nicht. Wenn man z.B. wie OSIM in Kriegen gelebt hat, hat man deshalb auch keine Garantie, auch weitere Kriege zu überstehen. Aber man hat gelernt, bei Gefahr Deckung zu suchen, andererseits Fluchtbewegungen zu machen, oder anzugreifen, und so ähnlich ist es im Sport und in der Wirtschaft auch. Wenn man in konkursnahen Unternehmen tätig war, dann weiß man, welche Situationen da vorhanden sind. Jemand, der das nie erreicht hat, kann das nie bereifen, wie rasch solche Situationen entstehen können, genauso wie jemand, der keinen Krieg kennt, nie begreifen kann, wie Krieg ist. Und daher gibt es so etwas wie Schönwetterkapitäne, die nur Konjunkturphasen erlebt haben. Ich halte sehr viel auf meine Erfahrungen in Krisen- und Sanierungssituationen, weil sie einen viel wachsamer machen, alles zu unternehmen, um solche Situationen zu verhindern.“

Es geht also darum, eine Aufgabe in einer extremen Situation zu bewerkstelligen, mit den dabei auftretenden physischen und psychischen Belastungen umgehen zu lernen.

Diese Grenzerfahrungen sind lt. Dipl. Ing. ZOTTI vor allem in stürmischen Zeiten enorm wichtig. Dr. Fritz STARA meint dazu, dass es natürlich ist, „...dass man in seiner Entwicklung einige Phasen durchmacht, wo man von der Komplexität des Themas seine Grenzen erfährt, aber auch bemerkt, dass man sich in diesen Grenzen auch bewegen kann, ohne dass man aus den Schuhen fällt. Da gibt es dann für jeden Schlüsselerlebnisse.“

Er hatte seines bei einer Fernsehdiskussion über phosphatfreie Waschmittel, in die er spontan geschickt wurde, und die „sehr heftig geführt wurde. So muss jeder für sich irgendwann einmal gespürt haben, ob man das schafft und aushält. Das schafft Selbstvertrauen und Zuversicht. Auch bei der Problematik des Scheiterns.“

Diese Aussage verdeutlicht nochmals den Stellenwert des Scheiterns in Grenzbereichen, welche das Niemandsland zwischen Anforderung und Fähigkeit darstellen. Die Sphären weit oberhalb des sog. Flow – Effekts, welcher den schwebenden Zustand der Ausgewogenheit von Anforderungen und Fähigkeiten beschreibt, ist jener Bereich zwischen mit größter Anstrengung gerade noch schaffen und nicht schaffen. In dieser Zone werden sich auch die allergrößten Optimisten unweigerlich mit dem Scheitern befassen müssen, da es hier allgegenwärtig ist. Jene, die Angst vor dem Scheitern haben, werden diese Bereiche tunlichst meiden. Die Leistungsmotivation einer Person hat neben anderen Faktoren einen entscheidenden Einfluss auf die Wahl der Aufgabenschwierigkeit.

Nach REINBERG ist der psychologische Begriff der Leistungsmotivation nicht deckungsgleich mit scheinbar ähnlichen Begriffen der Alltagssprache (wie „Fleiß“, „Strebsamkeit“ usw.). Es muss nicht alles angestrenzte Bemühen, etwas zu schaffen, leistungsmotiviert sein. Im Psychologischen Sinn ist ein Verhalten nur dann leistungsmotiviert, wenn es auf die Selbstbewertung eigener Tüchtigkeit zielt, und zwar in Auseinandersetzung mit einem Gütemaßstab, den es zu erreichen oder zu übertreffen gilt. Man will wissen, was einem in jenem Aufgabenfeld gerade noch gelingt und was nicht = Grenze des Machbaren, und strengt sich deshalb besonders an. Die Ausprägungen dieses Motivs sind u.a. auch im Guiness Buch der Rekorde nachzulesen, im dem übrigens auch Messners Gipfelsiege eingetragen sind.

Die leistungsthematische Freude über die eigene Tüchtigkeit stellt sich nach REINBERG nur dann ein, wenn man ein Resultat sich selbst, also der eigenen Fähigkeit, zuschreiben kann, und nicht äußeren Ursachen wie Glück, Hilfe von anderen oder geringe Anforderungen etc. für ein gutes Gelingen verantwortlich macht. Nur dadurch entsteht das nötige Selbstvertrauen, um derartige Aufgaben wieder in Angriff zu nehmen. Als Vorläufer dieser Motivation sieht REINBERG das „Selbermachen-wollen“ bei Kindern, wenn ihnen etwas fast aber eben noch nicht ganz gelingt. Alltagssprachlich werden diese Anforderungen als Herausforderungen bezeichnet (Routinearbeit vs. Anspruchvolle Aufgabe).

Das Risikowahl-Modell nach ATKINSON 1957 in REINBERG erläutert den Zusammenhang zwischen Ausprägung der Leistungsmotivation und der gewählten Aufgabenschwierigkeit.

Das was sich eine Person zu schaffen vornimmt, bezeichnet man als individuelles Anspruchsniveau, welches abhängig ist von der Stärke des Leistungsmotivs. Daraus resultiert die Wahl der Aufgabenschwierigkeit. Der leistungsthematische Anreiz eines Erfolges ist um so höher, je schwieriger die bewältigte Aufgabe ist, und je geringer die damit verbundene Erfolgswahrscheinlichkeit.

?? extrem schwierig: hoher Erfolgsanreiz, aber keine Leistungsmotivation, weil die Erfolgswahrscheinlichkeit gleich Null ist.

?? extrem leicht: Erfolgswahrscheinlichkeit = 100 % => Erfolgsanreiz = Null

?? mittelschwere Anforderungen, die mit vollem Einsatz gerade noch gelingen, sind am attraktivsten = realistische Zielsetzung

Wichtig ist dabei, die Aufgabenschwierigkeit immer in Relation zur Fähigkeit des Handelnden zu setzen. Als extrem leistungsorientierter Mensch definierte *MESSNER* seine Grenzgänge wie folgt:

„*Ein Grenzgang muss schwierig sein, er muss anstrengend sein, er muss ausgesetzt sein*  
....“( *MESSNER Transkript S. 1* )

Aufgrund seiner immensen Bergerfahrung, und der parallel dazu entwickelten körperlichen und psychischen Fähigkeiten entstanden absolut gesehen enorme Aufgaben, die er jedoch als möglicherweise gerade machbar gesehen hat.

Natürlich ist auch *MESSNER* das eine oder andere Mal bei seinen Expeditionen insofern gescheitert, als das er sie nicht wie geplant durchführen konnte. Der Grund warum er trotzdem weitergemacht hat, liegt möglicherweise neben seinem Drang, seine Grenzen zu suchen und zu erfahren, auch daran, dass er Misserfolge und Enttäuschungen eher externen, zeitgebundenen Faktoren zugeschrieben hat. In der Zuschreibung von Erfolgen bzw. Misserfolgen liegt laut *WEINER 1971 (in REINBERG)* die Quelle des Selbstvertrauens für zukünftige Aufgaben:

**Tab.21:** Ursachenerklärung von Erfolg und Misserfolg

	<u>Interne Faktoren</u>	<u>Externe Faktoren</u>
<u>zeitstabile Faktoren</u>	Verankerung der Ursache in der Person –Eigenschaften	Verankerung der Ursache in der Umwelt

<b>zeitlich variable Faktoren</b>	Fähigkeiten, Anstrengung	Aufgabenschwierigkeit, Glück, Pech
-----------------------------------	--------------------------	------------------------------------

*Schema zur Klassifizierung von Ursachen, mit denen häufig Leistungen erklärt werden.*

*vgl. WEINER 1971 (in REINBERG)*

Danach wird laut *REINBERG* derjenige, der sich einen Misserfolg mit zeitstabilen Faktoren erklärt kaum erwarten, beim nächsten Versuch die Aufgaben zu schaffen. Attributiert man statt dessen zeitvariable Faktoren wie Pech oder zu geringe Anstrengung, so werden die Erfolgserwartungen weniger beeinträchtigt.

Selbstbewertungsaffekte wie Stolz oder Beschämung nach Erfolg oder Misserfolg hängen hingegen davon ab, ob ich die Ursachen in mir selbst oder in der Umwelt sehe.

Besonders intensiv sind Freude und Zufriedenheit nach Erfolg, wenn man ihn der eigenen Person zuschreibt (*HECKHAUSEN, MEYER in REINBERG*). In der Fremdbewertung ist statt dessen die Anstrengung entscheidend. Lob und Tadel fallen dann besonders ausgeprägt aus, wenn man das Ergebnis einer anderen Person mit hoher bzw. zu niedriger Anstrengung und nicht mit der Fähigkeit erklärt (*WERNER & KUKLA IN REINBERG*).

Nach *MEYER 1973 in REINBERG* haben erfolgsmotivierte Personen die Tendenz, eigene Erfolge internen, zeitstabilen Faktoren wie der eigenen Fähigkeit zuzuschreiben. Bei Misserfolg ist hingegen werden zeitvariable, externe Faktoren als Ursache gesehen.

#### **☞ mehr Stolz und Zufriedenheit nach Erfolg als Niedergeschlagenheit nach Misserfolg**

Misserfolgsmotivierte erklären den Misserfolg häufiger mit einem Mangel an Fähigkeit. Erfolge werden dagegen häufig dem Glück oder der Aufgabenleichtigkeit zugeschrieben. weniger Hoffnung auf zukünftigen Erfolg.

**Tab.22:** Selbstbewertungsmodell der Leistungsmotivation

<b>3 KOMPONENTEN:</b>	<b>MOTIVATIONSAUSPRÄGUNG:</b>	
	<u>erfolgszuversichtlich</u>	<u>misserfolgsmeidend</u>
<b>1. Zielsetzung/Anspruchsniveau</b>	realistisch - mittelschwere Aufgaben	unrealistisch - zu schwere oder zu leichte Aufgaben

## 2. Ursachenbeschreibung:

<u>Bei Erfolg</u>	Anstrengung, gute eigene Tüchtigkeit	Glück, leichte Aufgabe
<u>Bei Misserfolg</u>	mangelnde Anstrengung/Pech	mangelnde eigene Fähigkeit
<u>3. Selbstbewertung</u>	Erfolgs-/Misserfolgsbilanz ist positiv	Erfolgs-/Misserfolgsbilanz ist negativ

vgl. HECKHAUSEN 1972 (in REINBERG)

Dem Scheitern kann man unabhängig von der persönlichen Erfolgsbilanz insofern immer etwas Positives abgewinnen, als das nur diejenigen den Erfolg richtig zu schätzen wissen, die schon einmal gescheitert sind!

Mag. Anton SCHUBASCHITS drückt dies folgendermaßen aus:

„Im Sport ist es auch so, dass jemand, der die Niederlage nicht erlebt hat, den Erfolg nicht wirklich auskosten kann. Und wer immer Erfolg hat wird lethargisch, weil er die Niederlage nie erlebt hat, und umso tiefer wird dann vielleicht der Absturz. Also hier sind Parallelitäten vorhanden.“

Reinhold MESSNER suchte diese Erfahrung unter extremen Bedingungen in denen des öfteren das eigene Leben auf dem Spiel stand. Seine Grenzgänge definierte er folgendermaßen:

„Sich selbst bewusst an den Rand seiner Möglichkeiten und Existenz führen und dabei immer wieder einen Schritt weitergehen, ohne dabei umzukommen.“ (MESSNER 1993 S.23)

Der Tod ist die letzte Folge des Scheiterns in seinen Grenzgängen, doch vor ihm liegt der graue Bereich des Unbewussten, die es für ihn zu erforschen galt. Nicht zuletzt, weil sich dort der innerste Kern des Menschen offenbart.

„Wenn die Gefahr groß, der Zusammenbruch wahrscheinlich, das Alleinsein lang werden, fallen alle Masken. Man begegnet seinem wahren Gesicht.“ (MESSNER 1993)

Doch das wahre Gesicht zeigt man auch in Grenzbereichen, in denen keine Lebensgefahr droht. Im alltäglichen Leben sind dies die persönlichen Grenzbereiche jedes einzelnen, welche immer in Relation zu den individuellen Fähigkeiten zu setzen sind. Und abgesehen von der eigenen Persönlichkeitsentwicklung haben diese Situationen auch einen gruppendifamischen Effekt.

Indem man sein wahres Gesicht offenbart, erreicht man leichter das Vertrauen der Gruppe und schafft damit die Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Der verstorbene Landeshauptmann Karl STIX meinte dazu:

„Man kennt einen Mitarbeiter erst dann, wenn man ihn in einer extremen Situation erlebt hat.“

Und diese wahre Gesicht in Grenzsituationen sorgt immer wieder für die eine oder andere Überraschung.

**Zusammenfassen kann gesagt werden, dass die Führungskräfte aus Österreichs Wirtschaft geschlossen der Meinung sind, dass sich Grenzerfahrung positiv auf das Führungsverhalten auswirken, da sie Selbstvertrauen für zukünftige Aufgaben schaffen, vorausgesetzt wird jedoch, dass man diese positiv meistert.**

“Grenzerfahrungen sind im ganzen Leben wichtig. Natürlich auch im Job. Ich würde behaupten, dass Grenzerfahrungen, ob persönliche oder die der Partner, die wichtigsten Erfahrungen im Beruf sind.“ Willhelm HABERZETTL

Dazu ein Artikel aus *Der Standard vom 12.4.2003* mit der Überschrift

„Das Ende der Heroen“, geschrieben von Roland MISCHKE:

„Nach einer Studie der US – Unternehmensberatung Booz Allen Hamilton zufolge hat sich der Chefwechsel zwischen 1995 und 2002 mehr als verdoppelt (53 Prozent).“

Laut Fredmund Malik, Professor an der Universität St. Gallen und anerkannter Kenner der Führungskräfte – Szene gibt es einige Grundmuster in der Biographie der „Geschassten“:

Unter anderem betrifft die Neubesetzungswelle vor allem Führungskräfte, „die niemals im Leben Rückschläge und Krisen meistern mussten, die deshalb ihre persönlichen Grenzen nicht kennen und sie auch nie erkundet haben, z.B. via Sport“.

Denn letztendlich schärfen Grenzerfahrungen immer auch das eigene Bewusstsein und schaffen damit die Stärke, die man braucht, um Krisen oder schwierige Situationen durchzustehen, denn davor sind heute nur mehr wenige Unternehmen gefeit.

## C DIE TRAININGSSTEUERUNG

Eine Krise ist im Prinzip nichts anderes als eine starke negative Abweichung von der Normalität, auf die man nicht vorbereitet ist. Natürlich können Krisen auch trotz bester Vorbereitung aufgrund unvorhersehbarer Ereignisse wie Naturkatastrophen, Markteinbrüchen, Verletzungen usw. eintreten. Wenn man auf der Rohstoff – Expedition  mit den Schiffen einfach ins Blaue fährt und sich überhaupt nicht um die Einhaltung des Kurses und die Umfahrung gefährlicher Meerestiefen kümmert, oder das Herannahen der gefährlichen Nordwinde in den Herbstmonaten übersieht, darf man sich nicht wundern, wenn man plötzlich in einer handfesten Krise steckt.

Aus diesem Grund ist es wichtig, auf die Einhaltung der in der Planung festgelegten Etappenziele zu achten. Diese Aufgabe kommt in der Wirtschaft dem **Controlling** zu, welches im Sport mit der **Trainingssteuerung** vergleichbar ist. Das Grundprinzip ist immer gleich. Man schaut sich über mehrere Zeitabschnitte an, ob die in der Planung festgelegten Maßnahmen in der Ausführung umgesetzt werden, und ob damit das erwünschte Gesamtziel unter Berücksichtigung der Teilziele erreicht werden kann. So kann man im Fall von Kursabweichungen nach unten korrigierend eingreifen, bevor eine Krisensituation entsteht.

Wenn es z.B. das Ziel ist, ein Unternehmen mit dem momentanen Personalstand weiterführen zu können, und sich in der Zwischenzeit die Umfeldbedingungen ändern, z.B. die Produktionskosten bei gleich bleibenden Verkaufspreis stetig in die Höhe gehen, so kann man, wenn man diese Entwicklung frühzeitig erkennt, Gegenmaßnahmen setzen, um keine MitarbeiterInnen entlassen zu können.

Im Sport dient die Trainingssteuerung hauptsächlich dazu, die Leistungsentwicklung der SportlerInnen zu überwachen und mit dem geplantem Verlauf im Sinne des Gesamtziels zu vergleichen. Wenn z.B. eine Marathonläuferin vorhat, im einem Jahr das Limit für die Qualifikation für die Weltmeisterschaften zu schaffen, und dafür ihre momentane Bestzeit um zehn Minuten verbessern muss, so kann man sich ausrechnen, wie der Verlauf ihrer Leistungskurve über die nächsten zwölf Monate aussehen muss. Dann überlegt man sich einen adäquaten Trainingsplan, der eine derartige Steigerung ermöglicht, kontrolliert bei der Ausführung die Entwicklung der Leistungsbestimmenden Faktoren und setzt im Falle von Abweichungen des Ist– Wertes von dem Sollwert Gegenmaßnahmen.

Die Trainingssteuerung wird im Sport umso schwieriger, je höher die technischen und psychischen Anforderungen der jeweiligen Sportart sind. Im Skisport setzt sich z.B. die Gesamtleistung aus physischen, technischen und mentalen Fähigkeiten zusammen. Hier konzentriert sich die Trainingssteuerung vor allem auf die Überwachung der körperlichen Entwicklung und die Verhinderung von Übertrainingszuständen. Natürlich spielen auch die Verbesserung der technischen Komponenten eine wichtige Rolle. Diese bedürfen aber meistens keiner objektiven Untersuchungen, da hier erstens das subjektive Gefühl der LäuferInnen eine große Rolle spielt und zweitens da sie von Seiten der Trainerin leicht beobachtbar sind. Das Problem bei der Überwachung der sportlichen Technik ist, dass hier fast keine standardisierten Parameter vorhanden sind. Z.B. sind die max. Sauerstoffnahme oder die Laufgeschwindigkeit an der anaeroben Schwelle eindeutige Indikatoren für die Ausdauerleistungsfähigkeit. Hingegen ist Technik immer subjektiv und kann nur über die Kombination mit physiologischen Parametern zu einer messbaren Leistung führen. Im Ausdauersport kommt es viel mehr auf die ökonomische Umsetzung der vorhandenen Kraft an. So wird z.B. eine Person mit den Ausdauerwerten eines Spitzensportlers bei einer technisch schwierigen Ausdauerdisziplin wie dem Langlauf oder dem Schwimmsport beim ersten Versuch gegen einen mittelmäßigen Schwimmer oder Langläufer ziemlich sicher den Kürzeren ziehen. Andererseits wird der stärkste Mann der Welt gegen einen Speerwerfer verlieren, wenn er die nötige intramuskuläre und intermuskuläre Koordination zur Umsetzung seiner Kraft nicht besitzt. Damit man die körperlichen Voraussetzungen in der jeweiligen Sportart umsetzen kann, braucht man die Koordination und die spezifische Technik. Somit kann die Technik immer nur mit einer Kombination von geschulter Beobachtung und der objektiven Messung wie z.B. der 100m – Zeit beurteilt werden. Nach dem Motto: Was hilft einem der schönste Laufstil, wenn man zu langsam ist! Dann fehlt es anscheinend an Schnellkraft.

Beim Skisport erschwert die Beurteilung noch die Tatsache, dass es noch keine standardisierten Vergleichswerte wie z.B. eine 100m – Zeit gibt und die individuelle Leistung immer nur im Vergleich mit anderen beurteilt werden kann, da es nur schwer gelingen wird, zwei völlig identische Läufe zu stecken. Zusätzlich spielt hier auch die Konzentration und der mentale Zustand der SportlerInnen eine größere Rolle als z.B. in Ausdauersportarten. Denn einmal Tor zu spät mit dem Schwung dran zu sein, bedeutet meistens einen Zeitverlust aufgrund der Abweichung von der Ideallinie.

Noch komplizierter schaut die ganze Sache bei Mannschafts- und Spielsportarten aus. Hier kommen zu den oben genannten Faktoren noch Taktik und Teamgefüge dazu. Zweifellos sind auch der Verlauf des taktischen Verständnisses und die Veränderungen im Teamgefüge beobachtbar und können mit dem Sollwert verglichen werden. Doch im großen und ganzen beschränkt sich die Trainingsteuerung hier auf die Kontrolle der physiologischen Werte und die Verhinderung von Übertrainingszuständen.

Wie sieht die Trainingssteuerung nun in der Praxis des Österreichischen Hochleistungssports aus?

**Die Untersuchungen brachten dazu folgende Erkenntnisse:**

Wie die untersuchten Sporttrainer die Trainingssteuerung handhaben, und welche Parameter sie dabei testen, ist aus folgender Tabelle ersichtlich :

**Tab.23:** Trainingssteuerung

<b>Trainer</b>	<b>Abstände der Überprüfungen</b>	<b>Methoden</b>	<b>Parameter der Trainingsteuerung</b>
Dr. Ingo PEYKER	✗ in jedem Training	<ul style="list-style-type: none"> <li>- keine standardisierten Tests,</li> <li>- weil ich ihre Leistungen jeden Tag sehe (z.B. Krafttraining)</li> </ul>	?? keine ?? sportartspezifische Bewegungen
Walter MAYER	✗ 3 mal pro Jahr ✗ jeweils 2 Tage	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kein Dauertest mehr, weil zu anstrengend</li> <li>- bringt nichts</li> <li>- Phasenanalyse</li> </ul>	?? Laktat, Puls, Harnstoff, CK
Gunar PROKOP	✗ 2 mal pro Jahr ✗ Und ev. dazwischen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- leistungsdiagnostische Untersuchungen</li> <li>- Grundlagenausdauer</li> <li>- Ausbelastung</li> </ul>	?? Laktat, Puls, Harnstoff, CK, ?? Eisenmangel ?? sportartspezifische Bewegungen
Otto BARIC	✗ im Klub alle 3 Tage	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sportartspezifische Spiele</li> <li>- z.B. 4 Tore Mann gegen Mann</li> </ul>	?? Spieler als Helfer, Ideenträger, ?? Kreativität, Realisator

Dr. Helmut STECHE-MESSER	✓ regelmäßig	- leistungsdiagnostische Untersuchungen - Zeiten auf Überdistanzen und Unterdistanzen	?? aerob - anaerober Übergang ?? VO <sub>2</sub> max, Maximalkraftwerte ?? eher weniger sportmedizinische Parameter
Karl FREHSNER	✓ regelmäßig	- sehr viele	?? ganze Palette an Parameter

Bei der Trainingssteuerung ist allen Trainern die subjektive Einschätzung des körperlichen Zustandes ihrer SportlerInnen wichtiger, als objektive Testverfahren. Nicht zuletzt weil diese kostengünstiger und zeitsparend sind. Jedoch muss sich dieses Beurteilungsvermögen über Jahre hinweg entwickeln. Durch diese Erfahrung und eine jahrelange Zusammenarbeit mit den SportlerInnen erhöht sich das Vertrauen in die eigene Beobachtungsgabe und damit in die subjektive Einschätzung des Zustandes der AthletInnen. Je weniger man den Athleten oder die Athletin kennt, desto mehr muss man objektive Untersuchungen machen.

Otto BARIC erklärt, dass er sich so in die Spieler hineinversetzen kann, dass er ihre physische Belastungsfähigkeit am eigenen Körper spürt.

„Nach 35 Jahren als Trainer wo ich jeden Tag am Platz gewesen bin, spüre ich an mir selbst muskulär in meinen Beinen, wenn es zu viel wird für die Spieler. Ich bekomme in meinem Körper ein Zeichen, wenn es zu viel ist für einen Spieler oder für eine Gruppe. Dann nehme ich diese Spieler raus oder gebe anderen Spielern mehr Belastung.“

Wettkampfnahe Belastungsformen zieht Otto BARIC sportmedizinischen Untersuchungen vor:

„Ich habe verschiedene Übungen - z.B. Spiel auf 4 Tore Mann gegen Mann - und in diesem erkenne ich besser als in jedem anderen Test, wie fit jemand ist - aber nicht nur Schnelligkeit und Kraft, sondern auch wie er ist im Spiel als Helfer, Ideenträger, als Realisator, als Kreativ.“

Dr. PEYKER genügt es zu wissen, dass seine Sportlerin 35 Sprünge in gleicher Qualität machen kann. Gunar PROKOP konnte die Wettkampfleistungen seiner Leichtathletinnen auf wenige Zentimeter genau aufgrund der Trainingsleistungen einschätzen.

Karl FREHSNER ist in diesem Zusammenhang an einer ökonomischen Durchführung der Tests interessiert. Die Läuferinnen sollen so wenig Aufwand und Reisezeit wie möglich dabei haben, und deshalb die Test in ihrer Nähe machen können.

In der **Wirtschaft** ist es grundsätzlich üblich, die Jahresziele, die meistens in Umsatz, Kosten und Gewinne ausgedrückt werden, auf sog. Quartalsziele runter zu brechen. Anhand dieser Zahlen wird dann kontrolliert, ob sich die Abteilung oder das Unternehmen in die richtige Richtung bewegt, oder ob dagegen gesteuert werden muss. Wenn z.B. aufgrund eines verzögerten Verkaufsabschlusses bei einem Großprojekt der geplante Quartalsumsatz nicht erreicht wird, werden aufgrund dieser Planabweichungen Maßnahmen, wie z.B. die Aufstockung von Ressourcen, gesetzt.

Eine Ausnahme zur Kontrolle der Pläne mittels des Budgetplanes stellt u.a. der Tourismusbereich dar. Laut Gerhard GUCHER kann der Erfolg der Burgenland – Werbung nur indirekt an der Zahl der BesucherInnen und Buchungen gemessen werden. Auch das Image ist seiner Meinung nach ein wesentlicher Indikator für den Erfolg der Maßnahmen..

Wilhelm HABERZETTL gab wiederum an, dass in seinem Bereich die wichtigste Erfolgskontrolle die Personalvertretungswahl, welche alle vier Jahre stattfindet, darstellt. Hier ist ersichtlich, ob das Vertrauen der Wähler in die Funktionäre gegeben ist, oder nicht. Zur laufenden Stimmungs-Überprüfung zwischen den Wahlen dienen die Gespräche mit den Betriebsleitern und Wahlberechtigten.

Auch im Unternehmen von Mag. LUIPERSBECK werden die Pläne permanent mittels differenzierter Parameter überprüft. Er spricht jedoch auch externe Kontrollinstanzen des Betriebes, wie die Steuerbehörden, die Gebietskrankenkassen, den Rechnungshof usw. an.

„Und hier wird üblicherweise quartalsmäßig nach dem Rechnungslegungsgesetz oder nach der Entscheidung kontrolliert und die Ergebnisse werden transparent dargestellt.“

Beppo MAUHART spricht beim Controlling vom Ergebnis als wesentliches Kriterium nach dem er, sowohl in der Wirtschaft als auch im Sport, beurteile ob er am richtigen Weg ist oder ob er Korrekturen machen muss an.

In den Österreichischen Lotterien und bei Casinos Austria werden die Bilanzen wie in den meisten anderen Unternehmen unter Einbeziehung der Aufsichtsräte vierteljährlich überprüft.

Das ist laut Dr. MEZGOLITS auch eine Möglichkeit, klare Strukturen zu schaffen im Sinne von Entscheidungsfindung, Mitarbeit und Verantwortlichkeit, und diese mit Hilfe von Zahlen objektiv zu überprüfen.

Bei Mag. SCHUBASCHITS erfolgt das Controlling über monatliche Soll – Ist – Vergleiche, standardisierte Betriebswirtschaft inklusive SAP und voller Integration aller Zahlen.

„Die Abweichungen werden festgehalten, und dort wo es stärkere Abweichungen gibt, wird insofern eingeschritten, indem man steuernd dagegen fährt. Und dies permanent.“

Die Überprüfung der Planungen erfolgt in der Wirtschaft Großteils über Zahlen und Fakten.

Durch verschiedene Controlling – Tools werden Unternehmensfakten wie Personal, Profitabilität und Produktivität überprüft, und über bestimmte Zeiträume gegenübergestellt, um bei Kursabweichungen so schnell wie möglich gegensteuern zu können.

Die Controlling – Vorgänge sind in der Wirtschaft stärker standardisiert und ausgereifter als im Hochleistungssport. Bei den untersuchten Sporttrainern dominiert die Methode der subjektive Einschätzung über den Zustand der SportlerInnen. Objektive Verfahren wie standardisierte Test und medizinische Untersuchungen rücken mit zunehmender Erfahrung der Trainer in den Hintergrund. Manche Trainer haben auch kurze sportartspezifische Tests entwickelt, aus denen sie den Zustand der SportlerInnen schneller und kostengünstiger eruieren können.

Einen Großteil der Trainingssteuerung im Hochleistungssport nimmt die Vermeidung von Übertrainings – Zuständen ein, da sich diese enorm auf die sportliche Leistung auswirken.

*„Denn das Geheimnis des Trainings ist, an die Grenze gehen zu können - diese aber nicht zu überschreiten. Wer es tut, hat verloren, lange vor dem ersten Rennen. Doch auch wenn wir der Trainingssteuerung großen Wert bei messen, wissen wir, dass unsere Methode und unser System noch lange nicht perfekt sind. Es gibt noch Reserven in der Steuerung, wie beispielsweise jene, jeden einzelnen Sportler genau jener Belastung zu unterziehen, die für ihn verkraftbar ist“ MAYER, W. (von pfeifn und trotteln S. 114).*

Wie die SportlerInnen das Training verkraften, ist über sportmedizinische Parameter wie Harnstoff oder Creatin kontrollierbar, jedoch spiegelt sich der körperliche Zustand auch in der Stimmung der AthletInnen wider. Und dieser Tatsache wird sowohl im Sport als auch in der Wirtschaft zu wenig Rechnung getragen.

### Wie geht es den Menschen dabei, die festgelegten Planungen umzusetzen?

Das ist wahrscheinlich die wichtigste Frage für eine operative Führungskraft. Denn die Eruierung der Stimmungen ist oftmals der schnellste Weg zu dem Grund für eine Planabweichung. Und dies ist meiner Meinung nach der größte Schwachpunkt der meisten Betriebswirtschaftlichen Controlling – Systeme!

## **D DIE ZEIT**

### Das Zeitmanagement

So wie sich die Expeditionsleiterin des Kaiserhauses  überlegen muss, wie sie die ihr übertragenen Aufgaben am besten koordiniert und sich ihre Zeit dam effektivsten einteilt, sollte sich auch jede Führungskraft überlegen, wie sie die Prioritäten im Zeitmanagement setzt. Man kann nicht alles selbst und am besten zugleich machen. Jemand der sich auf die operative Arbeit konzentriert kann sich nur schwer gleichzeitig um strategische Überlegungen oder die Kontrolle der planmäßigen Entwicklung kümmern und umgekehrt. Deshalb ist ein Delegieren von Aufgaben unumgänglich, das ist auch die Meinung der interviewten Führungskräfte ( siehe Kapitel Das Delegieren ). Doch welche Aufgaben delegiert man und welche macht man selbst?

#### Diese Entscheidung ist von folgenden Faktoren abhängig.

- ?? Zunächst einmal steht die Bedeutung der Aufgabe für das Gesamtziel im Vordergrund. Extrem wichtige Aufgaben wird man meistens selbst in die Hand nehmen – unwichtigere delegieren
- ?? Die Fähigkeiten der eigenen Person und die der MitarbeiterInnen spielen insofern auch eine große Rolle, als das Idealerweise der die Aufgabe übernimmt, dem man sie am ehesten zutraut – hier scheitern viele Führungskräfte an der eigenen Eingenommenheit, zu glauben dass man selbst alles am besten kann
- ?? Dazwischen gibt es noch Bereiche, für die man persönlich verantwortlich gemacht wird, und denen man deshalb erhöhte Aufmerksamkeit schenkt
- ?? Und zuletzt wird man die Tätigkeiten vorziehen, die man am liebsten macht.

Aus diesen Überlegungen ergibt sich eine Prioritäten – Liste, nach der man sich seine zur Verfügung stehende Zeit einteilt.

### **Wie setzen jetzt die Führungskräfte aus Österreichs Sport und Wirtschaft ihre Prioritäten im Zeitmanagement?**

Alles in allem entstand der Eindruck, dass diese Gesamtarbeitszeit durch die spürbar intensive Auseinandersetzung mit dem Thema sehr groß ist, die einzelnen Personen jedoch unterschiedlich mit der ihnen zur Verfügung stehenden Zeit umgehen. Bei allen Interviews ein gewisser Zeitdruck mehr oder weniger stark spürbar. Jedoch muss man den interviewten Personen zugute halten, dass sie sich trotz des offensichtlich gedrängten Terminplanes immer noch die Zeit nahmen, ihre Erfahrungen an andere weiterzugeben.

Im **Hochleistungssport** werden von den interviewten Trainern insofern eindeutige Prioritäten beim Zeitmanagement gesetzt, als das die Arbeit mit den SportlerInnen unmissverständlich an erster Stelle steht. Die Extremform stellt in dieser Hinsicht Karl FREHSNER dar.

„Ich habe mein Leben lang nur das gemacht, was mich interessiert hat. Dann spielt die Arbeitszeit auch keine Rolle mehr. Ich stehe einfach von 6:00 früh bis 10:00 abends der Mannschaft zur Verfügung. Und wenn es nötig ist auch noch später. ... Im Prinzip hat der Athlet Priorität, und ich habe einen riesigen Vorteil dadurch, dass ich nicht sehr viel schlafen muss.“ FREHSNER, Sport-Diplomarbeit von Christoph MEZGOLITS S. 212

Wenn ein Trainer mehrere EinzelathletInnen betreut, muss man früher oder später eindeutige Grenzen im Zeitmanagement ziehen.

„Diese Grenze muss man schaffen können, dass man dem Athleten sagt, was kann ich von meinem Gesamtzeitbudget Dir widmen, aber wenn ich Dir das widme, bin ich 100 Prozent für Dich da.“ PEYKER, Sport-Diplomarbeit von Christoph MEZGOLITS, S. 150

Auch eine Tendenz zur Schematisierung der Pressearbeit in z.B.: „drei Stunden pro Woche exklusive Pressekonferenzen“ ist deutlich erkennbar. Weiteres wird laut Meinung der Trainer ein Delegieren der organisatorischen Tätigkeit heute immer unumgänglicher – die sog. „one man show“ ist vorbei.

Beim Zeitaufwand spielt die Selbständigkeit der SportlerInnen eine große Rolle. Je mehr man den Sportler oder die Sportlerin zu selbständigem Arbeiten „erzogen“ hat, desto weniger Zeit muss man z.B. für das Training mit den SportlerInnen aufwenden und desto mehr Zeit hat der Trainer für andere Dinge. Das gilt natürlich auch für MitarbeiterInnen.

So wie bei den Trainern die Arbeit mit den SportlerInnen erste Priorität hat, gab auch Dipl. Ing. FRÖHLICH an, in seiner Zeit als Software – Manager 70-80% seiner Zeit mit seinen MitarbeiterInnen verbracht zu haben. Jedoch hängen in der Wirtschaft die Prioritäten sehr stark von der jeweiligen Tätigkeit ab. Großteils stehen strategische Aufgaben, gemeinsam mit Krisenbereitschaft an erster Stelle.

Die strategische Ebene wird größer durch das Delegieren auf operativer Ebene. Die zeitlichen Umfänge übersteigen auch in dieser Gruppe bei weitem die Norm von 8 – 10 Std./Tag.

Dr. ANDROSCH sieht seine Aufgabe im Sinne von VISION AND MISSION, und versucht, möglichst viel zu verteilen. „Auch ein Fußballtrainer spielt nicht selber mit, sondern delegiert. Wichtig ist mir auch, mit vielen Leuten zu sprechen.“

Dipl. Ing. ZOTTI hält sich frei für strategische Tätigkeiten, das Herausarbeiten der grundsätzlichen Ausrichtung. Erstens, weil er das nach eigenen Aussagen für sein Leben gern macht und auch als eine seiner Stärken sieht. Gleichzeitig gibt er auch zu, im operativen Bereich gelegentlich nachlässig zu sein. „Und dann ist es gut, wenn Sie dies arbeitsteilig erledigen können.“ Denn nur so kann er sich freischaufeln um sich nach alternativen Methoden, Instrumenten und Geschäften umzusehen.

Gerhard GUCHER sieht als Nachteil in seinem Zeitmanagement, dass es noch zu viele Leerläufe gibt, weil er zu wenig Kleintermine im Büro abgibt. Die Arbeitsabläufe müssten hier noch durchforstet und perfektioniert werden.

Auch bei Wilhelm HABERZETTL wird die strategische Ebene größer durch das Delegieren auf operativer Ebene. Dadurch gewinnt er die Zeit, die er braucht, um seine Funktion auf einem breiteren Spektrum auszuführen. Jedoch ist man seiner Meinung nach als Spitzenvfunktionär nicht unbedingt Herr seiner Termine.

In seiner Zeit als ÖFB – Präsident gab es für Beppo MAUHART zum einen aktuelle Prioritäten wie anstehende Länderspiele, aber auch das Vorbereiten und Verfolgen von Zielsetzungen wie z.B. die Nachwuchsarbeit oder die Bewerbung für die Europameisterschaft 2008.

Dr. STARA versucht, ein sehr klares und lang vorauslaufendes Terminkorsett zu haben, bei dem er das Gefühl hat, in den nächsten drei Monaten sind die wichtigen Dinge so weit abgehakt. Zwischendurch versucht er sich ausreichend Zeit für spontane Probleme zu lassen. Weiters bezeichnet er sich selbst als Zeit- und Pünktlichkeitstetrischist.

„Ich überziehe Gespräche ganz selten, und nach einer Stunde ist es aus, und wenn wir nicht fertig sind, dann gibt es irgendwann ein Follow Up. Damit kann ich meine Termine einhalten, und belaste nicht die nächsten Gespräche. Ich habe gemerkt, dass dadurch die anderen auch viel disziplinierter werden.“

Er erwähnt in diesem Zusammenhang den sog. Elevator Test, der besagt, dass man in der Lage sein muss, jemandem im Lift zwischen zwei Stockwerken ein Problem zu erklären. So bringt man seiner Meinung nach die Hauptmessage effizienter rüber.

„Wenn er eine Stunde braucht, um mir zu erklären, wo das Problem ist, dann hat er es entweder nicht verstanden, oder nicht ausreichend analysiert.“

Mag. LUIPERSBECK sieht seine Prioritäten im Zeitmanagement darin, das Schiff trotz immer schwieriger werdenden Zeiten über Wasser zu halten. Das beinhaltet:

- ?? zu schauen, dass sich das Unternehmen strategisch weiterentwickelt
- ?? mit meinen Leuten Visionen erarbeite, Strategien mittel- und langfristig einrichte
- ?? Investitionsplanungen
- ?? Mitarbeiterstand und Ausbildung
- ?? Marketing
- ?? Controlling
- ?? also alle Betriebswirtschaftlichen Erfordernisse. Und dann erst kommt die Freizeit.

Bei Dr. MEZGOLITS steht das Krisenmanagement im Sinne von Schadensbegrenzung an erster Stelle.

„Das zweite ist, und sollte man nicht vergessen, dass man sich natürlich auch um seine Familie und um sein Privatleben zu kümmern hat. Es wäre extrem dumm, darauf zu vergessen. Und ich glaube schon auch, dass die Leute, die sagen sie arbeiten nur für den Job, irgendetwas vermissen.“

Und damit sind wir im zweiten wichtigen Bereich des Zeitmanagements neben der Reihung von innerbetrieblichen Tätigkeitsfeldern, nämlich der Trennung zwischen Beruf und Privatsphäre.

## **Die Trennung zwischen Beruf und Privatsphäre**

Genau so wie sie sich als Expeditionsleiterin  überlegen müssen, wie sie die Zeit zwischen Familie und ihrer Mission aufteilen um beide Seiten zufrieden zu stellen und sich dazu nicht vierteilen zu müssen, genau so sollte sich auch jede Führungskraft über den eigenen Zugang zu diesem Thema im Klaren sein. Die Gratwanderung zwischen Erfüllung und Einsatz im Job und Pflege der familiären und freundschaftlichen Beziehungen, Hobbies und Freizeitaktivitäten.

Aus der Frage, wie viel Zeit man für den Beruf aufwenden muss um seine Aufgabe zu aller Zufriedenheit zu erledigen, und welche Bereiche dann für die Privatsphäre überbleiben, ergibt sich automatisch das Problem der Trennung zwischen Beruf und Privatsphäre

Bei den meisten Trainern gibt es keine Abgrenzung zwischen Beruf und Privatsphäre, auch deswegen, weil die Bindung zu den SportlerInnen meistens sehr intensiv ist.

Otto BARIC unterscheidet jedoch nach außen hin klar zwischen seinem Beruf und seiner Privatsphäre. Er schaute sich aber in seiner Freizeit alle Spiele der Nationalspieler und auch der gegnerischen Spieler an, was in seinem Fall auch als Arbeit bezeichnet werden kann, egal ob es ihm Spaß macht oder nicht. Durch das große Interesse an ihren Tätigkeiten wird die Abgrenzung zwischen Beruf, Hobby und Freizeit nicht mehr so deutlich. Wenn man etwas gern macht, schaut man nicht auf die Uhr!

Aus der Sicht der Sportler und Sportlerinnen wird diese Vermischung, oder der gänzliche Wegfall der Privatsphäre als sehr angenehm empfunden, weil sie die Trainer jederzeit erreichen können, und ihnen das auch angeboten wurde.

## **DAS SOZIALE UMFELD**

Wie weit das eigene Privatleben in den Beruf integriert wird und umgekehrt, ist meiner Meinung nach ein Indikator dafür, wie weit das soziale Umfeld der MitarbeiterInnen berücksichtigt wird.

Denn wenn man andere am eigenen Privatleben teilhaben lässt, ist man auch eher bereit, das der SportlerInnen in den Trainingsalltag mit einfließen zu lassen.

Bei den untersuchten Trainern wird das soziale Umfeld der SportlerInnen eingebunden und so weit wie möglich berücksichtigt, da es laut Meinung aller Trainer, Sportler und Sportlerinnen unmissverständlich eine wichtige Komponente im Leistungssport ist. Das soziale Netz stellt nicht nur einen wichtigen Ausgleich zum Leistungsdruck im Hochleistungssport dar, auch können durch Gespräche mit Freunden oder Verwandten Spannungen abgebaut und Abstand zum Trainingsalltag gewonnen werden. Ein glücklicher Mensch ist belastbarer. Mutter oder nicht Mutter, Ehefrau oder nicht Ehefrau - das sind ganz wichtige Faktoren.

„Ich glaub einfach, das ist sehr wichtig. Es gibt halt Leute die bestimmte Kontakte oder die Zuneigung von bestimmten Leuten brauchen, damit sie sich gut fühlen. Warum sollte man ihnen das unterbinden.“ FREHSNER, Sport-Diplomarbeit von Christoph MEZGOLITS, S.217

Freudsicht über Otto BARIC aus SCHOPP (1), Sport-Diplomarbeit von Christoph MEZGOLITS, S.291 :

„Das ist sehr wesentlich, denn wenn das soziale Umfeld eines Spielers nicht passt, dann kann er auch nicht seine Leistungen auf dem Platz bringen, und ein guter Trainer erkennt das sofort und merkt, wenn der Spieler nicht mit all seinen Gedanken beim Training dabei ist. Ob sich der Spieler dann helfen lässt, ist wieder etwas anderes.“

Nur zwei der Wirtschafts- Führungskräften praktizieren eine klare Trennlinie zwischen Beruf und Privatsphäre. Fast alle sind bei dringenden Angelegenheiten jederzeit auch zu Hause telefonisch erreichbar. Wie die interviewten Führungskräfte aus Österreichs Wirtschaft den Spagat zwischen Beruf und Privatsphäre bewerkstelligen, ist in folgenden „Sozial – Portfolios“ zusammengefasst:

„Dipl. Ing. FRÖHLICH stellte es jedem Mitarbeiter/jeder Mitarbeiterin frei, persönliche Probleme ins Büro zu tragen. „Die meisten Mitarbeiter haben jedoch mit ihren Kollegen auch über persönliche Dinge gesprochen. Bis hin zu Freundschaften, wo die Leute gemeinsam auf Urlaub gefahren sind.“ Die Abgrenzung zwischen Beruf und Privatsphäre war bei ihm vermischt. „Ich bin eher der Typ, der mit seinen Mitarbeitern Freundschaften“

aufbaut, der sich mit Mitarbeitern auch außerhalb der Firma trifft. Weil das für mich einfach zum Führungsstil dazugehört.“ Bei wichtigen Dingen war er auch privat für seine Leute erreichbar.

„Bei Dr. Emil MEZGOLITS gibt es ebenfalls keine echte Abgrenzung zwischen Beruf und Privatsphäre. Er setzt dafür aber voraus, dass die dabei Familie mitspielt. Aufgrund der Notwendigkeit von schnellen Handlungen bei Pannen ist er auch permanent verfügbar. Die finanzielle Entlohnung stellt für ihn eine gewisse Entschädigung in der Hinsicht dar. Das soziale Umfeld der MitarbeiterInnen wird von beiden Unternehmen berücksichtigt, und in Aktivitäten mit eingebunden.“

„Es ist ganz klar, dass jede Firma, egal wo sie steht, dazu da ist, dass man Mitarbeitern oder Kollegen hilft. Und da gehört es auch dazu, in allen Situationen zu helfen. Sowohl privat, als auch in der Firma. Und das ist meines Erachtens ein Thema, dass relativ leicht abzuhaken ist, man muss es nur umsetzen.“

„Und auch bei Dr. Hannes ANDROSCH versucht man so weit wie möglich bei privaten Problemen zu helfen. Allerdings gibt es dabei auch Grenzen im Sinne des Gesamtzieles. „Wenn das leistungsparalysierend wird, dann passt derjenige irgendwann nicht mehr in die Gruppe.“ Er ist der Meinung, dass man als Führungskraft keinen Einfluss darauf hat, wie sehr das soziale Umfeld in das Unternehmen getragen wird.“

„Ein ehem. GENERAL MANAGER bei einer internationalen Computerfirma versucht hier streng zu trennen. Seiner Meinung nach hat die Integration des sozialen Umfeldes in das Berufsleben eigentlich erst in jüngeren Jahren mit der Auflösung der Arbeitszeitordnungen, der Einführung der Gleitzeitarbeit, und nicht zuletzt durch das Internet immer mehr Einzug genommen. Zu seiner Zeit war das anders. „In der New Economy sehe ich eine stärkere Integration, was ich grundsätzlich als natürlich ansehe, weil es das ja auch vor der Industrialisierung gegeben hat.“

„Gerhard GUCHER nimmt sich bewusst seine privaten Auszeiten.“

„Ich werbe für Urlaub und nütze das Produkt Urlaub auch selbst aus. Ich glaube nicht, dass ich unersetzbbar bin.“

„Wilhelm HABERZETTL ist in dieser Hinsicht ein Extremist. Er ist der Meinung, das seine Privatsphäre niemanden etwas angeht und hält es auch seinen MitarbeiterInnen gegenüber so

„Das wird natürlich immer schwieriger und eine komplette Trennung ist fast nicht mehr möglich. Aber private Kontakte zu meinen Mitarbeitern pflege ich nicht.“

„Für Mag. LUIPERSBECK spielt das soziale Umfeld der MitarbeiterInnen eine große Rolle.

Die Verhältnisse im Unternehmen sind eher freundschaftlich, und bei privaten Problemen wird geholfen soweit es geht. In seinem traditionsbewussten Unternehmen gibt es auch starke private Verbindungen untereinander.

„Wir sind ein Team und auch eine Familie. Das zeigt sich auch bei gemeinsamen privaten Aktivitäten. Das braucht aber auch längere Zeit um sich zu entwickeln. Auch ein Fußballteam ist dann am besten, wenn es jahrelang eingespielt ist und jeder weiß, worum es geht.“

Die dazu notwendige geringe Personalfluktuation, führt Mag. LUIPERSBECK zum Teil auch auf Treueprämien und Dienstalterszulagen zurück. „Wir sind auch nur dann gut, wenn alle gut sind.“ Wenn man so intensiv mit einem Unternehmen beschäftigt ist, dann trägt man es seiner Meinung nach auch wohl oder übel in die eigen Familie hinein.

„Hier muss man jedoch aufpassen, nicht zu viele Probleme in beide Seiten hinein zu tragen, da man sonst auch Verpflichtungen insofern hat, dass dann natürlich auch private Probleme von mir in der Firma eingebbracht und diskutiert werden. Aber eine klare Trennlinie gibt es hier nicht. Auch nicht was die zeitlich Abgrenzung betrifft.“

„Bei Beppo MAUHART gibt es eine fließende Trennlinie. Er legt prinzipiell schon Wert darauf, dass man schon auch einen privaten Kontakt zu den MitarbeiterInnen hat.

„Hier meine ich hauptsächlich besondere Ereignisse, wie z. B. Geburtstage, oder gemeinsam einer Einladung ins Burgenland zu folgen. Aber nicht so, dass man am Wochenende persönlichen Kontakt miteinander hat. Ich kann jedoch auch am Wochenende angerufen werden. Das hat meine frühere Funktion mitgebracht, und es ist

in Wahrheit ein 24 Stunden Tag. Das ergibt sich meiner Meinung nach ab einem gewissen Niveau einer beruflichen Herausforderung automatisch.“

Mag. SCHUBASCHITS sieht die Trennung zwischen Beruf und Privatsphäre folgendermaßen :

„Das ist schwierig, denn wenn man so lange Arbeitstage hat, bleibt wenig an Privatsphäre über. Das ist leider so, aber trotz intensiver Delegation ist dies in einem Managementjob ab einer gewissen Größenordnung auch mit einem perfekten Zeitmanagement nicht handhabbar. Der Job steht, ob man es wahrhaben möchte oder nicht, vor dem Privatleben.“

Bei Dr. STARA wird das soziale Umfeld auch berücksichtigt. Persönliche Themen kommen jedoch auch seiner Meinung nach aus Zeitgründen immer zu kurz. Er sieht dies als Teil des Jobs, und hofft, dies durch ein gutes Klima und diverse Aktivitäten, in denen auch die Familien der MitarbeiterInnen eingebunden werden, kompensieren zu können. Die Abgrenzung zwischen dem Beruf und seiner Privatsphäre stellen für ihn seine Kinder dar. Für wichtige Sachen ist er aber rund um die Uhr erreichbar.

Ob man will oder nicht. Das soziale Umfeld wird in jeder Gruppe immer eine wesentliche Rolle spielen, und muss insofern berücksichtigt werden – offiziell oder inoffiziell. Insofern beeinflusst es auch das Klima und die Atmosphäre eines Unternehmens mit, welchen Stellenwert das soziale Umfeld darstellt.

Anschaulich wird diese Aussage dadurch, dass sich sogar die einzelnen Unternehmen an ihre Umfeld auffallend gut angepasst haben. Nämlich insofern als dass sich die Stärken der jeweiligen Unternehmen in direktem Zusammenhang mit dem unmittelbaren Umfeld befinden.

Die Gewerkschaft lässt den MitarbeiterInnen Spielraum bei ihren Anliegen, die Kurbad AG ist stark bei sportlichen Aktivitäten für ihre MitarbeiterInnen, ANDROSCH`S Consultatio ist sehr flexibel bei Akquisitionen und verplant sich nicht alles usw..

Hier sind bemerkenswerte Anpassungsprozesse abgelaufen, die an die Evolutionen von Lebewesen, und damit verbundene Anpassungen an den jeweiligen Lebensraum, ihr soziales und natürliches Umfeld erinnern.

## F DAS ENDERGEBNIS

### 1. Die Erfolgsgründe

Unterm Strich zählt für Außenstehende sowohl im Hochleistungssport als auch in der Wirtschaft meistens nur eines – nämlich der Erfolg. Ob geplant oder ungeplant, zufällig oder zielstrebig angepeilt ist meist zweitrangig. Der Weg dorthin ist fast immer nur für die Beteiligten interessant. Der Erfolg gibt einem meistens Recht und ist insofern auch immer die Bestätigung des eigenen Führungsverhaltens.

Wie vielseitig die Wege zum Erfolg sind, ist aus den Antworten der interviewten Führungskräfte auf die Frage nach ihren Erfolgsgründen und den Fremdsichten der betreuten SportlerInnen ersichtlich. Die untersuchten Trainer waren über mehrere Stationen oder SportlerInnen – Generationen hinweg erfolgreich. Daraus lässt schließen, dass hier doch jede einzelne subjektive Führungstheorie so weit ausgreift ist, dass sie sich mehr oder weniger an unterschiedliche Situationen und Voraussetzungen anpassen ließ.

Die subjektive Gründe des eigenen Erfolges der Trainer fallen sehr unterschiedlich aus.

Die unterschiedlichen Ansätze reichen von der eigenen Sportausübung, über Konsequenz oder ausgeprägtes physiologisches Wissen, bis hin zu Bescheidenheit oder extremer Motivation und hohem Selbstvertrauen.

Für Otto BARIC war es das Wichtigste, viel über Pädagogik gelernt zu haben und ein großes Repertoire an technisch - taktischen Übungen aufgebaut zu haben. Sein Erfolg hat sich zu dem Zeitpunkt eingestellt, als das Hauptaugenmerk auf den Umgang mit den Spielern gelegt hat, und er gelernt hat, mittels seiner psychologischen Fähigkeiten eine Mannschaft zu führen und viele Konflikte zu vermeiden.

Laut Markus SCHOPP ist Otto BARIC deshalb so erfolgreich, weil er „ein sehr guter Moderator ist, und er es perfekt versteht, eine Mannschaft zu einem bestimmten Zeitpunkt zu Höchstleistungen zu bringen“. Seiner Meinung nach ließ Herr BARIC auch immer konsequent die Elf auf den Platz, in die er absolutes Vertrauen hatte, und konnte dabei seine persönlichen Sympathien hinten an stellen. Das sind laut Markus SCHOPP die Erfolgsgründe von Otto BARIC.

Für Dr. Ingo PEYKER sind mehrere Gründe ausschlaggebend für seinen Erfolg:

- ?? Erstens einmal seine Ausbildung
- ?? Zweitens die Lehrjahre seines Vaters und das Umfeld, in dem er aufgewachsen ist (Leistungsbereitschaft und Theorieverständnis bekam er quasi im Sinne eines impliziten Wissens mit - dadurch entwickelte er ein Gefühl dafür, wie ein Training ablaufen muss)
- ?? Außerdem die Fähigkeit, sich in die Position des Handelnden hinein zu versetzen
- ?? Und die Fähigkeit der Übertragung der Entwicklung von anderen Sportarten = **die Bildung von Analogien!**

Auch laut seiner ehemaligen Sportlerin Linda HORVATH ist das Eingehen auf die SportlerInnen ein Erfolgsgrund des Trainers Ingo PEYKER. Weiters sind es die Erfahrung in der Leichtathletik, die er durch seine eigene Sportausübung mitbringt, seine hohe Intelligenz, aufgrund der er vorausschauend arbeiten kann, und seine innovativen Arbeitsweisen, die ihn so erfolgreich werden ließen.

Walter MAYER sieht seine Stärke darin, dass er einen wie er es ausdrückt „brutalen“ Zugang zu dem Athleten bekommt, und dass er den Leuten den Spaß an der Sache vermitteln kann.

Laut Christian HOFFMANN ist er so erfolgreich, weil er das Umfeld bereitstellt, sodass der Sportler sich nur auf seinen Job konzentrieren kann.

Gunar PROKOP sieht sich als unglaublich konsequent, und spricht seinen Erfolg auch der Begabung zu, Menschen für etwas zu überzeugen. „Ich bringe die Leute sehr oft dazu, an die Grenze zu gehen, und nur wer an die Grenze geht, weiß wo seine Grenze ist, oder darüber das eine oder andere mal.“

Als seine Erfolgsgründe sieht Karl FREHSNER die zielstrebige Durchführung von innovativen Plänen. „Du musst aber auch zuerst überlegen, ob dein Ziel auch realistisch ist, und nicht Luftschlösser bauen. Natürlich muss man die Planungen auch immer wieder zwischendurch überprüfen.“

Auch Christiane MITTERWALLNER sieht den Erfolg von Karl FREHSNER in seiner eigenen Linie, von der er nicht abweicht.

Dr. STECHEMESTER sieht seine Erfolg darin, dass er physiologische Werte mit trainingsmethodischen Werten verbunden hat.

„Ich komme aus der Medizin, und weiß bzw. überlege mir, was sich im Körper in bestimmten Abständen verändern muss, damit sich die entsprechende Leistungsfähigkeit erreichen lässt, und dann kenne ich die entsprechenden Trainingsmittel dazu, und analysiere die Schwächen des Sportlers und setze das dementsprechend ein. Und dann weiß ich, dafür brauche ich sechs, acht oder zehn Wochen Zeit, und so bastle ich mir das zusammen.“

Außerdem bezeichnet er sich selbst als einen harten Trainer. „Wenn der Sportler nach zehn Läufen kaputt ist, aber es müssen 15 oder 20 Läufe gemacht werden, dann gibt es nichts dann machen wir diese 20 Läufe durch.“

Für Ivica OSIM machen den Erfolg immer die Spieler:

„Für mich ist ein Trainer immer in der zweiten Reihe, und er muss versuchen, den Spielern zu helfen, er muss sein Maximum geben, damit sie nicht nur läuferisch stark sind, sondern auch mental und besonders spielerisch. Er muss Ihnen einen Weg zeigen, ihre Qualitäten besser zu nutzen. Für sich selbst und für die Mannschaft. Man kann dem von Zeit zu Zeit etwas sagen, so dass er es vielleicht versteht, und das ist der Job eines Trainers. Aber das muss man schaffen, dass die Spieler es verstehen warum man diese Aufstellung spielen lässt.“

Laut seinem ehemaligen Aushängespieler Markus SCHOPP sind viel mehr seine Art und seine Philosophie und seine eigene Einstellung zum Fußball die Gründe des Erfolges von Ivica OSIM. Und zwar dass Fußball vor allen Dingen ein Spiel ist und dass man mit allen Mitteln, und vor allem mit offensiven Mitteln versuchen muss, den Sieg zu erringen.

„Er ordnet alles diesem Sport unter, er lebt für den Fußball! Dazu kommen noch die Erfahrungen die er selbst gemacht hat, als aktiver Spieler und auch als Trainer. Außerdem hat er die Gabe, in sehr vielen Spielern Qualitäten zu sehen, die sie unter bestimmten Umständen bringen können, und die für die Mannschaft von Nutzen sein können. Andere Trainer können mit diesen Qualitäten nichts anfangen, weil sie ganz einfach die Probleme nicht sehen die diese Qualitäten mit sich bringen. Er lässt sehr wohl den Spielern ihre Freiheiten, aber nicht unter allen Umständen. Er versuchte schon, die Kreativität eines Spielers zu fördern, aber es muss sich in der Mannschaft in Grenzen

halten. Ivica OSIM wandert da auf einem sehr dünnen Grat, eben diese verschiedenen Kräfte so zusammenzuhalten, dass der Erfolg immer stimmt. Das sind glaube ich Eigenschaften, die er perfekt beherrscht, und die er auch trotz Zwischenrufe des Präsidenten und des Publikums immer beinhalt durchzieht.“

Also machen die Erfolge doch nicht immer nur die Spieler!

Auch bei den interviewten **Wirtschafts- Führungskräften** kann man insofern von einer erfolgreichen subjektiven Führungstheorie sprechen, als das sich diese über mehrere Stationen ihrer Karriere erfolgreich einsetzen ließ und sie letztendlich an der Spitze einer Organisation stehen bzw. standen. Die Manager haben im Durchschnitt drei Mal in ihrer Karriere in völlig neue Bereiche gewechselt, wo sie sich umfassend einarbeiten mussten. Diese Chancen sind jedoch hundertprozentig genutzt worden, und die damit verbundenen Aufgaben wurden erfolgreich abgeschlossen. Eine wirtschaftliche Ausbildung gepaart mit gesundem Menschenverstand, die Auswahl geeigneter MitarbeiterInnen und Teamfähigkeit geben die interviewten Personen als Hauptgründe für ihren Erfolg an. Auch die Themen Vision und Risiko bzw. Glück werden dabei angesprochen.

„Ein Spruch von mir ist: Management ist BWL plus Hausverstand. Und ich glaube ich habe eine sehr gute Beziehung zur BWL aus der Hochschule mitgenommen, und meine ganze Karriere hindurch gehabt. Ich habe mich immer sehr intensiv damit auseinander gesetzt, und das dann eben gepaart mit gesundem Menschenverstand. Das würde ich als mein Erfolgsrezept bezeichnen.“ Ehem. GENERAL MANAGER einer internationalen Computerfirma

Dipl. Ing. ZOTTI bezeichnete

- ?? das Glück gehabt, fast immer erstklassige Mitarbeiter zu finden, und diese auch an das Unternehmen binden zu können
- ?? diesen Mitarbeitern eine relativ lange Leine und damit ein hohes Maß an Autonomie gegeben zu haben
- ?? und drittens seine ständige Verfügbarkeit, dadurch dass er sich entbehrlich gemacht hat als Gründe für seinen beruflichen Erfolg.

Die richtige Mischung zwischen Teamentscheidungen und Teamarbeit und letztendlich aber auch manchmal autonome Entscheidungen, sieht Wilhelm HABERZETTL als seine

Erfolgsgründe. „Natürlich auch die guten Mitarbeiter, die mich umgeben, weil sie die Voraussetzung dafür sind, dass man richtige Entscheidungen treffen kann.“

Mag. LUIPERSBECK sieht als Gründe seines Erfolges

- ?? die Fähigkeit, im Team zu arbeiten
- ?? Mitarbeiter zu motivieren
- ?? Verantwortung zu übertragen
- ?? zu trauen und zu kooperieren.

Auf die Frage nach den Gründe seines Erfolges antwortete Dr. STARA:

„Erstens ein eher mitarbeiterorientierter Führungsstil, jedoch auch die Fähigkeit, im entscheidenden Moment die Fahne in die Hand zu nehmen, und die Leute zu führen.“

Seiner Meinung nach braucht man eine gewisse Basisintelligenz und die Konsequenz, Mut und Risiko nicht zu unterlassen sowie die Fähigkeit mit Menschen umzugehen und ein Team zu bilden. „Es ist jeder allein bei jeder zweiten Aufgabe völlig verloren, wenn er nicht ein gut funktionierendes Team hat. Das ist meiner Meinung nach der Hauptaspekt, weil ich extrem davon überzeugt bin, dass der entscheidende Wettbewerbsvorteil ist, aus unterschiedlichen Typen ein schlagkräftiges Team zu bilden, dass sich auch als Team fühlt. Dazu gehört auch das Thema Vision und Zielvorgabe.“

Gerhard GUCHER sieht ein reges Beziehungsmanagement, welches auch oft durch sog. „Zufälle“ bereichert wurde, als Meilensteine seiner Karriere und eine offene, realistische und professionelle Einstellung zum Beruf sowie den Mut, sich neuen Aufgaben zu stellen als seine Erfolgsrezepte.

Dr. MEZGOLITS begründet seinen Erfolg folgendermaßen:

„Erstens einmal das Glück, eine gute Ausbildung genossen zu haben, und zweitens das Glück zu haben, in eine Position zu kommen, wo man das auch umsetzen kann. Drittens gute Freunde zu haben, die auf der einen Seite väterlich und auf der anderen Seite freundschaftlich sind. Und natürlich harte Arbeit.“

„Die Bereitschaft, immer neue Herausforderungen anzunehmen, Flexibilität, Fleiß und Kreativität.“ Mag. SCHUBASCHITS

„Zielstrebigkeit, das Arbeiten mit Teams, die richtigen Leute zu finden für die richtigen Jobs, und die Leute zu motivieren.“ Dipl. Ing. FRÖHLICH

Und zu guter letzt bezeichnet Dr. ANDROSCH

- ?? Eine gute Ausbildung,
- ?? das Denken in Zusammenhängen und historischen Abläufen,
- ?? reiche Erfahrung,
- ?? Zukunftsorientierung im Sinne von Vision and Mission
- ?? Und die Fähigkeit, Menschen zu Engagement und Commitment zu bringen (nach den Worten von Jack Welch: TO ENERGIZE PEOPLE)

als seine Erfolgsgründe.

„Das ist auch die Kunst eines Trainers und auch die eines Dirigenten, ein aus einem Orchester etwas herauszuholen, was ein anderer nicht kann. Was immer es ist, es hat etwas mit der sozialen Kompetenz und der emotionalen Intelligenz zu tun.“ Dr. Hannes ANDROSCH

**Zusammenfassend kann man sagen, dass völlig unterschiedliche Theorien in völlig unterschiedlichen Situationen in Sport und Wirtschaft zum Erfolg geführt haben. Allen gemeinsam ist die Orientierung an den Menschen als die Konstante jedes situativen Führungsverhaltens.**

An dieser Stelle muss auch erwähnt werden, dass punkto Menschenführung nicht immer nur der Erfolg das Beste ist. Die Entwicklung eines ausgereiften Führungsverhaltens benötigt sicherlich auch entsprechend reflektierte Misserfolge.

#### **Ganz nach dem Motto: Wer nie unten war, weiß auch den Erfolg nicht zu schätzen!**

Trotzdem ist es das Ziel vieler SportlerInnen, einmal ganz oben zu stehen. Und auch für die TrainerInnen ist es das Größte, ihre Schützlinge am Podest zu sehen. Dazu müssen jedoch viele Faktoren zusammenpassen. Wie es die interviewten Trainer geschafft haben, ihre SportlerInnen zu Höchstleistungen zu bringen, ist im folgenden Kapitel ersichtlich.

## **2. Höchstleistungen**

Vor Spitzenleistungen ihrer SportlerInnen haben die Trainer unterschiedliche Vorgangsweisen an den Tag gelegt. Zum einen wird dem Sportler bzw. der Sportlerin kein Druck auferlegt und die ursprünglich geplanten Muster werden spontan verlassen. Zum anderen werden positive Eigenschaften und Muster bewusst verstärkt.

Walter MAYER arbeitet in diesem Fall mit kurzen Bemerkungen, die seiner Zuversicht Ausdruck verleihen. Durch die hohen Trefferquoten solcher Aussagen in der Vergangenheit ist der Sportler zuversichtlich.

„Es hat damals auch gestimmt, was er angedeutet hat – d.h. er weiß, dass ich es schaffen könnte!“ von Christian HOFFMANN, Sport-Diplomarbeit von Christoph MEZGOLITS, S.14

Gunar PROKOP hat seine Mannschaft bewusst auf knappe Spiele vorbereitet. Durch den Erfolg dieser Strategie bei vorhergehende Spielen haben die Spielerinnen an Selbstvertrauen gewonnen. Neben einigen intuitiven Entscheidungen und sogenannten Glücksgriffen war dies ausschlaggebend für den Erfolg bei der Weltmeisterschaft.

Karl FREHSNER hat hier bewusst oder unbewusst die Strategie benutzt, dass nicht nur positive Stimmung in einer Mannschaft zum Erfolg führt. Seine Läuferin Christiane MITTERWALLNER hat das anscheinend motiviert.

*„Erfolgreiche Führung ist in dieser Hinsicht nichts anderes als ein kognitives und affektives Synchronisieren verschiedener Handlungen und Perspektiven nach Maßgabe einer gemeinsamen Zielsetzung, ein Prozess, der paradoxerweise häufig um so besser und reibungsloser gelingt, je weniger er bewusst beabsichtigt oder angestrebt wird“*  
ANDERS, G., HARTMANN, W. (Sozialkompetenz von Trainerinnen und Trainern) S.12

Otto BARIC spricht von der Summe der Umsetzung seiner taktischen Vorgaben und der konsequenten Vorbereitung. Er hat den Spielern z.B. eingeredet, dass es damals gegen Spanien doch nicht so schlecht gewesen ist. Dass die Mannschaft besser ist als alle glauben. Die Spieler fühlten sich durch das Resultat (0:9) in ihrer Ehre gekränkt und sprachen voll auf die Motivation

von Herrn BARIC an. Das Ergebnis war ein 1:1 im Rückspiel gegen Spanien im Ernst Happel Stadion.

Im Falle von Sturm Graz, der ehemaligen Mannschaft von Ivica OSIM, war ein Mitgrund für die Qualifikation für die Champions League 2000 paradoxerweise der Ausfall des Spielmachers Ivica Vastic. Markus SCHOPP drückte dies folgendermaßen aus: „Und Ivo war dann verletzt und wir haben trotzdem diese Hürden alle geschafft. Da haben wir es geschafft, uns etwas abzukapseln. Im Endeffekt war aber das Kollektiv entscheidend, und war eigentlich der Grund, warum wir so weit gekommen sind.“ Dies war eine Möglichkeit der Mannschaft, aus dem Schatten ihres Stars, Ivica Vastic, zu springen. Sie wollte zeigen, dass sie es alleine auch schaffen können und das war anscheinend Motivation genug (natürlich neben einer saftigen Aufstiegsprämie).

Dr. STECHEMesser geht hier noch einen Schritt weiter. Er nutzt den positiven Zustand seiner Athletin nach erfolgreichen Wettkämpfen. Er kanalisiert ihre Motivation und ihre Freude in einen weiteren Trainingsblock, und setzt erst dann eine Regenerationsphase an. Damit setzt er bereits die Basis für kommende Spitzenleistungen.

„Da unterscheide ich mich von den anderen Trainern insofern, dass ich nach großen Wettkämpfen die gute Form der Athletin ausnütze und noch voll weiter trainiere. Natürlich nicht in wettkampfähnlichen Trainingsmethoden, sondern ich nütze die allgemein hohen Grundlagen noch weiter aus und mache erst dann nach zwei oder drei Wochen eine Regenerationsphase.“ STECHEMesser, Sport-Diplomarbeit von Christoph MEZGOLITS, S.246

Dies ist eine außergewöhnliche Taktik die sich in Zukunft in mehreren Sportarten durchsetzen wird, da erstens die Emotionen des Wettkampfes in einen weiteren Trainingsblock kanalisiert werden können, und zweitens die Pause danach insofern sinnvoller genutzt werden kann, als durch eine vorangegangene Grundlagenbelastung die Regenerationsprozesse im Sinne der Superkompensation innerhalb der Trainingspause optimiert werden. Wenn man am Tag des Wettkampfes in Bestform sein will, muss auch die Superkompensations-Kurve darauf abgestimmt sein. Der Wettkampf selbst stellt in den meisten Sportarten eine verhältnismäßig kurze und intensive Belastungsform dar, bei der oft die psychischen Anforderung gegenüber den körperlichen überwiegen. Daraus ergibt sich oft ein kürzerer Regenerationsbedarf als bei

extensiven Grundlageneinheiten, und somit kann durch diese Vorgangsweise zum einen die psychische Anspannung besser verarbeitet werden und der Urlaub besser als Regenerationszeit genutzt werden.

In der **Wirtschaft** sind Spitzenleistungen meist auch mit hohem Arbeits- (=Trainings-) Aufwand verbunden, das punktgenaue Timing steht jedoch nur selten so im Vordergrund wie im Sport. Meistens geht es darum, ein Arbeitspensum in möglichst kurzer Zeit zu absolvieren, und das wenn möglich mehrere Male. Diese Belastungen sind eher vergleichbar mit Ultra – Langstreckenbewerbe im Sport, wie z.B. einem Iron Man oder dem Race Across Amerika. Doch gerade hier bereiten sich Athleten, wie der Langstreckenspezialist Wolfgang Fasching professionell auf die bevorstehende Aufgabe vor und nutzen die Pausen zur aktiven Regeneration. In manchen Fällen ist aber auch in der Wirtschaft die Bestform zum Tag X gefragt, z.B. ist es bei wichtigen Präsentation, Auftritten oder Verhandlungen sicherlich von Bedeutung, dass das ganze Team an diesem Tag in Bestform ist. Speziell in diesen Fällen gibt es in Unternehmen im Vergleich zum Hochleistungssport enormen Aufholbedarf in der körperlichen und mentalen Vorbereitung!

Alles in Allem hängt trotz aller Planungen und Vorbereitungen das Endergebnis immer noch stark von diversen situativen Komponenten ab.

„Man kann planen, wie man Tore schießen möchte, aber nicht, wie die anderen spielen werden, und dann beginnt ein anderer Prozess der Interaktion.“ Dr. Hannes ANDROSCH  
Doch genau in der Situation der Interaktion zwischen mehreren Konkurrenten in Sport und Wirtschaft bringen letztendlich diejenigen die besseren Ergebnisse, die ein breiteres Handlungsrepertoire und die ergiebigeren Reserven besitzen, bzw. diejenigen, welche die Handlungen der Anderen besser antizipiert haben. Der Tormann „errät“ die richtige Ecke beim Elfmeterschießen oder der Fondmanager erkennt rechtzeitig die bevorstehende Verkaufswelle und setzt entsprechende Maßnahmen.

Die Gründe für Höchstleistungen liegen deshalb zum Teil auch in der richtigen „Umgebungstemperatur“ in der sich die eigene Leistungsfähigkeit am besten entfalten kann!

### **3. Schlechte Voraussetzungen**

Das Leistungsdenken in unserer Gesellschaft wird immer größer. Medien und Publikum sind nur mehr an Erfolgen und messbaren Fortschritten interessiert. Der vierte Platz zählt schon nichts mehr und insofern stellt das Resultat sowohl im Sport als auch in der Wirtschaft ein gnadenloses Feedback dar. Die 100m in 10,2 sek. zu laufen ist leider zu wenig, das beste und innovativste Produkt ist nichts wert, wenn die Verkaufszahlen nicht stimmen. Die Frage nach dem Warum wird immer seltener gestellt, denn für eine ausreichende Analyse bleibt meistens keine Zeit. Unter welchen Voraussetzungen die moderate Leistung zustande kam, interessiert niemanden.

Aus diesem Grund kann es manchmal überlebensnotwendig sein, auch bei schlechten Voraussetzungen gute Leistungen zu bringen. Diese Kunst haben die untersuchten Personen schon des Öfteren unter Beweis stellen müssen, um in ihrer Sparte dort zu stehen, wo sie jetzt sind. Wie sie dies bewerkstelligt haben, ist im folgenden zu lesen.

Im Sport beziehen sich schlechte Voraussetzungen vor allem auf die Trainingsbedingungen, welche letztendlich immer mit der finanziellen Situation und der Organisation zu tun haben. Veraltete Trainingsgeräte, mangelnde Ausrüstung und personelle Ausstattung sind hier die häufigsten Gründe neben schlechten äußeren Bedingungen (z.B. Wetter).

Wie ist es den Trainern gelungen, trotz derartiger schlechter Voraussetzungen Erfolg zu haben?

**Tab.24:** Erfolgsgründe bei schlechten Voraussetzungen

<b><u>Trainer</u></b>	<b><u>Begründung</u></b>
Walter MAYER	„Durch den Fanatismus den wir gehabt haben. Ausschlaggebend war, dass wir eine Mannschaft waren und alle an einem Strang gezogen haben. Und die Tiefs mit einem besonderen Teamgeist überbrückt haben.“ MAYER, Sport-Diplomarbeit von Christoph MEZGOLITS, S.182
Gunar PROKOP	„Erfolg gehabt habe ich deswegen, weil ich stur war und konsequent meinen Weg gegangen bin. Und vor allem es belastet mich nicht wenn ich einen Krieg habe. Wenn ich Zuhause einen Krieg habe, das belastet mich. Ich bin ein sehr konfliktfähiger Mensch, und das ist glaube ich auch wichtig.“ PROKOP, Sport-Diplomarbeit von Christoph MEZGOLITS, S.202

Karl <b>FREHSNER</b>	„Der Unterschied ist die Einstellung die du dazu hast. Wenn ich dir sage wir gehen dorthin trainieren, die Voraussetzungen sind das und das - wir haben nicht mehr, dann ist das machbar für die Leute. Weil dann sagen wir vorher schon: wir gehen oder wir gehen nicht. Also wenn wir gehen, dann müssen wir überzeugt sein dass wir mit den Mitteln die wir haben das Maximum rausholen.“ FREHSNER, Sport-Diplomarbeit von Christoph MEZGOLITS, S.218
Otto <b>BARIC</b>	„Der Grund war, dass glaube ich habe ich ziemlich korrekt gearbeitet mit den Spielern und wir haben eine Vertrauensbasis geschafft und dann haben wir Erfolg gehabt.“ BARIC, Sport-Diplomarbeit von Christoph MEZGOLITS, S.233

Insgesamt zeichnen sich die in dieser Arbeit untersuchten Führungspersönlichkeiten durch eine Optimierung der Ressourcen im Sinne der Aufgabe und damit durch eine starke Zielorientierung aus, und konnten damit oft schlechte Voraussetzungen kompensieren.

Die **Wirtschafts- Führungskräfte** gaben an, bei folgenden Situationen in ihrer Karriere schlechte Voraussetzungen vorgefunden zu haben.

- ?? Tätigkeit als Sanierungsmanager bei einem Beratungsunternehmen
- ?? technologisch die Umstellung nicht geschafft zu haben
- ?? in den Deutschen Tabakwaren – Großhandel einzusteigen
- ?? im politischen Umfeld
- ?? von den anderen ignoriert und abgekapselt zu werden
- ?? ein Mitarbeiter fällt in einer wichtigen Phase 3 Monate vor dem Jahresabschluss aus
- ?? wenig fachliche Voraussetzungen für neue Tätigkeiten
- ?? Die 70iger waren ab dem Ölspreisschock und dem Jonkiepurkrieg im Herbst 1973 alles andere als leicht
- ?? wie fast überall in der Beschaffung von finanziellen Mitteln

Laut Mag. LUIPERSBECK gibt es insofern keine schlechten Voraussetzungen, als es immer klar definierte Aufgabenstellungen gibt mit einem bestimmten Zielerreichungspotential, also

einer Chance das Ziel zu erreichen. „Ich habe aber immer sehr gute Voraussetzungen gehabt insofern, dass ich immer das Vertrauen derjenigen gehabt haben, die mir diese Aufgabe übertragen haben.“

Ein anderer Manager kann gerade schlechten Voraussetzungen positive Aspekte abgewinnen.

„Ich bin immer gerne dort hingekommen, wo die Voraussetzungen schlecht waren. Weil man kann wesentlich mehr bewegen, wenn die Voraussetzungen schlecht sind. Eine hervorragende Organisation auf hohem Niveau zu übernehmen. Schlechte Voraussetzungen sind in diesem Sinne für einen neu einsteigenden Manager eine ideale Voraussetzung.“

Weshalb diese oben genannten schlechten Voraussetzungen offensichtlich gemeistert wurden (denn sonst würden die Personen erstens nicht dort sein, wo sie heute stehen, nämlich an der Spitze, und zweitens nicht so offen darüber sprechen), ist anschließend aufgelistet.

Beppo MAUHART erinnerte sich daran, dass beim Engagement von Ernst Happel als Teamtrainer die Voraussetzungen nicht sehr gut waren, und es trotzdem gelungen, ihn für diese Aufgabe zu gewinnen. Der Grund war seiner Meinung nach eine gute zwischenmenschliche Beziehung, und dass Ernst Happel diese Aufgabe damals „als Krönung seiner Laufbahn gesehen hat.“

#### Die anderen Führungskräfte gaben folgende Gründe für das Meistern von schlechten Voraussetzungen an:

- ?? absoluter Einsatz in jeder Hinsicht
- ?? Glück
- ?? MitarbeiterInnen, die voll hinter uns gestanden sind
- ?? Konsequenz
- ?? weil wir eine Grundanalyse gemacht haben, und die Ursache gesucht haben
- ?? auf Bürgerbeteiligung Wert gelegt zu haben
- ?? neue technische Entwicklungen und Innovationen, mit deren Hilfe ein Kompromiss gefunden werden konnte
- ?? Überzeugung

- ?? Bewusste Anpassung an die schlechten Voraussetzungen und die strategische Nutzung dieser
- ?? „Das hat uns zusammen geschweißt, und wir haben noch mehr zusammengehalten“
- ?? ein starkes Team, dass sich gegenseitig hilft und die Flanken abdeckt
- ?? informellen Informationen
- ?? ein umfassendes Beziehungsgeflecht
- ?? Informationen und Kontakte
- ?? geduldig genug zu sein, den richtigen Zeitpunkt abzuwarten und sich dementsprechend vorzubereiten
- ?? sich nicht entmutigen lassen
- ?? Teamgeist
- ?? die Fähigkeiten, schnell neue Dinge aufzunehmen und zu verstehen
- ?? extrem hohe Einsatzbereitschaft
- ?? der Effekt des Leithammels
- ?? „Hier ist es wichtig, nicht in Panik zu geraten, sondern einen kühlen Kopf zu bewahren“
- ?? Disziplin
- ?? Teamwork
- ?? klare Zielformulierung

Auffallend oft wird als Begründung für das Überstehen von schlechten Voraussetzungen sowohl im Sport als auch in der Wirtschaft der Begriff „Team“ genannt.

*Laut ARMSTRONG (Führungsgrundlagen) bedeutet Team Management, dass Sie*

*~~✓~~ Zweck und Ziele des Teams klären  
~~✓~~ für eine gute Zusammenarbeit der Teammitglieder sorgen  
~~✓~~ die gemeinsamen Fähigkeiten des Teams stärken  
~~✓~~ für eine gemeinsamen Zugang zur Aufgabe sorgen  
~~✓~~ von außen auferlegte Hindernisse beseitigen und den Teammitgliedern Möglichkeiten verschaffen, ihre Fähigkeiten und Kompetenzen weiterzuentwickeln.*

*(vgl. ARMSTRONG, M. - Führungsgrundlagen S.325)*

„Wir sind nicht alleinig im Besitz der Wahrheit und Weisheit, und andere Facetten zwingen zu einer Zusammenführung. Es ist bei einem Maler nicht entscheidend, ob er einen Strich dicker oder dünner, rot oder grün macht, sondern der Gesamteindruck des Bildes ist entscheidend!“

Dieser bedeutende Ausspruch des verstorbenen Landeshauptmann Karl STIX hebt auch die Wichtigkeit von teamorientiertem Handeln hervor, bei dem sich nicht der einzelne zu profilieren versucht, sondern im Sinne des Gesamteindruckes handelt.

## AUSBLICK AUF DIE POLITISCHE „MENSCHENFÜHRUNG“

Die Grundmuster von Menschenführung lassen sich auch auf die Politik übertragen und damit erweitert sich das Spektrum der Führungs-Analogien.

In der Regierung von Gemeinden, Ländern oder Staaten gibt es ähnliche Verhältnisse zwischen den Beamten und Angestellten der Verwaltungen & Behörden sowie ihren Vorgesetzten wie in der Wirtschaft zwischen MitarbeiterInnen und den Verantwortlichen. Leistungsdruck und die Notwendigkeit schneller Ergebnisse aufgrund des enormen Druckes der Öffentlichkeit im Zusammenhang mit permanenten Wahlkämpfen erinnern an die Problematik der Abhängigkeit vom share holder value oder von Statistiken und Tabellen im Sport. Es wird auf allen Ebenen immer schwerer, sich mit langfristigen Konzepten auch kurzfristig über Wasser zu halten.

Der Kontakt einer Politikerin mit den Einwohnern der politischen Bezirken ist vergleichbar mit dem eines Betriebsrates mit Dienstnehmern seiner Zuständigkeit. In beiden Fällen stellen Einzelpersonen zwar keine Weisungsgeber für die Verantwortlichen, sehr wohl aber wichtige Stimmungsbarometer als Basis der Meinungsbildung dar.

Die entgültige Entscheidungsmacht liegt allerdings bei den Kunden bzw. WählerInnen. Doch auch hier offenbaren sich bemerkenswerte Analogien:

Herrschen zwischen WählerInnen und PolitikerInnen nicht die gleichen Gesetze wie zwischen Kunden und den Herstellern eines Produktes? Stellt nicht die Wahl eines Bürgermeisters eine ähnliche Evaluierung der Zufriedenheit der BürgerInnen mit dessen bisheriger Arbeit gepaart mit dem Vertrauen in dessen Zukunftspläne dar, wie der Kaufprozess einer Kundin ?

Sind bei letzterem nicht auch Vertrauen, bisherige Erfahrungen, Verbundenheit sowie Zukunftsaussichten die entscheidenden Kriterien für meine Wahl ?

Umgekehrt spielt bei Wahlkämpfen um WählerInnenstimmen in der jüngeren Vergangenheit die Marketingstrategie und deren Umsetzung auch eine entscheidende Rolle. Auf beiden Ebenen wird versucht, möglichst viele Personen auf seine Seite zu ziehen, um die Marktmehrheit und damit eine starke Verhandlungsposition = Macht zu erreichen.

Ein weiterer Punkt ist die Zufriedenheit des Zielpublikums. Das Brot und die Spiele des alten Roms reichen heute in den meisten Kulturen Gott sei Dank nicht mehr, um die Leute zufrieden zu stellen und sie von ihren Sorgen abzulenken. Die Ansprüche sind auch bei den Kunden gestiegen, das Qualitätsbewusstsein hat in der sog. Wohlstandsgesellschaft Überhand gewonnen. Und durch eine kritischere Betrachtungsweise sind „Die Gescheiten da oben“ auch in der Politik antastbarer geworden. Die Zauberformel der „kommunizierten Aufrichtigkeit“ greift daher besser als eh und je.

Die hierarchischen Systeme der Politik sind denen der Wirtschaft gleichzusetzen. Ausschüsse, aufsehende Rate, Vorstandsgremien und Abstimmungen laufen in beiden Bereichen nach den Regeln der Sympathie-, Beziehungs- und Interessensgruppierungen ab.

Auch in der Politik ist es besonders wichtig, nicht den Kontakt zur Basis zu verlieren. Nicht nur, weil die dortigen Führungsfiguren unmittelbar von der Basis, sprich den EinwohnerInnen des jeweiligen politischen Landteils, die durch die Wahl die Wesentliche Steuerungsfunktion überhaben, abhängig sind. Drüber hinaus ist eine BürgerInnenbeteiligung, die über die Stimmabgabe hinaus geht, eine wichtige Hilfestellung, Fehlplanungen zu vermeiden, indem bereits in der Entscheidungsfindung von diversen Projekten alle betroffenen Personen und Institutionen eingebunden werden.

Die Politik stellt zweifellos das größte Medium der „Menschenführung“ dar und sollte deshalb auch die Position eines Trendsetter der Führungsphilosophie inne haben. Insofern könnte man auch die verschiedenen Führungsstile und Organisationsformen auf die in der Geschichte der Menschheit vielfältigsten Regierungsformen in Verbindung stellen. Eine Diktatur entspricht dem Schema eines Autoritären Führungsstiles, die Demokratie setzte sich auch als demokratischer Führungsstil in den Unternehmen fort, die früheren Monarchien entsprechen den heutigen hierarchischen Strukturen in vielen Unternehmen, denn genau wie damals leben auch jetzt noch oft die Monarchen auf Kosten der ausgebeuteten „Leibeigenen“ usw..

Diese Ausführungen könnte man beliebig fortsetzen – was bleibt sind die unübersehbaren **Analogien** im Bereich der Führung von Menschen, deren Eckpfeiler in allen Bereichen Anerkennung und Ehrlichkeit darstellen sollten.

„Ich glaube das ist überhaupt eine pädagogische Lebensaufgabe, das an junge Leute weiterzugeben: Was ich von Dir will, muss ich auch selbst bereit sein, zu geben. Ich will haben, dass Du mich anerkennst mit meiner schiefen Nase, ich scherngle, ich zutzel und ich hatsch. Und Du hast das gleiche Recht, dass Du die Anerkennung bei mir findest. Und wenn man so weit ist, dann kann man in einer Mannschaft zusammen spielen. Und dann erkennt man auch die Hierarchien an. Dann erkenne ich eben, Du bist 38 und hast eine andere Hierarchie in der Mannschaft als ich mit meinen 20 Jahren. Und das muss man in einer Mannschaft schaffen, das gegenseitige Anerkennen und Akzeptieren. Das ist auch im Leben so und so sollte es auch in der Politik sein. Und wenn das weltweit vorhanden wäre, würden wir uns viele Kriege ersparen. Man kann jede Sache von zwei Seiten sehen.“ Gunar PROKOP, Sport-Diplomarbeit von Christoph MEZGOLITS, S.202:

Diese weise Aussage von Gunar PROKOP bringt deutlich zum Ausdruck, wichtig es ist, andere in ihrem Wesen anzuerkennen. Auf dieser Ebene ergibt sich eine andere Qualität zwischenmenschlichen Lebens. Sich auf dieser Ebene zu bewegen kann dazu führen, z.B. einen jungen Tischler - Lehrling in seinen Traumberuf einzuführen, ihm seine Hoffnungen aufrecht zu erhalten und in ihm die Vorliebe zum lebenden Werkstoff Holz zu wecken, einer Seniorin, die sich wieder sportlich betätigen will, die Freude an der Bewegung zu vermitteln, in einem Spital die Geburtenklinik mit der Einstellung zu führen, dass hier Eltern geholfen wird, möglicherweise das erste und letzte Mal in ihrem Leben das Wunder der Geburt erleben zu dürfen, auch wenn es für die HelferInnen schon zum Alltag geworden ist, auf der anderen Seite einem Kranken seine Ängste zu gewähren und nicht gewohnt abschätzend damit umzugehen, auch wenn es heute schon der zehnte Patient im Rettungswagen ist, einer Auseigerin zu gönnen, wieder einmal einzusteigen und von all ihren alternativen Erfahrungen zu profitieren, den Menschen Raum und Heimat zu lassen, und nicht rodend wie eine Horde grasender Büffel von einem Billiglohnland zum nächsten zu ziehen, grenzenlose Flexibilität verlangend, Umherziehende ihren Platz finden zu lassen – sie werden ihn lieben und schätzen wie selten gesehen, zu wenig talentierten Nachwuchssportlern mitzugeben, dass die Zeit für sie trotzdem nicht verloren war, anstatt sie

auszusieben wie Steine aus dem Goldfluss, aber auch notwendige Veränderungen offen anzusprechen und in einer mit den Betroffenen abgestimmten Geschwindigkeit zu realisieren.... und letztendlich auch den Leuten und sich selbst helfen, mit mehr Freude und Respekt an die Arbeit zu gehen, als die Verlängerung der allmorgentlichen Zahnhigiene!

## **Nachruf an den verstorbenen Landeshauptmann Karl Stix**

Um die Meinung eines Politikers zu hören wurde auch der damalige Burgenländische Landeshauptmann a.D. Karl STIX nach dem entwickelten Interviewleitfaden zu seiner subjektiven Führungstheorie befragt.

Im Sommer 2003 ist Herr Landeshauptmann STIX nach kurzem und schwerem Leiden verstorben. Was erhalten blieb sind seine Aussagen und die Erinnerung an einen weitsichtigen Politiker und großartigen Menschen.

### Seine Karriere verlief folgendermaßen:

- ✓ Lehre als Schlosser in einem kleinen Burgenländischen Betrieb
- ✓ Werkmeisterkurs
- ✓ Für ein Jahr karenziert für die Tätigkeit als Landessekretär der Sozialistischen Jugend
- ✓ Organisationsreferent der SPÖ
- ✓ 1964 Wahlkampf vorbereitung mit Hans Bögel gemeinsam mit Fred Sinovatz
- ✓ 1966 Übernahme des Parteisekretariats als Geschäftsführer
- ✓ 1970 geschäftsführender Landesparteisekretär
- ✓ für ein Jahr im Vorstand der Kurbad Tatzmannsdorf AG
- ✓ Oberkurator der Hypo – Landesbank
- ✓ 1977 SPÖ - Klubobmann - Wahlkampf mit Theodor Kery
- ✓ 1982 Regierungsmittelglied als Finanzreferent
- ✓ 1991 – 2001 Landeshauptmann

Seine **Hauptziel** war es, die Kluft zwischen Politik – öffentlicher Verwaltung - und dem Bürger nicht größer werden zu lassen.

„Dr. Sauerzopf und ich waren der Überzeugung, dass wir vor der Geschichte nicht gefragt werden, wer damals mehr gegen den anderen erreicht hat und mehr Stimmen gehabt hat, sondern man wird uns danach beurteilen, was wir aus dieser Chance – Fall des Eisernen Vorhangs und Gründung der EU – gemacht haben.“

Das Gespräch mit Bürgern, Kollegen und Konkurrenten zu suchen sah er als sein **Erfolgsrezept**.

Als wichtigste Faktoren für erfolgreiche Menschenführung bezeichnete Karl STIX:

1. Hohe Fachkompetenz
2. Einfühlvermögen
3. Psychologische Fähigkeiten
4. Motivationskünstler
5. Ausstrahlungskraft
6. Konsequenz
7. Managertyp
8. Vertrauensperson / menschliches Vorbild

Da man als PolitikerIn mit vielen verschiedenen Fachgebieten konfrontiert wird, erachtet Herr STIX Fachkompetenz als wichtigste Eigenschaft einer politischen Führungsperson. Seine Reihung der Erfolgsfaktoren überschneidet sich in den Punkten 1. und 2. mit der summierten Rangordnung der interviewten Sporttrainer & Wirtschaftsführungskräfte, und weist außerdem auch noch „psychologische Fähigkeiten“ in der ersten Hälfte und „Managertyp“ im Schlussfeld auf. Ein weiterer Beweis der engen Verbindung zwischen der politischen Menschenführung und der Führung von SportlerInnen und MitarbeiterInnen!

Seinen Führungsstil beschrieb er folgendermaßen:

**„Im Sinne von Teamwork viele Meinungen zu einer Entscheidung zu vereinen. Wenn ich von einer Sache überzeugt bin, versuche ich sie jedoch energisch durchzusetzen.“**

Dementsprechend legte er besonderen Wert auf die Umsetzung von guten Ideen.

Die Autorität einer Führungskraft entsteht seiner Meinung nach durch die Anerkennung der Leute, und nicht durch die Macht einer Position.

Beim Delegieren von Aufgaben versuchte Herr Landeshauptmann STIX, sowohl fachliche als auch kommunikative Qualitäten der MitarbeiterInnen zu berücksichtigen, und ihnen bei der Umsetzung einen großen Spielraum im Sinne der Zielerreichung zu lassen.

Das Motivationskonzept des erfolgreichen Landeshauptmanns Karl STIX ließ sich wie folgt zusammenfassen :

Allgemein sah Herr STIX Motivation als einen Prozess, ein Bewusstsein zu schaffen, dass man gemeinsam etwas schaffen kann. Dieser Vorgang hat sich bei ihm dadurch ausgezeichnet, dass beim gemeinsamen Erarbeiten und Umsetzen jeder einzelne Beitrag, so bescheiden er auch sein mag, von ihm als Teil des gesamten Mosaiks gesehen wurde, welches nur dann ein Erfolg ist, wenn auch der kleinste Stein richtig gesetzt ist.

„Wenn wir z.B. eine Broschüre machen, dann sind die Marketing Leute wichtig, der Photograph usw. Aber wenn der Drucker im Keller das nicht umsetzen kann, ist dies alles nichts Wert.“

Den Beteiligten das Gefühl zu vermitteln, dass ihre Arbeit anerkannt wird, denn das Ergebnis ist seiner Meinung dann gut, wenn sich alle eingebracht haben - das bezeichnete er als die wirksamste Motivationsform.

Kritik übte er dann, wenn er der Meinung war, dass mehr drinnen wäre als tatsächlich herausgeholt wird. Jedoch nur auf der sachlichen Ebene. „Wenn ich weiß, dass jemand nur 70% aus sich herausgeholt hat, dann wurde ich unruhig und ungehalten.“

Die Identifikation in seinem Team hat er dadurch erhöht, indem er alle mit gleichen und aktuellen Informationen versorgt hat, und den Erfolg auch den VerursacherInnen zukommen zu lassen, um so auch die Beteiligung von anderen zu erhöhen, die nicht im Rampenlicht stehen.

Bei Rivalitäten zwischen Untergruppen im Team hat er nur dann eingegriffen, falls jemand die Vorschläge von anderen destruktiv unterdrücken wollte. „Wenn sich Leute gegenseitig konstruktiv übertreffen wollten war das kein Problem für mich.“

Im Gegensatz zu anderen Führungskräften war Karl STIX der Meinung, dass man das soziale Umfeld der MitarbeiterInnen nicht außer Acht lassen, da jeder von seinem sozialen Umfeld

geprägt wird, in dem er aufwächst und lebt. Ihm war es wichtig, die ganze Vielfalt einzubeziehen, nichts zu vernachlässigen und alles zusammen zu führen.

„Es müssten sich alle Bereiche wiederfinden können. Und es war für mich auch wichtig, das soziale Umfeld der Leute zu kennen.“

Für weitreichende Entscheidungen wird es seiner Meinung nach in Zukunft immer wichtiger sein, das soziale Umfeld zu berücksichtigen und in ein Team Mitwirkende zu bekommen, die möglichst repräsentativ für das gesamte gesellschaftliche Umfeld sind. Damit können alle Meinungen und mögliche Einwände in die Planung miteinbezogen werden, und mögliche Widerstände antizipiert und minimiert werden.

Auf die Frage nach einem Ratschlag an angehende Führungskräfte gab er an:

- ?? „Immer darauf zu achten, mit beiden Füßen auf dem Boden zu bleiben. Die Bodenhaftung nicht verlieren, ist ungeheuer wichtig.“
- ?? Einfühlungsvermögen zu haben, zuzuhören und die Dinge transparent darzulegen.
- ?? Aber auch mit großem Engagement eine Zielbestimmung zu erarbeiten, und diese zu vermitteln.“

„Wir sind nicht alleinig im Besitz der Wahrheit und Weisheit, und andere Facetten zwingen zu einer Zusammenführung. Es ist bei einem Maler nicht entscheidend, ob er einen Strich dicker oder dünner, rot oder grün macht, sondern der Gesamteindruck des Bildes ist entscheidend !“

An dieser Stelle möchte ich anmerken, dass mich die Gespräche mit dem Burgenländischen Landeshauptmann Karl STIX in vielerlei Hinsicht richtungsweisend geprägt haben, und ich ihm äußerst dankbar dafür bin.

„Es gibt jedoch keinen Grundwortschatz der Linien und Farben, der elementaren Klangstrukturen oder dichterischen Ausdrücke, mit festen emotiven Bedeutungen, aus denen man komplexe Ausdrucksformen, also Kunstwerke, nach vorgegebenen Gestaltungsregeln zusammensetzen könnte. Man kann mit Leichtigkeit Standardkadenzen produzieren oder melodische Hymnen erzeugen, wenn man sich an bekannte Vorlagen hält und ein wenig Erfahrung mit gängigen Alternativlösungen hat; aber solche Werke

*sind bestenfalls mittelmäßig ... Die Analyse lebendiger, vortrefflicher oder bewegender Werke ist immer nur im Rückblick möglich ...“ PITCHER, Patricia: (Das Führungs drama) Künstler, Handwerker und Technokraten im Management. Aus dem Amerikanischen von Maren Klostermann. – 2. Aufl. – Stuttgart: Klett-Cotta 1998, S.87. Zitiert nach : S.K.Langer, Mind: An Essay on Human Feeling, Bd. 1. Baltimor: John Hopkins University Press 1967, S. 90*

## RATSCHLÄGE AN ANGEHENDE FÜHRUNGSKRÄFTE

Einen weiteren Mehrwert dieser Arbeit stellt die Eruierung von Ratschlägen an angehende Führungskräfte dar, die den untersuchten Personen am Ende der Interviews gestellt wurde. Dabei kam es zu folgendem Ergebnis:

### Folgende Ratschläge wurden von den Sporttrainern an angehende Führungspersonen im Sport wurden erteilt :

- ?? Mit anderen Trainern und Trainerinnen zusammenarbeiten
- ?? Ein längerfristiges Konzept verfolgen
  - („Wenn man nach einem Jahr merkt, wir haben das gemacht, und der Erfolg ist nicht gekommen, dann weiß ich aufgrund meiner Dokumentation und meiner Analyse, hier muss irgendwo der Fehler sein. Aber wenn ich das drei mal im Jahr umgeschmissen habe, dann kann ich das nicht mehr nachvollziehen“)
- ?? Individuell auf die SportlerInnen eingehen
- ?? Einen langsam Aufbau über alle Stationen machen
- ?? Gerade am Anfang alles dokumentieren
- ?? Einen eigenen Weg entsprechend seiner Persönlichkeit verfolgen
- ?? Offen sein, neugierig sein
- ?? „Es muss jeder so arbeiten, wie es seinem Stil entspricht - dabei kann man nichts von anderen kopieren.“
- ?? „Einer der es nicht mit Liebe macht und den Menschen oder den Sportler nicht mag, der scheitert. Man kann Sportler nicht behandeln wie Computer- nach irgend einem Schema.“

- ?? Erfolge und auch Misserfolge klar analysieren, auch bei sich die Fehler suchen
- ?? Vorausschauend arbeiten und antizipieren, was in Zukunft kommt
- ?? Eingehen auf die AthletInnen
- ?? Mit Gaudi geht alles leichter
- ?? „Er soll sich nicht nur ums Training kümmern, sondern es muss auch das Umfeld passen.“ („Es hilft mir nichts wenn ich nach einem harten Training in einer Jugendherberge bin und nichts gescheites zu essen habe“)
- ?? pädagogische Fähigkeiten
- ?? „Du musst auf die Leute zugehen und mit ihnen ganz normal reden.“
- ?? „Sein eigenes Erfolgsmittel kreieren aufgrund seiner eigenen Erfahrungen, und aufgrund dessen was man gesehen und gelernt hat von anderen Trainern.“

#### **Tipps an angehende Wirtschafts-Führungs Kräfte von den Managern:**

- ?? Neugierig sein, und ähnlich gelagerte Betriebe der Brache, in die Du tendierst, ansehen
- ?? Die Augen offen halten und vielseitig interessiert zu bleiben
- ?? Viel praktische Erfahrungen sammeln
- ?? Mobilität - ins Ausland gehen und die Welt anschauen
- ?? Eine umfassende fachliche und internationale Ausbildung
- ?? Management ist BWL und Hausverstand
- ?? „Techniken wie Kostennutzen Rechnung beherrschen, denn jede wirtschaftliche Tätigkeit ist ein Abwagen von Kosten und Nutzen. Hier kann man ein gesundes Gespür entwickeln, auch durch Trial and Error.“
- ?? Die Bereitschaft, auch bei sich selbst innovativ zu sein, und neuen Entwicklung hautnah nach dem System der Manndeckung draufbleiben
- ?? Geduld haben und auch abwarten können, denn man kann auch zu früh dran sein, wenn man etwas neues umsetzt
- ?? Sich auch neuen Situationen auszusetzen. Dann jedoch nicht zu glauben, dass man alles weiß, sondern wieder von vorne anfangen

#### **Weitere Ratschläge, Empfehlungen und Wünsche waren :**

„Viel Glück bei der Auswahl der Mitarbeiter. Eine Führungskraft kann nur erfolgreich sein mit den richtigen Mitarbeitern. Versuchen, sehr viel zuzuhören, sehr viel auf die Mitarbeiter einzugehen, ein Team zu formen, und möglichst rasch die Leute dazu zu bringen, dass sie eng zusammenarbeiten. Wenn die Leute stark untereinander zusammenarbeiten, arbeiten sie auch mit dem Manager zusammen. Nur gemeinsam wird man in der Wirtschaft stark sein.“ Dipl. Ing. Franz FRÖHLICH

„Ich würde nach wie vor empfehlen, in einem größeren Unternehmen den ersten Schritt zu tun, weil man dort viel lernen kann. Auch wenn man dort ein kleines Anfangsrädchen ist, und weniger verdient, als in einer Start – Up Kompanie.“

Und so einzusteigen, dass man auch bereit ist, immer wieder von vorne zu beginnen. Das bedarf auch einer gewisse Bescheidenheit beim Einstieg.“ Dr. Fritz STARA

„Bei allen Positionen die Sie innehaben, die Menschlichkeit nicht vergessen.  
Gemeinsame Ziele sind auch nur gemeinsam erreichbar!“ Wilhelm HABERZETTL

„Den Blick in die Zukunft richten, aber ab und zu in die Vergangenheit schauen, denn nicht alles, was in der Vergangenheit passiert ist, war schlecht.“

Man trägt als Führungskraft hohe Verantwortung, sollte sich aber daraus keinen persönlichen Vorteil nehmen, sondern mit dem Verantwortungsgefühl behutsam gegenüber den Mitarbeitern umgehen. Sie nicht überheblich behandeln.

Letztendlich wird dies für das Unternehmen aber auch für sich selbst positiv zurückkommen.

Leben und leben lassen, aber letztendlich selbstbewusst entscheiden. Der Erfolg wird einem Recht geben.“ Gerhard GUCHER

„Ich würde dringend vorschlagen, andere Kulturen kennen zu lernen, weil man damit einen weiteren Horizont erhält.“

Ich würde dringend vorschlagen, Sprachen zu lernen.

Ich würde dringend vorschlagen, so viel wie möglich zu lernen, auch wenn ich es nicht sofort umsetzen kann.“

Und das vierte ist, sich ja nicht entmutigen zu lassen.“ Dr. Emil MEZGOLITS

„Die Bereitschaft zu haben, mehrfach den Job zu wechseln.

Die Bereitschaft zu haben, sofort alles zu hinterfragen, was man nicht begreift.

Viel Mut aufbringen, und nicht unbedingt immer beschrittene Wege fortzuschreiten, wie wohl man als junge Führungskraft auch die Bereitschaft haben muss, einiges auszuhalten, durchzustehen und kein job hopping insofern zu machen, dass man bei jedem Konflikt sofort wechselt und dadurch keine Lernphasen durchmacht.

Und man durch Veränderung auch das Selbstbewusstsein entwickelt, dass man eigentlich immer wieder einen neuen Job findet und jedes Mal eine Weiterentwicklung erfährt.

Man sollte zwar eine gewisse Karriereplanung machen, aber eigentlich ist vieles vom Zufall bestimmt.“ Mag. Anton SCHUBASCHITS

„Dem alten Herrn Hilton wurde im Alter auch diese Frage gestellt und er hat gesagt : Mit Sicherheit kann er nur sagen, dass man den Vorhang bei der Dusche nicht außen, sondern innen haben sollte!“ ehem. GENERAL MANGER

## ZUSAMMENFASSUNG - ANALOGIEN TABELLE

An dieser Stelle wurden alle in dieser Arbeit erwähnten Führungs- Analogien zwischen Sport und Wirtschaft zusammengefasst, um das Ausmaß der analogen Strukturen zu veranschaulichen und letztendlich die Ähnlichkeit dieser beiden Führungsbereiche zu demonstrieren.

<b>FÜHRUNGS- THEMA</b>	<b>SPORT vs. WIRTSCHAFT ** ANALOGIEN **</b>
<b>Strategie:</b>	In der Wirtschaft scheitert die Umsetzung langfristiger strategischer Konzepte genau wie im Sport allzu oft am Leistungsdruck von Aktienkursen und Medien bzw. der Öffentlichkeit. Selbst die Schattenseiten dieses Phänomens, Doping und Bilanzfälschung, verhalten sich analog.
<b>Führungsstil:</b>	Die Führungskräfte suchen im Allgemeinen das Gespräch mit den MitarbeiterInnen und die Meinung derer. Genauso deutlich ist aber ersichtlich, dass nach dem Meinungsbildungsprozess meistens der Chef sagt, wo es langgeht, und das klar und deutlich. Ein laisser fairer Führungsstil konnte jedoch bei keinem der untersuchten Personen festgestellt werden. Die Führungsstile im Sport können als autoritär, die in der Wirtschaft als konsensorientiert bezeichnet werden, wobei als Nachteil eines gruppenorientierten Stiles ein höherer Zeitaufwand von den Wirtschafts – Führungskräften gesehen wird.
<b>Entscheidungs- findung:</b>	Insgesamt stimmen die Arten der Entscheidungsfindungen plausibel mit den angegebenen Führungsstilen überein. Das Große der Führungskräfte setzt auch hier den konsensorientierten Weg fort. Man versucht, zuerst die Meinungen von MitarbeiterInnen, ExpertInnen und manchmal sogar konträr eingestellten Personen in den Prozess der Entscheidungsfindung einzubinden. Nicht zuletzt, um dadurch die Identifikation der Leute mit den getroffenen Entscheidungen zu erhöhen. Wenn ein brauchbares Ergebnis vorliegt, dass demjenigen plausibel erscheint, oder wenn schnelles Handeln erforderlich ist, wird in allen Bereichen eher dominant entschieden und keine Widerrede geduldet.
<b>Autorität:</b>	Alle Führungskräfte sind der Meinung, dass in allen Spitzenpositionen eine gewisse Form von Autorität unumgänglich ist, jedoch haben sie unterschiedliche

	Auffassungen von Autorität. Das Verständnis von Autorität verschiebt sich in der Wirtschaft hin zu Anerkennung und Achtung durch Erfahrungen und Fähigkeiten bei Problemstellungen.
<b><u>Innovation:</u></b>	Man ist in beiden Bereichen davon überzeugt, dass Innovation der Motor des Fortschritts ist, wartet jedoch unterschiedlich lang mit der Umsetzung innovativer Ideen. In manchen Sportarten hält man sich lieber an bewährte Systeme und zieht diese dafür umso konsequenter durch. Die Flexibilität der Führungssysteme ist meiner Meinung nach auch in beiden Gruppen insofern noch verbesserungsfähig, als noch oft starre Schemata die Bereitschaft zu Innovation verdecken.
<b><u>Anliegen:</u></b>	Auch in der Wirtschaft werden Anliegen von MitarbeiterInnen sehr ernst genommen. Im Gegensatz zum Sport, wo häufig in Zweierbeziehungen gearbeitet wird, dauert die Aufnahme und Bearbeitung von Anliegen oft länger, weil die Anzahl der betroffenen Personen größer ist. Trotzdem wird es von den untersuchten Führungskräften zum Großteil als Grundvoraussetzung für einen kooperativen Führungsstil gesehen, wie die Anliegen vorgebracht werden können.
<b><u>Feedback:</u></b>	Beim Feedback über die eigene Tätigkeit und das eigene Führungsverhalten gibt es in der Wirtschaft oft Hemmnisse aufgrund der Machtposition des Vorgesetzten. Im Sport sind diese Barrieren nicht so hoch und der Umgang freundschaftlicher als in der Wirtschaft.
<b><u>Individualität:</u></b>	Die einzelne Person mit Vorzügen und Problemen steht im Sport aufgrund des obersten Ziels – dem sportlichen Erfolg – im Vordergrund. In der Wirtschaft rücken individuelle Angelegenheiten aufgrund des Unternehmenserfolges im allgemeinen in den Hintergrund.
<b><u>Persönlichkeitsentwicklung:</u></b>	Die Persönlichkeit wird von der Mehrheit der interviewten Führungskräfte als Voraussetzung für einen qualifizierten Management- oder Trainerjob erachtet. Dementsprechend positiv steht man in Sport und Wirtschaft der Persönlichkeitsentwicklung der MitarbeiterInnen und SportlerInnen gegenüber. In der Wirtschaft wird die Persönlichkeitsentwicklung gefördert durch Vertrauen und individuelle Freiräume, Weiterbildung und Karriereplanung. Persönlichkeiten sind nicht immer angenehm, aber je sicherer die Leute sind, in sich ruhen und gefestigt sind, desto besser sind sie – das ist die einheitliche Meinung aller.

<b>Motivation:</b>	Dem Thema Fremdmotivation steht man sowohl im Sport als auch in der Wirtschaft nicht immer positiv gegenüber. Mit zunehmendem Niveau sollte die intrinsische Motivation gegenüber dem Bedarf an extrinsischer Motivation überwiegen. Auch im Sport wird ein gutes Umfeld im Sinne einer umfassenden Betreuung als wesentlicher Motivationsfaktor gesehen. Als weitere Analogie zur Wirtschaft gaben auch die interviewten Trainer an, ihre SportlerInnen durch persönliches Engagement, positiv denken, und durch ihr Vertrauen zu motivieren.
<b>Delegieren:</b>	Auch die Führungskräfte aus Österreichs Wirtschaft sind sich einig, dass man ab einem bestimmten Ausmaß und Ebene nicht mehr alles selbst machen kann. Aufgrund der zeitlichen Knappheit wird auch im Hochleistungssport der Lernprozess eher nicht den SportlerInnen überlassen, sondern aktiv eingegriffen, wenn sich technische oder taktische Fehler oder Verbesserungsmöglichkeiten im Training erkennen lassen.
<b>Fehler:</b>	Insgesamt wird bei Fehlern meistens rasch eingegriffen, da man sich diese laut Aussagen der interviewten Personen aufgrund der zeitlichen Knappheit weder im Sport noch in der Wirtschaft leisten kann. Einen selbständige Korrektur durch Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und der damit verbundene Lerneffekt wird nur dann ermöglicht, wenn Fehler am Anfang eines Projektes stattfinden, und für den Gesamterfolg nicht relevant sind. Die Verantwortung für die Korrektur wird den Verursachern übertragen. Dabei wird vollster Einsatz erwartet
<b>Kritik:</b>	Auch beim Thema Kritik ist eine große Offenheit erkennbar, die in einigen Fällen über das Ziel hinaus schießt. Nämlich dann, wenn die Kritik beleidigend oder zu impulsiv wird bzw. nicht zwischen der Sach- und Beziehungsebene getrennt wird.
<b>Planungen:</b>	Zusammenfassend kann man sagen, dass die Planungen bei den meisten Unternehmen und Trainern für ein Jahr im voraus angestellt werden. Die Jahrespläne werden in der Wirtschaft eher in konkreten Zahlen ausgedrückt und auch anhand dieser mehrmals überprüft. Bei Abweichungen oder Umfeldänderungen werden die ursprünglichen Planungen korrigiert oder auch komplett verworfen. Die Grundidee bleibt jedoch die selbe, auch wenn sich zwischendurch bessere Alternativen ergeben. Längerfristig wird in beiden Bereichen meistens nur auf der Ebene von Visionen gedacht.

	Wie im Sport gibt es auch in der Wirtschaft eine Orientierung nach zeitlich fixierten Ereignissen wie z.B. die Euromstellung, Produkteinführungen oder von Kunden vorgegebene Termine. Die Planungen werden aufgrund dieser Termine eingeteilt und Interdependenzen werden berücksichtigt.
<b><u>Benchmarking:</u></b>	Sowohl im Sport als auch in der Wirtschaft spielt Benchmarking im Zusammenhang mit Planung insofern eine wichtige Rolle, als versucht wird, etablierte Systeme und Einrichtungen aus ähnlichen Umfeldern auf die eigene Situation zu projizieren.
<b><u>Kontrolle:</u></b>	Die Trainingssteuerung im Sport funktioniert nach den selben Prinzipien wie das Controlling von Unternehmensprozessen. (siehe Einführung in die Führungsarbeit im Hochleistungssport)  Die Controlling – Vorgänge sind in der Wirtschaft stärker standardisiert und ausgereifter als im Hochleistungssport. Bei den untersuchten Sporttrainern dominiert die Methode der subjektive Einschätzung über den Zustand der SportlerInnen. Objektive Verfahren wie standardisierte Test und medizinische Untersuchungen rücken mit zunehmender Erfahrung der Trainer in den Hintergrund.
<b><u>Leistungstiefs:</u></b>	Grundsätzlich konnte überall eine offene Einstellung zu Leistungstiefs und Toleranz gegenüber Krankheiten festgestellt werden, bei denen die Hintergründe zumindest oberflächlich erfragt werden.
<b><u>Konflikt:</u></b>	Die Führungskräfte sind sich auch mehrheitlich einig, dass man nicht mit allen Menschen gut auskommen muss, um ein Unternehmen leiten zu können. Es wird in beiden Gruppen in Fällen, wo keine produktive Zusammenarbeit mehr möglich ist, es als die Aufgabe einer Führungskraft gesehen diese Kooperation unmissverständlich zu beenden. Zusammenfassend kann man sagen, dass man dem Konfliktfall sowohl in den untersuchten Sportteams als auch in den Unternehmen grundsätzlich gelassen gegenüber steht.
<b><u>Rivalitäten:</u></b>	Der sportliche und faire Wettkampf ist auch in der Wirtschaft gern gesehen. Hellhörig und hart ist man jedoch bei destruktiven Rivalitäten, die sich negativ auf das Gesamtergebnis auswirken. Allgemein ist man eher bemüht, Rivalitäten zu beseitigen und Konsens zu fördern. Notfalls auch mit drastischeren Maßnahmen.
<b><u>Erwartungen der Geführten:</u></b>	Prinzipiell stimmen die Vorstellungen der Führungskräfte über die Erwartungshaltungen der MitarbeiterInnen mit denen der SportlerInnen, bis auf die Fachkompetenz, die vorausgesetzt wurde, überein. Auch die untersuchten

	SportlerInnen wünschen sich individuelle Betreuung, die auf einem ausgeprägten Einfühlungsvermögen der Trainer basiert.
<b><u>Erfolgsfaktoren der Führungskräfte:</u></b>	Bei der Gegenüberstellung der Ergebnisse der Befragung über die sog. Erfolgsfaktoren von Führung sind beiden Gruppen das Einfühlungsvermögen und die Fachkompetenz am wichtigsten.
<b><u>SpezialistIn:</u></b>	Die meisten Führungskräfte sind jedoch der Meinung, dass man selbst kein Spezialist / keine Spezialistin auf dem Gebiet sein muss, indem man Führungsaufgaben übernimmt.
<b><u>Zeitmanagement:</u></b>	Beim Zeitmanagement steht im Sport unmissverständlich die Arbeit mit den SportlerInnen an erster Stelle. In der Wirtschaft hält man sich frei für strategische Tätigkeiten.
<b><u>Privatsphäre:</u></b>	Nur zwei der Wirtschafts- Führungskräften praktizieren im Gegensatz zu den Sporttrainern eine klare Trennlinie zwischen Beruf und Privatsphäre. Fast alle sind bei dringenden Angelegenheiten jederzeit auch zu Hause telefonisch erreichbar.
<b><u>Grenzerfahrungen:</u></b>	Die Führungskräfte aus Österreichs Wirtschaft sind geschlossen der Meinung, dass sich Grenzerfahrung positiv auf das Führungsverhalten auswirken, da sie Selbstvertrauen für zukünftige Aufgaben schaffen, vorausgesetzt wird jedoch, dass man diese positiv meistert.
<b><u>Ratschläge:</u></b>	Die Bereitschaft, von anderen zu lernen und erfolgreiche Methoden an die persönlichen Eigenschaften anzupassen wird unter anderem von Personen beider Gruppen als Ratschlag für Nachwuchskräfte gegeben.

Anhand dieser tabellarischen Zusammenfassung sind die umfassenden Analogien zwischen der Führung von SportlerInnen und MitarbeiterInnen klar ersichtlich. Der Ursprung der Menschenführung liegt wie im gleichnamigen Kapitel dargestellt in der Kindererziehung. Auch in der Politik sind bemerkenswerte Parallelen im Führungsverhalten erkennbar (siehe Kapitel: Ausblick auf die politische Menschenführung)

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass man nicht versuchen sollte, andere zu kopieren. Erfahrungswerte und theoretische Führungsmodelle können nur richtungsweisend dienen, aus mehreren Variationen die für sich geeignete zusammenzustellen.

Erfolgreiche Menschenführung baut sich langfristig über eine Vielzahl von Faktoren auf. Offenheit gegenüber anderen Einstellungen, Respekt gegenüber den Meinungen der Mitmenschen aber auch Konsequenz bei der Umsetzung der eigenen Vorstellungen sind dabei hilfreiche Wegbegleiter.

Man kann unmöglich versuchen, alle Aspekte zu berücksichtigen. Man kann jedoch diese Erfahrungswerte nutzen und in das eigenes System einfließen lassen. Umsetzen muss es aber jeder/ jede selbst.

„Deine Person ist das wichtigste Mittel der Menschenführung!“

*SPORTPSYCHOLOGIE 4/87, S.18*

## Verbesserungspotentiale

Sobald man zwei Bereiche als analog im Hinblick auf grundlegende Strukturen und Zusammenhänge erkannt hat, eröffnet sich einem das Feld der Analogie – Potentiale.

Diese sind nichts anderes als unterschiedliche Ausprägungsformen von erfolgreichen Methoden und Arbeitsweisen zwischen zwei analogen Feldern, die sich durch Spezialisierung und Anpassung an andere Umfelder entwickelt bzw. herauskristallisiert haben, und aufgrund der analogen Strukturen übertragen und adaptiert übernommen werden können.

### **ANWENDBARKEIT DER ANALOGIEN IN DER FÜHRUNG VON SPORTLERINNEN**

#### **Psychische Potentiale**

Welche Verbesserungsmöglichkeiten konnten beim Vergleich der beiden Gruppen beim Sport festgestellt werden? Nun es war auffallend, dass man der Inanspruchnahme von externen Hilfestellungen im Bereich

- ☒ der psychischen Betreuung z.B. bei Leistungstiefs,
- ☒ der Moderation z.B. bei Gruppenproblemen
- ☒ oder der Integration von Neuzugängen

im Sport bei weitem nicht so positiv gegenüber steht wie in der Wirtschaft. Dies hat zum einen den Grund, dass es die meisten der untersuchten Trainer als eine Untergrabung der eigenen Fähigkeiten sehen würden, wenn sich andere Personen in „ihrem“ Team derartige Prozesse in Gang setzten. Aussagen wie: „Das brauch ich nicht“ oder „meine Leute schaffen das auch so!“ sind typische Anzeichen dafür, dass hier große Skepsis – ja beinahe Angst vor den sog. Seelenklempner vorhanden ist. Hartes Training und ein bisschen Feuer unter dem Hintern wird von den eher autoritären Trainern bevorzugt, nicht zuletzt um nicht die Achtung der SportlerInnen zu verlieren.

Dies ist meiner Meinung ein krasser Missstand in der Betreuung von SportlerInnen im Hochleistungssport, da eine ehrliche und ungenierte Auseinandersetzung mit derartigen

„weichen“ Problemen sicherlich die eine oder andere sportliche Blockade aber auch Unausgewogenheiten innerhalb der Mannschaft wie zB. bei der Integration von Neuzugängen lösen könnte. Von meiner Warte aus ist zum Beispiel die nicht geglückte Integration von Starstürmer Charles Amoah beim SK Sturm Graz ein derartiger Fall. Um Unsummen als mehrmaliger Torschützenkönig in der Schweizer Liga geholt, klappt es aus „unerklärlichen“ Ursachen beim SK Puntigammer Sturm bis nicht, seine Stärken im Sinne der Mannschaft richtig einzusetzen. Schließlich wurde er mit einem Verlust weiterverkauft. Die Gründe dafür können vielseitig sein. Ein anderes Spielsystem, eine andere Mentalität, individuelle persönliche oder sportliche Probleme aber eben auch Abstimmungs- und Abgrenzungsprobleme mit den Mannschaftskollegen. Und das Argument der hohen Kosten für mentale und psychische Betreuung oder die eine oder andere Mannschaftsbesprechung unter Anleitung einer externen, professionellen Moderation zählen hier ganz sicher nicht. Denn wenn ein derartig teurer Spieler mehr oder weniger über drei Jahre hinweg nie richtig ins Spiel kommt, aber trotzdem die volle Gage kassieren, kostet dies dem Verein Unsummen, und eine mögliche frühzeitige Verbesserung wäre allemal einen Versuch wert!

Des weiteren kam bei den Interviews zum Vorschein, dass zum Teil bewusst eine gewisse Unstimmigkeit innerhalb der Mannschaft in Kauf genommen oder sogar provoziert wird, um den Konkurrenzkampf und damit die Leistungsbereitschaft zu erhöhen. Nach dem Motto: Wenn sich zwei streiten, dann strengen sie sich noch mehr an, um es dem oder der anderen zu zeigen. Dies gilt zum Teil auch für das Verhältnis zwischen Trainer und SportlerInnen.

Karl FREHSNER sagte in diesem Zusammenhang folgendes: „Eine gute Atmosphäre ist nicht immer das Beste für eine Mannschaft. Dieses negative Klima hat auch bestimmte Reize in sich, die man nicht immer abtöten muss. Das kann man ruhig auch ein bisschen arbeiten lassen, nur muss es sich in gesellschaftlicher erträglichen Rahmen bewegen.“

Es kann schon sein, dass derartige Praktiken kurzfristig erfolgreicher sind als immer alles Eitel Wonne. Profis müssen Sport und Beziehung trennen und können sich nicht immer aussuchen, mit wem man zusammenspielt, heißt. Doch wer kann schon derart konsequent die Beziehungen von der Sachebene trennen, um eine Störung der persönlichen Beziehung zu vermeiden. Herr WATZLAVIK hätte in der Sache sicher einiges mitzureden. Langfristig können derartige Situationen leicht kippen und destruktive Machtkämpfe entstehen, die oft nur noch dadurch gelöst werden können, indem einer der Streithähne das Feld räumt. Derartige Rivalitäten werden

von allen Trainern als sehr schwierig und auch gefährlich empfunden – sie möchte keiner haben, da sie die psychischen Fähigkeiten der SportlerInnen negativ beeinflussen.

Alles in allem wird es sich keine Form von Spitzensport in Zukunft mehr leisten können, „nur“ die physischen Potentiale des menschlichen Körpers voll auszunutzen. Die wichtigsten Siege entstehen im Kopf, und die Untiefen der Sportlerpsyche werden von vielen Trainern noch immer akribisch gemieden – manchmal aufgrund typisch männlicher Ideal – Ansichten „das ist mir zu weich“, aber viel öfter aus Angst vor den eigenen Gefühlen und deren Enthüllung.

Meiner Meinung nach waren die AusnahmesportlerInnen der Vergangenheit auch oft diejenigen, die sich psychisch stärker waren und sich auf die Aufgaben auch mental besser einstellen konnten. Und da sich heute die Trainingsmethoden abgesehen von illegalen Hilfsmitteln nicht mehr gravierend voneinander unterscheiden und auch die Sportwissenschaft ziemlich ausgereizt ist, werden sich in Zukunft immer mehr diejenigen TrainerInnen durchsetzen, die es besser verstehen, auch die psychischen Potentiale der AthletInnen auszunutzen. Und das wird ohne spezifische Ausbildungen und/oder Inanspruchnahme von SpezialistInnen wie z.B. geschulter Outdoor – TrainerInnen, für alle Nicht – Naturtalente enorm schwierig werden.

## **Strategie aus der Vogelperspektive**

Ein weiteres Beispiel für Verbesserungspotential in der Führungsarbeit im Hochleistungssport ist die im Vergleich zur Wirtschaft eher bescheidene strategische Nachjustierung. Das Grundproblem dabei liegt meiner Meinung nach im Zeitmanagement. Beim Zeitmanagement steht im Sport verständlicherweise die Arbeit mit den SportlerInnen an erster Stelle. Im Gegensatz zur Wirtschaft nimmt man sich aber nur wenig Zeit für strategische Tätigkeiten. Natürlich ist im Sport meistens auch die Personalsituation rarer, denn wenn ich die operativen Tätigkeiten niemandem delegieren kann, werde ich selbst weniger Zeit für die Strategie dahinter übrig haben. Der permanente Leistungsdruck trägt auch seinen Teil dazu bei. Denn wenn ich ständig schier unmögliche Ergebnisse bringen muss, und sozusagen zwischen durch nicht die Zeit habe, mich kurzzeitig aus dem System auszuklinken, um mit etwas Abstand die derzeitige Situation und den Weg vor mir aus der Vogelperspektive betrachten zu können, werden Missstände meistens unentdeckt bleiben.

Eine wichtige strategische Tätigkeit im Sport ist z.B. die Nachwuchsarbeit. Vereine die auf diese kurzzeitig verzichten werden langfristig Schiffbruch erleiden. Entweder weil Ihnen das Geld durch teure Zukäufe oder die Identifikationsfiguren für die Fans ausgehen, denn nur selten reißen LegionärInnen das Publikum so mit wie EigenbausportlerInnen. Wer sich darum nicht rechtzeitig kümmert wird sich mit der Zweitklassigkeit abfinden müssen.

Karl FREHSNER gab an, aus strategischen Gründen die NachwuchsfahrerInnen behutsam in die Mannschaft einzubauen und ihnen die nötigen Wettkampfeinsätze zu gewähren, die sie brauchen um die notwendigen Erfahrungen gepaart zu machen. Sein Ziel ist immer eine starke Mannschaft – nicht starke EinzelsportlerInnen.

Genau aus diesen Gründen kann es jedoch Gold wert sein, mit etwas Abstand den Verlauf der Dinge in Hinblick auf zukünftige Ziele zu betrachten, sozusagen öfters die Richtung mit dem Kompass zu kontrollieren als immer stur den derzeitigen Erfolgsweg weiter zu gehen. Denn der kann schon bald anders verlaufen als man annimmt. Eine derartige Vorgangsweise kann oft sinnlose Umwege vermeiden oder noch drastischer, den Weg zurück aus der Sackgasse verhindern. Wenn man selbst nicht die Zeit dazu findet, weil die operative Tätigkeit Überhand nimmt, kann es durchaus von Nutzen sein, Fremdsichten von nicht involvierten Personen einzuholen bzw. anzuhören. Dazu muss man sich aber bewusst sein, dass ein „scheuklappenfreies“ Feedback, oft nicht jedermanns Sache ist. Man muss es wirklich wollen und zwischen Kritik und Feedback klar trennen können – sonst wird es kontraproduktiv. Bezahlte würde es sich auf alle Fälle machen, geeignete Personen für derartige Zweck abzustellen oder zu engagieren! Denn wer nicht dauernd up to date ist oder den (Über)Blick für das Wesentliche verliert bekommt die Rechnung oft früher als ihm lieb ist, präsentiert.

## **Subjektive Selbstüberschätzung**

Die Überprüfung der Planungen erfolgt in der Wirtschaft Großteils über Zahlen und Fakten. Durch Methoden wie die Balance Score Card werden Unternehmensfakten über verschiedene Zeiträume gegenübergestellt, um bei Kursabweichungen so schnell wie möglich gegensteuern zu können. Im Sport dominiert bei den untersuchten Trainern die Methode der subjektive Einschätzung über den Zustand der SportlerInnen. Objektive Verfahren wie standardisierte Test und medizinische Untersuchungen rücken mit zunehmender Erfahrung der Trainer in den Hintergrund. Durch diese Erfahrung und eine jahrelange Zusammenarbeit mit den SportlerInnen

erhöht sich das Vertrauen in die eigene Beobachtungsgabe und damit in die subjektive Einschätzung des Zustandes der AthletInnen.

Doch Beobachtungen sind nur dann unproblematisch, wenn sich der Beobachtete nicht beobachtet fühlt! Was ich damit sagen will ist, ob jemand wirklich sein Bestes gibt ist auch im Sport letztendlich nur über objektiven Datenvergleich möglich. Und ein Theaterdirektor hätte seine wahre Freude an so manchen Schauspieltalenten im Sport. Aber so lange die Leistung passt geht es so weiter. Nur das ist der zweite Haken an der Sache - dass meistens nur dann genauer nachgeschaut wird, wenn die Ergebnisse nicht mehr stimmen. Die SportlerInnen müssen sich in vielen Fällen einer Eingangsuntersuchung unterziehen und werden dann meistens nur zwei Mal pro Jahr medizinisch untersucht. Verglichen mit der Gesundheit heißt das, ich geh erst dann zum Arzt, wenn es im besten Fall zum zwicken anfängt oder wenn ich die Schmerzen nicht mehr aushalte – und mache keine Form der präventiven Gesundenuntersuchung vorher. Doch genauso wie die anderen Funktionen des Organismus sind auch die leistungsrelevanten Faktor in der jeweiligen Sportart nur dann schnell wieder verbesserbar, wenn sie noch nicht lange im „schlechten“ Stadium verweilten. Sprich ein permanent unfordeter Sportler wird genau so lange zu seiner Bestform brauchen wie eine dauernd übertrainierte Athletin – genauso wie ein stark übersäueter Organismus länger zurück zum Gleichgewicht braucht als wenn man die Abweichung bereits im Frühstadium erkennt und rechtzeitig Maßnahmen ergreifen kann!

Ein krasses Negativ - Beispiel stellen die in letzter Zeit immer häufiger werdende Herzinfarkte bei Spitzensportlern dar. Als positives Beispiel müssen in diesem Zusammenhang die diversen professionellen Leistungszentren in Österreich genannt werden, wo die AthleInnen oft sogar mehrmals pro Tag über objektive Parameter wie Laktat oder Harnsäure gemessen werden. Doch Professionalismus hat meistens auch viel mit finanziellen Mitteln zu tun – sprich Untersuchungen kosten Geld, dass in vielen Fällen nicht vorhanden ist. Aber z.B. für eine auswertbare Pulsuhr sollte es in jedem Fall reichen.

Alles in allem könnte sich der Sport in punkto standardisiertem Controlling vieles von der Wirtschaft abschauen. Die subjektive Einschätzung von Trainer hat sich schon mehr als einmal als subjektive Selbstüberschätzung herausgestellt.

## ANWENDBARKEIT DER ANALOGIEN IN WIRTSCHAFTLICHEN UNTERNEHMEN

### **Bewusster Wechsel zwischen Belastung und Regeneration**

Die Basis für die Steigerung der sportlichen Leistung stellt der gezielte Wechsel zwischen Belastung und Erholung dar. Dabei werden einerseits Intensität und Dauer der sog. Reizsetzung exakt geplant, anderseits Länge und Art der Pause im Idealfall individuell auf die SportlerInnen abgestimmt. Um die nächste Belastung möglichst schnell ohne die Gefahr des Übertrainings setzen zu können, stellt man dazwischen aktive Regenerationsmaßnahmen wie Bewegung mit niedriger Intensität, Massagen, Gymnastik, Wärmebehandlungen, Meditation, Atem- und Körperübungen sowie abgestimmte Ernährung zu einem individuellen „Erholungsmix“ zusammen. Alles mit nur einem Ziel, nämlich möglichst schnell den nächsten Trainingsreiz setzen zu können, ohne den Körper zu überlasten und in einen sog. Übertrainingszustand zu geraten. Dies passiert dann, wenn sich der Körper über eine längere Zeitdauer nicht mehr vollständig erholen konnte. Die Folgen und Symptome von Langzeit - Übertraining sind Fieber, allgemeines Schwächegefühl und ein geschwächtes Immunsystem, sodass die betroffenen SportlerInnen häufig krank sind und mit dem Training aussetzen müssen. Unser Körper zeigt uns deutlich, was ihm zu viel ist und setzt uns, wenn notwendig, solange außer Gefecht, bis es ihm wieder gut geht.

Auch Systeme wie Unternehmen oder Staaten sind diesem Zyklus zwischen Hochs und Tiefs unterworfen. Der Wechsel zwischen Konjunktur und Depression verläuft nach einem ähnlichen Schema. Wenn die Auftragslage zu hoch liegt, verursachen Überstunden und ausbezahlte Urlaube zusätzliche Kosten genauso wie überlastete Maschinen, denn an der Kapazitätsgrenze kann eine Produktionssteigerung nur durch erhöhte Kosten erfolgen. Dies schlägt sich auf die Preise nieder und das bedingt eine höhere Inflationsrate – die „Lohn- Preisspirale beginnt sich zu drehen“, und die ist keiner Regierung dieser Welt angenehm, weil z.B. durch die überhöhten Preise die Exporte zurückgehen werden. Aus diesem Grunde wird von Seiten der Staaten in so einem Fall insofern dagegen gesteuert werden, als man die Staatsaufträge zurücknehmen wird, damit die Nachfrage verringert, und sog. eingebaute Stabilisatoren zum Tragen kommen werden. Diese sind Steuern wie die Gewinnsteuer oder die progressive Einkommenssteuer aber

auch Versicherungen wie z.B. die Arbeitslosenversicherung. Zusammen bewirken diese Stabilisatoren höhere Belastungen in Konjunktur- und niedrigere Abgaben in Depressionsphasen. Und im Idealfall heben die Steuern eine Konjunktur auf und in einer Depression erhöht der Staat die Nachfrage z.B. durch öffentliche Bauwerke oder schafft einen Investitionsanreiz für Unternehmen z.B. durch größere Investitionsfreibeträge. Damit wird ein Grundstein für nachhaltiges Wachstum des Bruttoinlandsproduktes, und damit auch der Staateinnahmen gelegt.

Auch in einer Firma kann kein Bestandteil längerfristig effizient auf Hochtouren laufen. Das betrifft sowohl Maschinen, die im Falle von Überlastung hohe Wartungs- und Ersatzteilkosten verursachen oder ganz den Geist aufgeben, als auch die Menschen, die entweder nervös und gereizt, depressiv verstimmt, mit körperlichen und psychischen Wehwehchen auf Langzeitüberbelastung reagieren. Das Klima im Unternehmen wird schlechter, die Kommunikationsbasis verringert sich, Unmut macht sich breit und ziemlich sicher werden die Krankenstände zunehmen. Die Aufträge werden aufgrund unmotivierter MitarbeiterInnen zurückgehen und die Kostenstruktur wird sich aufgrund der ineffizienten „Betriebstemperatur“ von Menschen und Maschinen verschlechtern. Denn genauso wie man bei Maschinen von einer optimalen Auslastung spricht und damit das Mittelmaß zwischen Belastung und Wartung gemeint ist, kann man dies auch auf den einzelnen Menschen umlegen. Natürlich gibt es Unterschiede in der psychischen und physischen Belastungsverträglichkeit zwischen einzelnen Personen, aber Überlastung, womöglich sogar über Jahre hinweg, führt bei jedem bzw. jeder zu Gegenreaktionen in unterschiedlicher Ausprägungsform. Die Gesamtleistung über den betreffenden Zeitraum wird dann höher sein, wenn man es schafft, exakt an die Grenzen der Leistungsfähigkeit zu gehen, diese aber nicht zu überschreiten.

Walter Maier sagte in diesem Zusammenhang:

*„Denn das Geheimnis des Trainings ist, an die Grenze gehen zu können - diese aber nicht zu überschreiten. Wer es tut, hat verloren, lange vor dem ersten Rennen. Doch auch wenn wir der Trainingssteuerung großen Wert bei messen, wissen wir, dass unsere Methode und unser System noch lange nicht perfekt sind. Es gibt noch Reserven in der Steuerung, wie beispielsweise jene, jeden einzelnen Sportler genau jener Belastung zu unterziehen, die für ihn verkraftbar ist.“ (S. 114)*

Es ist eine der wichtigsten Aufgaben von Führung, derartige Extreme zu erkennen und frühzeitig Gegenmaßnahmen zu setzen, egal ob im Sport, in der Wirtschaft oder in der Regierung von Staaten. Im Sport sind dies vermehrte Regenerationsphasen und eine verbesserte Grundlagenausdauer, da diese die Regeneration positiv beeinflusst. Wie derartige Mechanismen in einer Volkswirtschaft funktionieren, ist oben angeführt.

Doch wie können in einem Wirtschaftsunternehmen Überlastungszustände verringert oder sogar vermieden werden, um der optimalen Auslastung näher zu kommen?

Maschinen sind in dieser Hinsicht einfacher zu handhaben, da sie für vorgeschriebene Einsatzzwecke konzipiert wurden. Es gibt Ober- und Untergrenzen für Treibstoff, Zufuhr an Verarbeitungsmengen, Schmierstoffe und Abnutzungsteile. Das System wird durch Notschalter und Überdruckventile vor Überlastung geschützt. Bei Überbetrieb wird ein Gerät zusätzliche Kosten verursachen und bei Unterbetrieb verrostet und verstauben und dadurch unökonomisch und weniger leistungsfähig werden. Dasselbe gilt für den menschlichen Körper, doch hier ist das System viel komplizierter und nicht so leicht zu handhaben. Überdruckzustände wirken sich in Form Aggressivität und Nervosität aus, können sich zeigen in Hautausschlägen oder Haarausfall sowie den Drang zu Drogen und Alkohol verstärken. Notschalter können andere Arten von Krankheiten sein, die den Körper zur Ruhe zwingen, oder im schlimmsten Fall Suizidneigungen oder verbrecherische Ansätze provozieren.

Bei der Vermeidung von menschlichen Überlastungssymptomen können sich Führungskräfte in der Wirtschaft meiner Meinung nach einiges vom Hochleistungssport abschauen. Die im Sport übliche penible Planung von Regenerationsphasen konnte in der Wirtschaft nur spärlich gesichtet werden. Die einzigen verkümmerten Maßnahmen, die die interviewten Personen in dieser Hinsicht ansprachen, waren die Urlaubsplanung und in einem Fall ein sog. Sabbatikel – eine fix eingerichtete Auszeit über mehrere Wochen bis Monate nach einer bestimmten Anzahl von Dienstjahren. Alles andere wäre zu kompliziert, hieß es, und in so schnelllebigen Institutionen nicht angebracht. Nach Spitzenzeiten oder bei schlechter Auftragslage werden Zwangsurlaube verordnet, falls die Leute nicht mit der Überbelastung klarkommen, wird mit ihnen über Versetzung oder im schlimmsten Fall über einen Austritt gesprochen. Doch niemand spricht über bewusst gesetzte, individuelle Regenerationsphasen. Einige werden vielleicht das eine oder andere Mal davon geträumt haben, nämlich dann, wenn sie selbst fertig oder krank waren.

Ich spreche jetzt also ganz offen eine Utopie aus:

Wie wäre es, wenn alle MitarbeiterInnen einen individuellen Plan hätten, der ihre persönlichen Eigenschaften berücksichtigt und detaillierte Zyklen zwischen Be- und Entlastung vorsieht – zum Zweck der individuellen Leistungssteigerung, welche im Endeffekt dem gesamten Unternehmen zu Gute kommen würde?

Sie werden jetzt vielleicht einwenden, das man es sich nicht aussuchen kann, wann ein Auftrag hereinkommt oder sich das Umfeld schlagartig ändert. Ich antworte Ihnen, dass man dies jedoch bewusst einkalkulieren kann, indem man in ruhigeren Zeiten Reserven aufbaut. Wenn sich ein Wettkampf aufgrund äußerer Verhältnisse wie Hitze oder Kälte verändert und höhere Ansprüche an die AthletInnen stellt, wird der- oder diejenige gewinnen, die zu diesem Zeitpunkt die meisten Reserven aus einer gezielten Vorbereitung hat. Und vielleicht hat man diese gerade deswegen, weil man vorher einen weniger wichtigen Wettkampf ausgelassen, oder sich besser auf die veränderte Situation vorbereitet hat. Wer die ruhigeren Zeiten besser zur aktiven Vorbereitung auf kommende Belastungen nutzt und Reserven aufbaut, wird bei gleichem Ausgangsniveau die Nase vorne haben. Nur bei großen Unterschieden in der Leistungsfähigkeit spielt die Vorbereitung eine geringere Rolle. Nur wo gibt es diese heute noch – nur in Ausnahmefällen denn die Konkurrenz schläft sowohl im Sport als auch in der Wirtschaft immer seltener. Deshalb sollte man auch in der Wirtschaft versuchen, das Beste aus dem jeweiligen System heraus zu holen ohne es langfristig zu zerstören.

Der zweite Vorteil von geplanten Regenerationszeiten ist, dass der Organismus in Anbetracht einer kommenden Erholungsphase oft ungeahnte Kräfte frei macht. Wenn man das Ziel vor Augen hat, ist man motivierter als wenn es schier endlos weitergeht und man das Ende nicht sieht – ein angeborenes Verhalten der Menschen, das man nur umgehen kann, wenn man sich Zwischenziele setzt wie es *Reinhold MESSNER* bei seinen Eiswanderungen am Nordpol gemacht hat:

*„Wer en bloc denkt, wer sich darauf einlässt, alles Sein in seinen Block zu holen, der wird unweigerlich verrückt. Der scheitert am eigenen Unvermögen. Die menschliche Natur, das menschliche Fassungsvermögen wehrt sich gegen Überlast, indem sich denken als Ganzes auflöst. Ich habe mir in der Arktis immer nur gedacht, heute läufst du sechs bis acht Stunden und schaffst vielleicht 28 Kilometer. Es kommt auf die Kunst an, sich selbst aus Raum und Zeit herauszulösen. Ein durch Angst gelähmter kann nicht gehen. Schon gar nicht 2800 Kilometer überstehen.“ ( MESSNER 1991 S.187 )*

Wenn *MESSNER* nicht gewusst hätte, dass es nach den 2800 Kilometern aus ist, sondern er vielleicht immer weiter gehen muss, wären diese Anstrengungen wegen der Verzweiflung nicht möglich gewesen. Ein Ziel wie z.B. die Umsetzung einer Vision kann Wunder bewirken, und auch das Wissen über die nahe Regenerationsphase stellt so ein Zwischenziel dar.

Der zyklische und gesteuerte Wechsel zwischen gezielt gesteigerter Belastung und aktiver Regeneration ist die Basis jeglicher Leistungssteigerung im Sport.

Man kann an dieser Stelle die Frage nach der Notwendigkeit der Steigerung stellen – warum genügt es nicht einfach, das gewohnte fortzusetzen und mit dem zufrieden sein, was man erreicht hat? Durchaus berechtigt doch leider sind die meisten von uns Sklaven der Leistungsgesellschaft, in der oft nur der Sieg zählt. Und es gewinnt immer derjenige, der die größten Reserven hat, und die sind nun Mal umso größer, je öfter die Speicher gelehrt und wieder entsprechend aufgefüllt wurden, denn nur dann kommt das elementare Prinzip der sog. **Superkompensation** zum tragen. Demnach passt sich der menschliche Körper an erhöhte Belastung an und setzt entsprechende Gegenmaßnahmen. Das Repertoire ist schier unerschöpflich und geht von Vergrößerung und Anpassung der beteiligten Muskulatur, Verstärkungen des Bewegungsapparates über erhöhte Leitungsgeschwindigkeiten und Mengen bis hin zu einem Frühwarnsystem und dem Aufbau von Antikörpern. Und genau so könnte auch ein Unternehmen funktionieren, wenn man den Personen die entsprechenden Ressourcen zur Verfügung stellt und ein Umdenken einleitet, anstatt immer die geschwächten und erkrankten Teile auszuwechseln.

**Prävention statt Operation** ist das Motto dazu. Zweifellos bedürfte dies eines großen Aufwandes an Betreuung und Ausstattung, dieser würde sich jedoch spätestens dann rechnen, wenn dadurch ein Wettbewerbsvorteil im Form von motivierten MitarbeiterInnen, die durch gezielte Wechsel von Belastung und Regeneration leistungsfähiger und gepaart mit überschaubaren Zielen motivierter sind als „Übertrainierte“, verzweifelte Personen. Des Weiteren würde wahrscheinlich eine angenehmere Arbeitsatmosphäre entstehen, die sich positiv auf Kunden und Aufträge auswirkt. Durch weniger Krankenstände und bessere Arbeitsmoral würden Kosten gespart, welche die erhöhten Ausgaben möglicherweise übertreffen würden.

### Welche Maßnahmen könnte ein solches Regenerations-Paket beinhalten?

Zunächst einmal sollte den Leuten klar gemacht werden, dass in arbeitsarmen Stunden nicht zielförmige Beschäftigungstherapie, sondern gezielte Regeneration praktiziert werden sollte, um für

spätere Belastungen besser gerüstet zu sein. Richtige Sitzhaltung, Ausgleichsgymnastik und Atemübungen erhöhen die Konzentration und Arbeitsausdauer. Eine Kooperation mit einem Fitnesscenter oder anderen Sportheilanstalten würde die Bereitschaft zu Bewegung verstärken. Aktive Pausen wie etwa Laufeinheiten würden die Grundlagenausdauer verbessern und damit die Belastungsverträglichkeit und Konzentrationsfähigkeit auch am Arbeitsplatz erhöhen. Auch aufgestaute Aggressionen können dabei abgebaut werden.

Eine ergonomische Arbeitsumgebung beugt Haltungsschäden vor und verringert damit auch die Krankenstände. Anleitungen zu Entspannungstechniken wie z.B. der progressiven Muskelentspannung, bei der nach JACOBSEN durch Reduktion der Muskelspannung auch Angstzustände verschwinden, bereitgestellt werden.

( vgl. <http://www.sportunterricht.de/lksport/entspann1.html>)

Das wichtigste wäre jedoch zweifellos ein Überdruckventil für Probleme in Form von Beratungen, Moderationen zur Lösung von Gruppenproblemen und Einzeltherapien. Dies würde meiner Meinung nach entscheidend zur Verbesserung des Arbeitsklimas beitragen und oben genannte Dominoeffekte auslösen.

Zuletzt könnte es eine Beratung geben, die jedem Mitarbeiter wirkliche Hilfestellung gibt in Sachen Selbstmanagement - Arbeitseffizienz und Einsatz von Hilfsmittel und Techniken bei der Bewältigung von Aufgaben. Dies könnte z.B. Hilfe im Umgang mit Geräten oder Computern, Verbesserung von Arbeitsabläufen sein und bis hin zur Aus- und Weiterbildung reichen, wenn man der Meinung ist, dass neue Kenntnisse weiterhelfen würden. Aber auch das Ausreden von internen Problemen, welche die Auftragsabwicklungsduer- und Qualität gravierend beeinflussen, würde eine Verbesserung der individuellen Leistungsfähigkeit darstellen.

Schließlich könnte jede Mitarbeiterin z.B. ein Jahresprogramm erhalten, wo individuelle Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitseffizienz und Regenerationsfähigkeit enthalten wären, um erstens leistungsfähiger zu werden und zweitens auf Spitzenbelastungen besser vorbereitet zu sein. Wenn zusätzlich noch die einzelnen Maßnahmen auf deren Effizienz und Wirkung evaluiert werden würden, könnte über eine Selektion der individuell wirkungsvollste Regenerationsmix herausgefunden werden. Damit wäre wie im Sport die Basis für eine steigende Langzeitformkurve geschaffen.

Alles in Allem würde sich eine individuelle Planung von aktiven Regenerationszeiten auch in Unternehmen positiv auf die Leistungsentwicklung auswirken.

## Mentales Training

Ein weiterer Bereich, der sich ausgehend vom Hochleistungssport auch auf die Führung von wirtschaftlichen Unternehmen anwenden lässt, ist der des mentalen Training.

Unter mentalem Training versteht man das Erlernen oder Verbessern eines Bewegungsablaufes durch intensives Vorstellen ohne gleichzeitiges tatsächliches Üben.

Mit dem Vorstellen verbunden sind bioelektrische Aktivitäten im neuromuskulären System, die denen der entsprechenden Bewegung ähnlich sind. Wichtig ist, dass die Bewegung in ihren wesentlichen Merkmalen bekannt ist. (vgl. <http://www.sportunterricht.de/lksport/mental.html>)

Z.B. wird in der Vorstellung die sportliche Leistung mental in der Weise durchgespielt, dass man vom optimalen Endergebnis ausgehend rückwärts die einzelnen Phasen durchdenkt. Dabei entwickeln die Athleten ganz von selbst optimale innere Haltungen und Einstellungen sowie wettkampfspezifische Ressourcen, die sie im Wettkampf gezielt aktivieren.

Mentales Training unterstützt zudem das Erlernen und Optimieren komplexer Bewegungsabläufe und kann zur Unterstützung des eigentlichen Trainings eingesetzt werden. Wenn man im Geiste schon einmal am gewünschten Ziel war, ist es leichter, es zu erreichen!

Dies gilt selbstverständlich auch für TrainerInnen und Wirtschaftsführungskräfte, wenn es z.B. gilt, ein Team zu formen und dieses zu Höchstleistungen zu führen.

Viele erfahrene Sportler nutzen das mentale Training, um die eigene geistige Leistungsfähigkeit zu stärken, die Konzentration zu steigern und Bewegungsabläufe durch wiederholtes bewusstes Sich-Vorstellen zu optimieren.

Mentales Training / mentales Lernen meint, dass die reale Durchführung einer Bewegung durch vorhergehende gedankliche Durchführung dieser Bewegung verbessert wird. Mehr noch, man kann durch Aufspüren negativer Gedanken und blockierter Gefühle sein Denken beeinflussen und damit positiv verändern, und das gilt nicht nur für den Sport! Diese Methode könnte auch MitarbeiterInnen helfen, sich auf schwierige Verhandlungen oder Gespräche richtig einzustimmen, um auf Gleichklang mit dem Gegenüber zu kommen, und so das gewünschte Endergebnis zu erreichen

Ziel des mentalen Trainings ist es also, Hindernisse und Begrenzungen zu überwinden, die durch Gewohnheiten, Einstellungen oder bewusste wie unbewusste Ängste dem persönlichen Erfolg im

Weg stehen. Diese sind fest im Unterbewusstsein verwurzelt und müssen durch neue, erfolgreicher ersetzt werden. Das Problem dabei ist, dass das Bewusstsein wie ein Wächter vor dem Unterbewusstsein steht und sich gegen die „Umprogrammierung“ sträubt. Es gilt also, dieses zu umgehen. Die beste Möglichkeit hierzu ist die Entspannung. Der erste Schritt im mentalen Training ist somit das Erlernen einer Entspannungsmethode. Danach folgt das subvokale Training bzw. die Suggestion – eine Art Selbstgespräch, in dem die gewünschten Ziele benannt werden. Darauf aufbauend folgt das Visualisieren. Der Übende spielt vor seinem geistigen Auge einen Film über die angestrebten Ziele ab, beobachtet sich also aus der Außenperspektive in seinem Handeln. Abschließend werden die Emotionen einbezogen. Der Übende fühlt sich in die erfolgreich gemeistezte Ziel-Situation ein.

Lt. WEINECK – „*Optimales Training*“ verkürzt mentales Training die Lernzeiten für die Aneignung sportlicher Techniken, weil man den sportlichen Vorgang in kürzerer Zeit und öfter vor dem geistigen Auge abspulen kann als in der Realität.

Mentales Training kann von jedem ohne besondere Vorkenntnisse erlernt werden. Im beruflichen Alltag hilft es, Stresssituationen und außergewöhnlichen Arbeitsbelastungen besser zu begegnen. Führungskräfte können mentales Training nutzen, um konstruktives Denken, Motivation, Produktivität und Engagement zu unterstützen sowie die Interaktion zu den MitarbeiterInnen zu verbessern.

Lt. Dr. Kurt SCHÖEFFMANN zeigen die Erfahrung mit leistungssteigernden Verfahren im Alltag, Beruf und Sport, dass bei Personen mit gleichen Potenzialen diejenige die bessere Leistung erbringt, welche über die größere mentale Kompetenz verfügt. Durch systematisches mentales Training kann die Leistungsfähigkeit optimiert, die Erfolgszuversicht stabilisiert und die Lebenssituation harmonisiert werden. Das mentale Training zählt zu den trainingsergänzenden Standardverfahren des Spitzensports und der Persönlichkeitsentwicklung – und sollte in Zukunft zum Repertoire jeder Führungskraft gehören. (vgl. <https://wwws.uniklu.ac.at/uniklu/va/va.jsp?vanr=6281>)

## Selbstorganisation von Systemen

Wie kommen Weltklasse-Sportler wie Andre Agassi, Zinedin Zidane oder Bode Miller zu solch enormer Körperbeherrschung, Schnelligkeit und Bewegungsvielfalt?

Die Antwort ist: Erblich veranlagtes Talent, Spaß am Sport und vielfältige, abwechslungsreiche sowie regelmäßige und gezielte Bewegung von Kindheit an.

Die Zauberformel ist dabei Flexibilität in schnellen Bewegungsabläufen und die Zutaten dafür sind Schnelligkeit, Koordination und flexible Bewegungsprogramme. Ein Bewegungsprogramm ist z.B. eine Seitwärtsbewegung nach rechts und gleichzeitigem Außenfußkontakt mit einem Ball – auf Österreichisch ein „Haken“ nach rechts mit dem Außenriss, der durch oftmalige isolierte Wiederholung vom Gehirn als automatische Reaktion auf ein vor dem Körper auftretendes Hindernis eingespeichert wurde. Ein anderes Bewegungsprogramm ist ein Linksschwung beim Skifahren in bestimmter Körperhaltung und Bewegungsgeschwindigkeit – z.B. ein lang gezogener Carvingsschwung auf gleichen Skikanten = ein „geschnittener“ Schwung. Für jede Bewegung des menschlichen Körpers gibt es derartige Bewegungsprogramme. Diese sind mehr oder weniger stark und exakt eingeprägt. So hat ein Dachdeckerlehrling im Normalfall einen weniger stark und exakt eingeprägten Bewegungsablauf für das Einschlagen eines Nagel als ein Dachdeckergeselle, der schon 10 Jahre Dachziegel annagelt. Auf der anderen Seite sind stark eingeprägte Bewegungen aber auch unflexibel, besonders wenn diese über ständiges isoliertes Üben eingespeichert wurden. Wir alle erkennen diese daran, wenn ein Fußballer seinen Gegenspieler immer mit einem rechten Haken überspielen will, oder ein Skirennfahrer nur bei harter Piste und langen Toranständen im SuperG gut ist. Der gravierendste Nachteil von unflexiblen Bewegungsprogrammen ist deren Vorhersehbarkeit. So hat z.B. der Verteidiger, der sich auf den rechten Haken des Stürmers eingestellt hat, oder der Trainer einer anderen Nation der weiß, dass der Österreichische Läufer nur bei langen Schwüngen gut ist, leichtes Spiel. Der Stürmer wird nicht zum Tor kommen und der Skiläufer wird mit dem engen Lauf seine liebe Not haben. Das Ergebnis ist allgemein bekannt und heißt Misserfolg!

Im Sport entwickelten sich in den letzten Jahren Gegenmechanismen, welche auf den Entdeckungen der Gehirnforschung basieren, die u.a. von Novellepreisträger *Erik KANDEL - Columbia University NY* vorangetrieben wurden. ([http://www.erickandel.org/erickandel/publications\\_fr.html](http://www.erickandel.org/erickandel/publications_fr.html)) Untersucht wurde dabei die

Selbstorganisation von komplexen nichtlinearen Systemen. Mit dem sog. *Bifurkationsmodell* werden Übergänge zwischen zwei stabilen Lagen in den Potentiallandschaften des Gehirns beschrieben.

So eine isolierte stabile Lage ist z.B. ein automatisierte rechter Außenrissshaken, der sich in Form einer Grube im Gehirn eingeprägt hat und einer notwendigen schnellen Richtungsänderung aufgerufen wird.

Und weil diese Grube die tiefste im der nahen Umgebung ist, fallen sozusagen die Potential immer wieder hier hinein, wenn eine derartige Situation auftritt und dasselbe gilt auch für Verhaltensformen – man kommt sprichwörtlich nicht aus seinen alten Mustern hinaus!

Das schlimme daran ist, dass diese alten Muster nicht immer die besten sind und sich speziell im Sport ständig die Techniken ändern. Wenn man es dann nicht mehr schafft, z.B. mit den kurzen Carvingskiern auch einen schnellen Schwung zu fahren, ist das Ende der aktiven Karriere nicht mehr weit.

Um diese Flexibilität in schnellen Bewegungsabläufen bei SportlerInnen zu erreichen, muss man im Sinne der Systemdynamik versuchen, Verbindungen zwischen den isolierten Gruben herzustellen, um zwischen den einzelnen Elementen flexibel wechseln zu können. Dieser Vorgang nennt sich Selbstorganisation von komplexen nichtlinearen Systemen. Man kann sich das so vorstellen, dass zunächst einmal die isolierte Grube durch Kontrastbewegungen verbreitert wird. Dies kann im Fußball die Variation von verschiedenen Hakenformen im Training, oder dir Durchführung mit Zusatzbewegungen sein. Im Tennis wird z.B. die alteinstudierte Standardvorhand plötzlich in unterschiedlichen Geschwindigkeiten, Radien und Körperstellungen durchgeführt. Dadurch wird die ursprüngliche Bewegung „gebrochen“ und verschlechtert sich zunächst einmal. Im Sinne eines Instabilen Gleichgewichts durch die Verbreiterung der Grube hat man dann das Gefühl, dass man jetzt weder die alte, noch die neue Bewegungsform beherrscht. Doch durch so ein Kontrastprogramm ist der Körper jetzt bereit für Veränderungen und Variationen der ursprünglichen Bewegung. Jetzt besteht die Chance, sich neue Bewegungsformen anzueignen und sozusagen eine zweite Grube daneben zu formen, die mit der alten verbunden ist => es kann zwischen den zwei Bewegungsformen situativ gewechselt werden. Allerdings kann diese Verbindung durch Forcierung der zweiten Seite und Verringerung des Variationstraining wieder verwachsen und damit die Verbindung bewusst oder unbewusst verloren gehen. In diesem Fall ist die alte Bewegungsform wieder isoliert, und wird ohne Training verkümmern! Im Idealfall entstehen durch koordinativ differenziertes Training variable

Potentiallandschaften, von denen das Gehirn automatisch die ideale Bewegungsform für die jeweilige Situation abrufen kann. Das Resultat sind Bewegungstalente wie Zidane, Miller oder Agassi. Allen, die sich an dieser Stellen fragen, wie es die Sporttalente der Vergangenheit ohne dieses Wissen geschafft haben, sei gesagt: Durch Talent, Fleiß und/oder Zufall – aber sicher nicht bewusst!

#### Flexibilität ist natürlich auch im Berufsleben gefragt und notwendig.

Dieses Schema kann man unter anderem auch auf sein eigenes Führungsverhalten umlegen. Denn derartige Potentiallandschaften sind in unserem Gehirn auch für alle anderen Abläufe vorhanden. Jedes Verhalten der Mitmenschen bewirkt eine Gegenreaktion – Freude, Angst, Aggression, Mitgefühl usw. die nach vorprogrammierten Schemen ablaufen. Je öfter sie angewendet wurden, desto tiefer hat sich die Grube eingeprägt. Idealerweise sind auch hier verschiedene Potentiale vorhanden, die nach dem System der Selbstorganisation flexibel abrufbar sind. Auch ein situatives Führungsverhalten basiert letztendlich auf verschiedenen Lagen in der Potentiallandschaft, unter denen beliebig gewechselt werden kann. Wir alle kennen das Gefühl, wenn man einfach nicht aus kann, in einem Muster fest steckt. Z.B. auf Unterbrechungen während einer Präsentation grantig reagiert, sich bei Konflikten zurückzieht oder bei bestimmten Aussagen ungehalten reagiert. Das System ist zu starr und mögliche Alternativen sind noch nicht entsprechend ausgeprägt. Abhilfe schaffen kann zum einen die Erprobung in einem isolierten Umfeld wie z.B. eine angeleitete Gruppe fremder Personen, zu denen man noch keine Assoziationen aufgebaut hat, oder der bewusste Einsatz von Techniken wie z.B. NLP. Wichtig dabei ist der Transfer von der Labor- auf die Realsituation – idealerweise unter Anleitung geschulter Personen.

Letztendlich kann auch im Umgang mit anderen Menschen die gewünschte Erweiterung bzw. Flexibilität seines Führungs- und Kommunikationsrepertoires durch gezielte Zerstörung der alten Muster mittels Kontrast- und Variationsabläufen erreicht werden. Die Verhaltensforschung beschäftigt sich seit Längerem mit derartigen Methoden.

#### **Fehlende Individualität - Unternehmenserfolg**

Die einzelne Person mit Vorzügen und Problemen steht im Sport aufgrund des obersten Ziels – dem sportlichen Erfolg – im Vordergrund. Die SportlerInnen sind der Schlüssel zu Stockerlplätzen, Mittelmäßigkeit oder Schlusslicht. Sie repräsentieren damit auch die Arbeit des

gesamten Betreuerteams und ernten die Früchte der Wertschätzung der Öffentlichkeit – auch für die kleinen Räder des Apparates. Dementsprechend werden in einigen Fällen die Stars der Mannschaft gebauchpinselt und die weniger guten links liegen gelassen. Doch diese Vorgangsweise ist weder in Einzelsportarten und schon gar nicht in Mannschaftssportarten angebracht. Denn wenn man sich nur auf das Leitpferd konzentriert ist das Risiko zu hoch, dass z.B. durch eine Verletzung des Stars auch die gesamte Hintermannschaft die Orientierung verliert und abfällt. Das Ziel jedes Trainers muss es sein, eine starke Mannschaft aufzubauen, in der jede ihre Qualitäten im Sinne des Teams einbringen kann. Denn es funktioniert auch kein Orchester, wenn alle nur die erste Geige spielen wollen.

Karl FREHSNER meinet zu diesem Thema folgendes: „Es ist zwar immer leicht sich um den Besten zu kümmern, aber das ist dann eben schlecht weil dann hast du mit der Zeit nur mehr 1 oder 2 oben und der Rest ist verloren. Mein Ziel ist immer eine starke Mannschaft. Nicht starke Einzelkämpfer.“ Und das gilt eben auch für eine Einzelsportart wie Skifahren, in der sich die SportlerInnen gegenseitig übertrumpfen wollen, und die Qualität des Trainings mit dem Können der einzelnen TeilnehmerInnen steigt. Die TrainerInnen versuchen deswegen, auf die einzelnen Personen einzugehen und individuelle Trainingspläne- und Methoden zu erstellen, um aus jedem das Bestmögliche herauszuholen. In diesem System bleiben allerdings diejenigen auf der Strecke, deren Potential und/oder Leistungsbereitschaft zu gering ist.

Die im Sport praktizierte individuelle Betreuung geht sogar so weit, dass z.B. der Leichtathletiktrainer Dr. Ingo PEYKER behauptet, dass z.B. eine Muskelzerrung der Athletin im Trainingsaufbau (die meistens aufgrund von Überlastungerscheinungen auftritt) ein Fehler des Trainers ist, weil derjenige dies nicht antizipiert hat, und die Athletin anscheinend zu wenig gut kennt. Davon ausgenommen sind „Zufallsverletzungen“ wie z.B. Stürze.

Damit man eine Sportlerin jedoch einmal so gut kennt, ist erstens eine längere Zusammenarbeit und zweitens ein individueller Zugang notwendig.

In der **Wirtschaft** sind TeamleiterInnen in der Regel meilenweit von einer derart guten Kenntnis der Fähigkeiten der MitarbeiterInnen betreff Belastungsverträglichkeit, Stärken und Schwächen usw. entfernt. Individuelle Angelegenheiten rücken aufgrund des Unternehmenserfolges im allgemeinen in den Hintergrund, und sog. Nachzügler werden lieber in der Masse mitgeschleift anstatt gefördert. Doch worauf basiert der Unternehmenserfolg? In manchen Fällen auf Monopol- oder Nischenstellungen doch meistens auf der Umsetzung von guten Ideen und Strategien durch motivierte MitarbeiterInnen. Und wenn sich alle Räder aktiv mitdrehen und

nicht die Größten von den kleineren vorne hergeschoben werden, aber sich umgekehrt auch nicht die „Unauffälligen“ mitschleifen lassen, entstehen jene reibungslose Zustände, die im Sport als Flow – Effekt bezeichnet werden: Die Optimale Balance zwischen Anforderungen und Fähigkeiten. Wenn einen seine Aufgabe gerade richtig fordert, geht alles leicht von der Hand. Andererseits tritt auf der einen Seite Unterforderung und beim anderen Extrem Überforderung ein. Dieses Gleichgewicht steht insofern in engem Zusammenhang mit dem Unternehmensklima, als das eine belastende Atmosphäre Aufgaben erschwerend wirkt und damit die Anforderungen erhöht, und sich umgekehrt in einem angenehmen Klima individuelle Fähigkeiten besser entfalten können. Die Schlussfolgerung daraus ist, dass Führungskräfte Idealerweise durch strukturierten Individualismus die Fähigkeiten der MitarbeiterInnen durch gezielte Förderung der Qualitäten verbessern sollten um damit in Kombination mit einem angenehmen Umfeld die Anforderungen an die einzelne Person beträchtlich erhöhen zu können, ohne dass es zu Überlastungszuständen kommt. So kann die Unternehmensleistung ähnlich wie in Sportmannschaften beträchtlich gesteigert werden. Das durch erhöhte Wertschätzung der Öffentlichkeit gestärkte Selbstwertgefühl wird das ihre zum weiteren Erfolg beitragen. Auf diese Weise entstehen Erfolgswellen, die man im Sportjargon als einen „Lauf“ bezeichnet!

## **Soft Facts vernachlässigt**

Der Erfolg jeder Sportmannschaft oder Trainingsgemeinschaft hängt neben der individuellen Leistungsfähigkeit auch wesentlich vom Kollektiv ab. Wenn die Chemie in der Mannschaft nicht passt, können die meisten SportlerInnen ihre individuellen Fähigkeiten nicht zur Gänze ausschöpfen. Deshalb wird speziell im Hochleistungssport großen Wert auf „weiche“ Faktoren wie z.B. Mannschaftsklima gelegt.

In der Wirtschaft ist auffällig, dass sich die gängigsten Controlling - Parameter auf die sog. hard facts wie z.B. Rentabilitätszahlen und Gewinn beziehen. Diese sind in punkto Objektivität zweifellos wie bereits o.a. von großer Bedeutung. Auch helfen sie, bestimmte Prozesse auf deren buchhalterischen Output zu abstrahieren, was beträchtliche Erleichterungen bei der Erkennung und Lösung von Gewinn-reduzierenden Überkapazitäten mit sich bringt. Ich spreche hier im besonderen von Personalressourcen.

Doch lassen sich Unternehmen in Wahrheit derartig auf trockene Zahlen reduzieren, die ausdrücken sollen, wie es der Firma derzeit geht und in naher und ferner Zukunft gehen wird?

Kann man so einfach sagen, dass zwei Firmen, die mit gleichem Personal- und Materialaufwand gleich viel Umsatz und Gewinn bringen, auch gleich gut da stehen? Natürlich müssen auch die Branche und das Umfeld vergleichbar sein, sowie das Verhältnis zwischen Eigen- und Fremdkapital übereinstimmen bzw. die das Anlagevermögen und sonstige Investitionen analog sein. Meiner Meinung funktioniert das nicht, denn es gibt neben den üblichen Controlling-Daten auch noch andere Faktoren, durch diese sich wirtschaftliche hard facts – Zwillinge auf den zweiten Blick voneinander unterscheiden:

\*\*\*\*\*

Nämlich das menschliche Innenleben! Die Beziehungen der Menschen zueinander, die Kommunikationsreife, die Überzeugung der MitarbeiterInnen von dem Unternehmens-Zweck & Ziel, die mentale Stärke der Teams, die Kreativitätspotentiale, die Einsatzbereitschaft, die Qualität und Anerkennung der Führung, das Ausbildungsniveau und die emotionale Intelligenz der MitarbeiterInnen, das Verantwortungsbewusstsein des Aufsichtsrates, der „Draht“ zu den Lieferanten bzw. die Qualität und Quantität dieser, der Kontakt zu den politischen Behörden, die Zusammenarbeit mit den Betriebsräten und Gewerkschaften, die Zufriedenheit der Kunden!, die Bekanntheit und Qualität der Produkte, die strategische Ausrichtung des Unternehmens und deren Realisierungschance, die Einbettung der Betriebe in das soziale und natürliche Umfeld, usw.

\*\*\*

Die Summe dieser Faktoren ist neben den klassischen hard facts das zweite entscheidende Beurteilungskriterium jedes Unternehmens. Denn wenn diese soft facts nicht passen, werden früher oder später die harten Zahlen auch nicht mehr stimmen.

Ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung wurde bereits mit der Schaffung des Begriffes „Humankapital“ getan, da damit zum ersten auf die Bedeutung der Ressource Personal aufmerksam gemacht wurde. Ein Resultat des darauffolgenden Umdenkprozesses war, dass das Aufgabenfeld der Personalabteilung von der Einstellung und Entlassung von MitarbeiterInnen auf die Pflege der Aktie Mensch im Unternehmen erweitert wurde.

Doch die oben genannten Kriterien der Unternehmens – soft facts sprengen bei weitem die Grenzen der Definition von Humankapital und in den meisten Fällen auch die Übersicht der Personalisten. Die Vision dahinter ist eine Symbiose des Controlling mit der Personalabteilung ergänzt durch „weiche“ Informationen aus allen anderen Abteilungen mit dem Ziel, zu vorher festgelegten Zeitpunkten einen Querschnitt über den gesamten Horizont der soft facts ziehen zu

können. Das Ziel dabei ist eine Art Frühwarnsystem und die damit verbundene Möglichkeit, bei dem Unternehmensziel schädlichen Entwicklungen rechtzeitig entsprechende Gegenmaßnahmen setzen zu können. Die Voraussetzungen dafür ist zum einen die Möglichkeit, Faktoren wie Klima und Stimmung quantifizierbar und damit vergleichbar zu machen, und zum anderen entsprechend geschultes Personal. Doch wenn es möglich ist, Kundenzufriedenheit zu messen, muss man auch Faktoren wie Kreativitätspotentiale oder Identifikation der MitarbeiterInnen messen können! Die Position eines/einer Soft – Facts – Controllers/erin wäre zudem auch noch wie geschaffen für die Optimierung der Unternehmens-internen und externen Kommunikation, da die dabei notwendigen Befragungen gleichzeitig eine Quersicht über die diversen Abteilungen mit sich bringen. Ich kann mir vorstellen, dass sich auch die meisten Vorstände über derart aufbereitete Informationen freuen würden.

Zwei derart gegenläufige Abteilungen eines Unternehmens – Controlling und Personal – miteinander zu verknüpfen kann auch weitere Vorteile mit sich bringen, wie z.B. eine Annäherung der meistens unterschiedlichen Wirtschafts- Philosophien. Personalisten würden lernen, den Rechenstift – Brille aufzusetzen und Controller könnten erkennen, dass es in einem Unternehmen auch noch etwas anderes gibt als Kostennutzenrechnung!

## **Nachbearbeitung der Planausführung**

Der Prozess der Evaluierung und Bewertung der Trainingspläne ist im Hochleistungssport bei weitem ausgereifter. Aufgrund der i.A. bereits seit Jahren etablierten Praxis der peniblen Dokumentation der Trainingseinheiten können im Hochleistungssport die Trainings- und Wettkampfleistungen direkt mit den auf Basis der Planung durchgeführten Trainingseinheiten verglichen werden. Durch eine derartige Reflexion der Planungen ist es den SportlerInnen möglich, in kurzer Zeit ein Gefühl für ihre individuelle Belastungsverträglichkeit zu entwickeln und exakte Rückschlüsse zwischen Planung- Durchführung und Leistungsentwicklung zu schließen. Auch die TrainerInnen können auf diese Art und Weise am effizientesten einzelne Trainingsmethoden auf deren Wirkung in Bezug auf Verträglichkeit, Intensität und Leistungsentwicklung in Relation zu individuellen Eigenheiten der SportlerInnen und begleitenden Maßnahmen sowie Umfeldbedingungen einschätzen lernen.

Auch in der Wirtschaft kann eine derartige Gegenüberstellung der Leistungsentwicklung mit Parametern wie z.B. Arbeitsmethoden, Organisationsformen, Teamzusammenstellungen,

Akquisitionstaktiken oder PR – Maßnahmen wertvolle Informationen liefern. Wenn z.B. die Unternehmensleitung beschließt, auf eine Prozessorganisation umzusteigen, können aus der Dokumentation von Daten wie Umsatz, Gewinn, Kundenzufriedenheit, Lohnkosten, Bearbeitungsdauer usw. wertvolle Rückschlüsse auf die Effizienz dieser Maßnahme geschlossen werden, die für zukünftige Entscheidungen von großer Bedeutung sein können. Auch bei weniger bedeutenderen Maßnahmen wie der Umstellung auf neue Arbeitssysteme, Maschinen oder EDV – Systemen kann die penible Veränderungs- Dokumentation eine nützliche Erfahrung für die weitere Vorgangsweise darstellen. Das entscheidende Kriterium für die Umsetzung derartiger Evaluierungen ist der direkte Kommunikationsfluss zwischen MitarbeiterInnen und Führung. Denn nur wenn man erfährt, wie sich die geplanten Maßnahmen in der Praxis bewähren, und wie es den Menschen mit bei der Ausführung geht, kann gemeinsam mit der Beobachtung der Entwicklung der hard facts eine objektive Beurteilung der Vor- und Nachteile erfolgen. Ein weiterer positiver Effekt dabei ist, dass die MitarbeiterInnen sich der Wichtigkeit ihrer Rückmeldungen bewusst werden, und sich so ihr Selbstwertgefühl steigert , und damit sowohl Motivation als auch die interne Kommunikation verbessert wird.

Wie für die Sporttrainer kann eine derartige Evaluierung der Planausführung auch für Führungskräfte wertvolle Inputs für zukünftige Entscheidungen darstellen, Voraussetzung dafür ist eine ähnlich penible Dokumentation wie sie im Leistungssport üblich ist.

Aus diesen Gründen sollte es in Zukunft auch in der Wirtschaft zur gängigen Vorgangsweise gehören, die ausgeführten Pläne gemeinsam mit den involvierten Personen zu reflektieren um ev. Mängel zu beheben und Vorteile beim nächsten Mal gezielter nutzen zu können.

## Der Wirkungsgrad

Zum Abschluss der Beispiele für die Anwendbarkeit der Analogien auf die Führung von wirtschaftlichen Unternehmen möchte ich eine Erkenntnis anführen, welche ihren Ursprung zwar nicht im Sport hat, jedoch mittlerweile auch dort ihre Anwendung findet. Wenn man in der Physik spricht man vom Wirkungsgrad meint man dabei das Verhältnis zwischen Ressourcen-Input und Output. Wenn z.B. ein Holzvergaserofen einen Wirkungsgrad von 70 Prozent hat, so heißt das nichts anderes, als 30 Prozent der Energie (hier die zugeführte Holzenergie) beim Prozess der Umwandlung in Wärme z.B. durch den Rauchfang oder durch Leitungsverluste verloren gehen.

Ähnlich wie KOCH in seinem Buch „*Die Powergesetze des Erfolges*“ Analogien zwischen naturwissenschaftlichen Theorien und dem Wirtschaftsleben aufbereitet hat, kann man auch diese physikalische Theorie über den Sport auf Unternehmen umlegen.

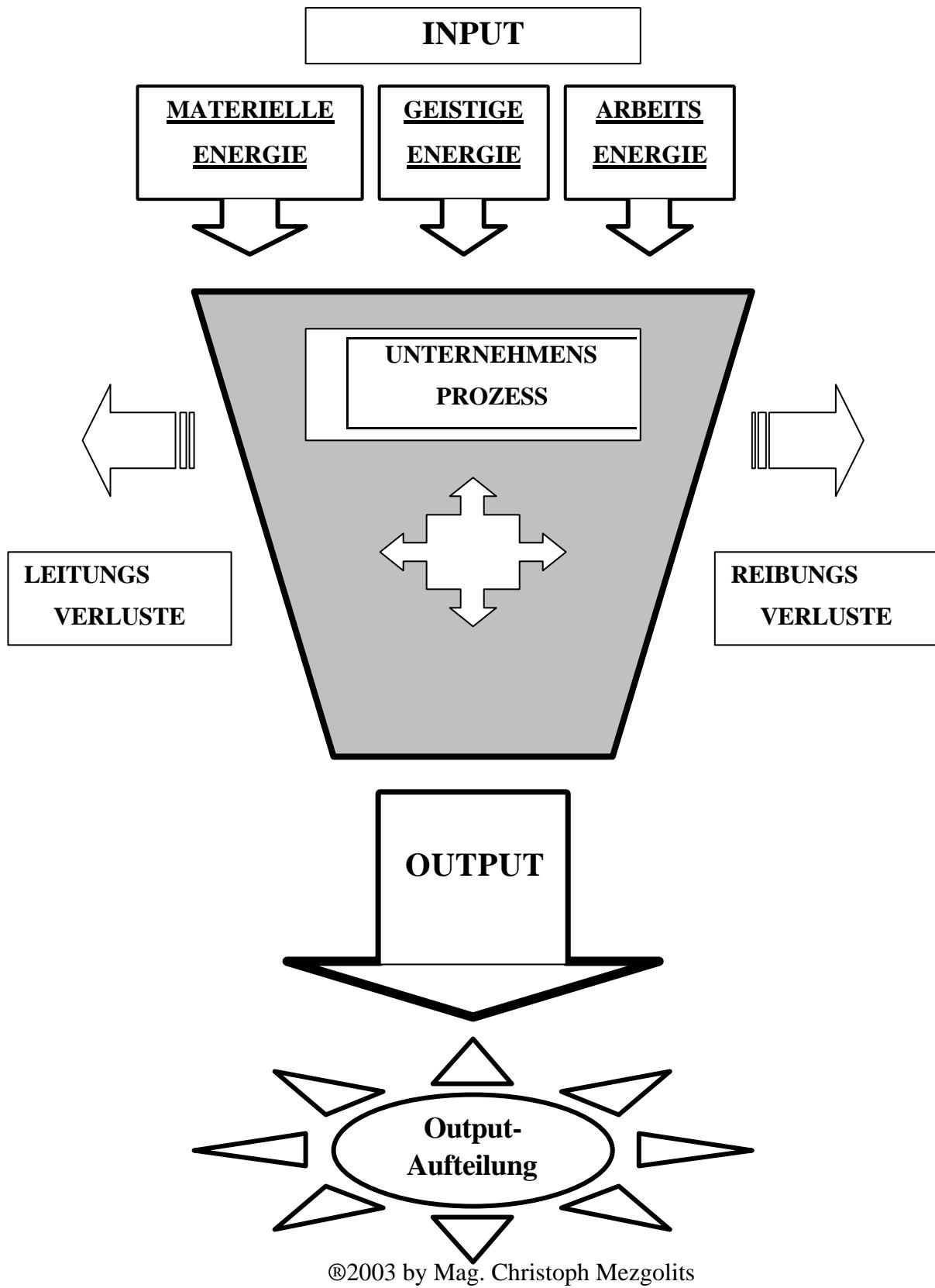
In der Sportmedizin hat der Wirkungsgrad insofern an Bedeutung gewonnen, als durch sportliches Training – also durch gezielte und regelmäßige Bewegung – sich der Wirkungsgrad der beteiligten Systeme ständig verbessert. Z.B. braucht ein unaufgewärmter Körper bei Bewegung um ca. zehn Prozent mehr Energie für die Aufrechterhaltung der Systeme als ein aufgewärmter. Daraus folgt dass auch die relative Leistungsfähigkeit um zehn Prozent geringer ist. Durch das Prinzip der Superkompensation optimieren sich die an der Bewegungsausführung beteiligten Systeme wie z.B. die Reizleitung oder der Sauerstofftransport so, dass die körpereigenen Energiereserven gezielter für die jeweilige Bewegung eingesetzt werden können. Auf einer sehr reduzierten Ebene könnte man daraus abstrakt ausgedrückt ableiten, dass ein trainierter Organismus mit den gleichen Energiereserven mehr Leistung bringen kann als ein untrainierter.

Auf wirtschaftliche Unternehmen umgelegt könnte man diese Erkenntnis folgendermaßen auslegen. Zunächst einmal kommt die Überlegung, welche Formen der Energie in einer Firma fließen.

- Da gibt es die wahrscheinlich wichtigste in Form von materieller Energie. Wie bei einer Maschine kommen oben Ressourcen hinein und unten in umgewandelter Form wieder heraus.
- Dann gibt es die körperliche Arbeitsenergie der Menschen, die in den Topf kommt

- und weiters die geistige Energie, sozusagen das Gehirnschmalz, das in das Unternehmen gesteckt wird.

**Abb. 4:** Wirkungsgrad eines wirtschaftlichen Unternehmens



Im Unternehmensprozess werden diese Energien im Sinne des Gesamtziels verarbeitet. Dabei entstehen wiederum ungewollte „Energieverluste“ – genau wie beim Holzofen – durch Leistungs- und Reibungsverluste. Mehrfachbearbeitungen, Materialverluste, Abnützungen, Fehlinvestitionen, „Reiberein“ und destruktive Konflikte, Kommunikationsverluste, „unnötige“ Diskussionen, Beschäftigungspolitik, Sisyphus-Tätigkeiten, Ressourcen-Übergewichte sind nur einige Beispiele für Ineffizienzen durch Sickerverluste in wirtschaftlichen Unternehmen. Für die Fische oder in den Sand gesetzt sind die gängigsten Mundarten dafür. Letztendlich schmäler diese den gewünschten Output, der meistens in Form von finanziellen Erträgen gemessen wird, und entsprechend verteilt oder ins System rückgeführt werden kann.

Wenn es zum Beispiel das Ziel eines Dachdeckerbetriebes ist, den Stand von MitarbeiterInnen beibehalten zu können und trotzdem genug Geld zum Leben zu lukrieren, dann muss der Output so ausfallen, dass die laufenden Kosten abgedeckt sind und der Überschuss für die BesitzerInnen ausreicht. Die Belegschaft bringt dabei sowohl körperliche als auch geistige Energie (Wissen, Überlegungen, kognitive Vorgänge) in den Prozess ein und erhält als Gegenleistungen Geld und hoffentlich Anerkennung. Den materiellen Input stellen alle Maschinen und Rohstoffe sowie alle sonstigen Investitionen dar. Reibungsverluste entstehen z.B. außer den oben genannten Faktoren speziell durch Unstimmigkeiten oder „schwierige“ KundInnen sowie durch Fehlplanungen. Leistungsverluste können hier z.B. durch Kommunikationsprobleme entstehen.

Wie im Sport optimieren sich durch eine längere Zusammenarbeit (=Training) im Idealfall die Unternehmensprozesse. Einarbeitungszeiten fallen weg, Kommunikationswege verkürzen sich, andere Prozesse beschleunigen sich. Insgesamt wird der Output bei gleichem Input größer => der Wirkungsgrad verbessert sich.

Nachdem das Perpetuum mobile – das System das sich ohne äußere Energiezufuhr weiterbewegt – noch immer nicht erfunden ist, wird das Thema Wirkungsgrad-Optimierung stets eine wichtige Rolle spielen wenn es darum geht, Energie gezielt und zweckdienlich einzusetzen. Denn nur wer den entscheidenden Ressourcen-Vorsprung besitzt oder wem die positiven externen Effekte der Leistungsverluste wichtiger sind als der Energieverlust, wird es sich auch in Zukunft leisten können, nicht nach der Optimierung des Wirkungsgrades zu streben.

## SCHLUSSFOLGERUNGEN

Die anfängliche Fragestellung, ob man selbst diejenige Disziplin beherrschen muss, um andere Personen darin führen zu können, kann augrund der Ergebnisse der Untersuchungen verneint werden. Die Sporttrainer sind durch die Bank der Meinung, dass man selbst keine Höchstleistungen in derjenigen Sportart vollbracht haben muss, um andere darin trainieren zu können. Allerdings muss man etwas vom Fach verstehen. Auch die Wirtschafts-Führungskräfte sind der Meinung, dass das Managen eine eigene Disziplin darstellt, und man selbst kein guter Verkäufer gewesen sein muss, ob im Verkauf leitend tätig sein zu können. Ein grundlegendes Verständnis der Materie wird zwar vorausgesetzt, Faktoren wie Einfühlungsvermögen, emotionale Intelligenz oder Grenzerfahrungen werden mindestens gleich hohen Stellenwert verliehen.

Die Untersuchungen zeigten weiter, dass sich erfolgreiche Menschenführung nicht an einzelne Kriterien koppelt, sondern viel mehr von der flexiblen Anpassung des eigenen Führungsverhaltens an die jeweilige Situation abhängig ist. Dabei ist die richtige Einschätzung und eine entsprechende Analyse der Situation gleich wichtig wie der eigentliche Führungsstil.

Die in dieser Arbeit untersuchten zwölf Führungspersönlichkeiten aus der österreichischen Wirtschaft und Politik weisen grundsätzliche Ähnlichkeiten in ihrer Einstellung zu, und Ausübung von Menschenführung auf. Allgemein kann man sagen, dass es sich hier eher um konsensorientierte Führungsstile handelt, die sich im Führungsverhalten zwar nicht wesentlich, aber doch voneinander unterscheiden.

Im Gegensatz zum Sport steht in dieser Gruppe nicht die Betreuung von einzelnen Personen im Sinne einer Leistungsoptimierung im Vordergrund, sondern der Erfolg der jeweiligen Unternehmen. Es ist den untersuchten Spitzenführungskräften jedoch sehr wohl bewusst, dass sich diese beiden Parameter nicht voneinander trennen lassen. Einem Unternehmen oder einem Land kann es in der heutigen Zeit nur gut gehen, wenn sich die MitarbeiterInnen oder EinwohnerInnen mit der Führung und dem Output identifizieren können, und sich dementsprechend auch persönlich einbringen können. Wenn noch dazu das Arbeitsklima oder das jeweilige Umfeld als passend und angenehm empfunden wird, bestehen gute Voraussetzungen für positive Entwicklungen. Dieser Tatsache sind sich die interviewten

Personen sehr wohl bewusst, und dementsprechend sind auch die einzelnen subjektiven Führungstheorien in Hinblick auf Teamorientierung und soziale Kompetenz bzw. emotionaler Intelligenz weit entwickelt.

Einer optimalen Umsetzung dieser Theorien stehen laut Aussagen der Führungskräfte teilweise noch persönliche Defizite im Bereich von Motivation und die Unterscheidung zwischen Kritik an der Person oder Kritik auf der Sachebene im Wege.

Auch konnte ein „gesundes“ Verhältnis zu Autorität im Sinne von Anerkennung und nicht von Positionsmacht bei diesen Personen festgestellt werden. Zum Teil ist man durchaus bereit, bei Diskussionen vom hohen Ross hinunter zu steigen, um produktives Arbeiten, und ehrliches Feedback zu ermöglichen.

Bei der Entscheidungsfindung werden in einer ersten Phase, sofern möglich, viele Meinungen in einem Teamprozess eingebunden. Das Schlusswort fällt zum Großteil jedoch deutlich und bestimmt aus. Dementsprechend werden die beschlossenen Aktivitäten konsequent durchgezogen, außer die Planungen werden aufgrund veränderter Umfeldbedingungen irrelevant. Dabei wird schnell und entschlossen durchgegriffen um Krisen zu verhindern.

In Krisenzeiten, wo keine Zeit für demokratische Prozesse besteht, wird meistens auf autoritäre Führungsstile umgestellt. Dieser Mechanismus konnte auch schon bei den Sporttrainern festgestellt werden.

Negative Begleiterscheinungen der jeweiligen Stellungen, wie z.B. Entlassungen oder Verkäufe werden im Sinne eines lebensfähigen und stabilen Unternehmens als notwendig erachtet, und von den untersuchten Personen als „part of the job“ gesehen.

Im Gegensatz dazu stellt ein stabiles Unternehmen auch die Basis für ein positives Betriebsklima ein gutes Image nach außen, und damit die Sicherheit für die MitarbeiterInnen dar, welche wiederum eine Voraussetzung für engagiertes und produktives Arbeiten ist, und damit entscheidend zum Erfolg des Unternehmens beiträgt.

Fachkompetenz wird von beiden Gruppen als wichtige Eigenschaft erfolgreicher Führung gesehen. In der Wirtschaft wird bei zunehmender Generalisierung durch Managementaufgaben Einfühlungsvermögen im Durchschnitt als noch wichtiger erachtet.

Die Gründe des Erfolges fallen insofern unterschiedlich aus, da es bei den Wirtschaftsführungskräften keine Form der Spezialisierung gibt, wie die eigene Sportausübung bei den Trainern, welche als Erfolgsgrund angegeben **werden kann**. Jedoch ist man auch in der Wirtschaft sehr bedacht auf eine fundierte BWL – Ausbildung.

**Die Ausgangshypothese, dass erfolgreiche Menschenführung in Sport und Wirtschaft im Grunde genommen den selben Mustern unterliegt, kann somit aufgrund der vorliegenden Ergebnisse bestätigt werden. Die Führungskräfte beider Gruppen zeichnen sich durch eine Optimierung der Ressourcen im Sinne der Aufgabe und damit durch eine starke Zielorientierung, sowie durch eine konsequente Umsetzung ihrer Vorstellungen, aus.**

Für die Entwicklung einer eigenen Führungstheorie können die in dieser Arbeit präsentierten Gemeinsamkeiten und verschiedenen Ansätze insofern hilfreich sein, als das man diese entsprechend seiner Persönlichkeit filtert und Erkenntnisse übernehmen kann. Es ist ganz bestimmt ein Ding der Unmöglichkeit, allen theoretischen Anforderungen von Menschenführung gerecht zu werden. Die derartigen Listen in der Literatur überschreiten die Grenzen der Möglichkeiten bei der praktischen Umsetzung.

Viel mehr ist es möglich, entsprechend seiner persönlichen Möglichkeiten und Einstellungen aus einem Konzepthaften Gerüst, über einen Prozess der Analyse eigener Stärken und Schwächen und dem Vergleich mit vorhandenen Gebilden, verbunden mit einer ausgeprägten und bewussten Lernphase, eine stabile subjektive Führungstheorie zu formen.

Die Analyse seiner Person kann entweder über den mühsamen Weg der Eigenschaft-Bestimmung bei der Erstellung des eigenen Persönlichkeitsprofils (siehe PITCHER, P.(Das Führungsdrma)), oder durch ein bewusstes Abstecken der Grenzen durch Fremdbilder und Konflikte im Alltag und in lebensnahen künstlichen Situationen wie in Gruppendynamik-Trainingsgruppen vor sich gehen.

Es ist sicherlich nicht jede/r geboren, Menschen in Gruppen und Teams zu führen. Aber durch authentische Führung können Führungskräfte dazu ermutigt werden, den eigenen Prozess der Findung in der Gruppe zu vollziehen, und damit die ihr bzw. ihm passende Position zu finden.

Auch auf dem mühsamen Weg zu einer Führungsrolle kann die Erkenntnis erlangt werden, dass man lieber geführt werden würde, oder sich in eine andere Funktion oder Aufgabe findet, die oft bereichender ist als die der Führung selbst. Zum Beispiel anderen auf ihrem Weg der Findung zu helfen. Der Gruppenerfolg kommt dann früher oder später von alleine.

Und wenn es „nur“ das eigene Glück im Sinne von Zufriedenheit ist!

## ANHANG

### **STECKBRIEFE DER INTERVIEWPARTNER:**

#### **A: Interviewten Personen Sport**

##### **1. Paarung :**

**UNIV. PROF. DR. INGO PEYKER**  
(Leichtathletiktrainer im Bereich Sprung)

interviewt im Rahmen einer Diplomarbeit in Sportwissenschaften

#### **Ausbildung:**

- Lehramt für Biologie
- Doktorat in Pädagogik mit Nebenfach Soziologie
- Lehramt für Sportwissenschaften
- ( 5 Studien abgeschlossen)
- Lehramt für Volks- und Hauptschulen und damit alle Lehrausbildungen
- staatlich geprüfter Leichtathletiktrainer
- Fortbilder der Trainer für Sprung und Wurfdisziplinen

#### **Erfolge als Trainer:**

Hat 4 österreichische LeichtathletInnen zu olympischen Spielen gebracht.

#### **derzeit tätig als:**

Professor am Institut für Sportwissenschaften an der Karl Franzens Universität Graz

#### **Erfolgsrezept:**

- Eine umfangreiche Ausbildung
- die Lehrjahre seines Vaters und das Umfeld, in dem er aufgewachsen bin ist
- Leistungsbereitschaft gepaart mit Theorieverständnis
- ein Gefühl dafür, wie ein Training ablaufen muss
- die eigene Sportausübung
- die Fähigkeit zu unterscheiden zwischen dem was machbar ist und dem was nicht machbar ist
- sich in die Position des Handelnden herein versetzen zu können

**LINDA HORVATH**  
( Hochspringerin)

interviewt im Rahmen einer Diplomarbeit in Sportwissenschaften

**Bisherige Erfolge:**

- ✓ Teilnahme an den olympischen Sommerspielen in Sydney 2000
- ✓ Junioren Europameisterin 1997
- ✓ U23 – Bronze 1999
- ✓ Staatsmeisterin 1999
- ✓ Bestleistung : 1,93 m

**Derzeitiger Stand:** unbekannt

**Erfolgsrezept des Trainers (Ingo Peyker):**

- ✓ Irrsinnig viel Erfahrung in der Leichtathletik
- ✓ Eigene Sportausübung auf höchstem Niveau
- ✓ er kann vorausschauend arbeiten
- ✓ innovatives Training
- ✓ Er kann gut eingehen auf die Sportler

**Schlagzeilen:**

?? „Ich würde es versuchen, ähnlich zu machen, wenn ich einmal eine Trainingsgruppe hätte.“

## 2. Paarung:

### **WALTER MAYER**

( ehem. Langlauftrainer und sportlicher Direktor beim ÖSV für Langlauf und Biathlon)

**interviewt** im Rahmen einer Diplomarbeit in Sportwissenschaften

#### **Ausbildung:**

- ✓ Lehrwartprüfung 1985
- ✓ Trainer - Grundkurs 1985
- ✓ Langlauf - Trainer 1986

#### **Erfolge als Trainer:**

##### Langlauf:

- ✓ Olympia - Silber 1998 über zehn Kilometer durch Markus Gandler
- ✓ Olympia - Bronze 1998 über 50 Kilometer durch Christian HOFFMANN
- ✓ Staffel - Weltmeister 1999
- ✓ 3. Platz bei der Weltmeisterschaft 1999 über fünf Kilometer durch Maria Theuerl
- ✓ 2. Platz bei der Weltmeisterschaft 1990 über zehn Kilometer durch Alois Stadlober
- ✓ 3. Platz bei der Weltmeisterschaft 1990 über 50 Kilometer durch M. Botwinov

##### Biathlon :

- ✓ Gold bei der Weltmeisterschaft 2000 durch Wolfgang Rottmann
- ✓ Silber bei der Weltmeisterschaft 2000 durch Ludwig Gredler

**Derzeit tätig als:** gesperrt aufgrund Doping - Vorwürfen

#### Erfolgsrezept:

- ✓ Ein „brutaler“ Zugang zu den Athleten
- ✓ dass ich den Sportlern einen Riesen – Spielraum lasse
- ✓ ein perfektes Umfeld für die Sportler, in dem sie sich entfalten können
- ✓ Und dass ich den Leuten vermitteln kann, dass sie einen Spaß an der Sache haben

#### Schlagzeilen:

- ✓ „Je jünger der Athlet, desto mehr muss er geführt werden, je älter er wird, je mehr er seinen Körper selber kennt, um so mehr Freiheit musst du ihm lassen.“
- ✓ „Du musst dem Athleten zehn mal was sagen und das muss neun mal stimmen, und dann hat er Vertrauen zu Dir. Und dann sagt du ihm einmal: "Zieh Dir die Ski verkehrt an, dann bist Du schneller", und dann macht er vielleicht das auch noch.“
- ✓ „Es ist sicher besser, etwas Falsches mit Überzeugung zu machen als etwas richtig machen aber nicht davon überzeugt sein!“
- ✓ „Du musst mit Sachen zum Sportler kommen, wo du dir sicher bist.“

**CHRISTIAN HOFFMANN**  
( Langläufer)

interviewt im Rahmen einer Diplomarbeit in Sportwissenschaften

**Bisherige Erfolge:**

- ✓ Bronze bei den olympischen Winterspielen 1998
- ✓ Gold bei den Weltmeisterschaften 1999 ( Staffel)
- ✓ einige Stockerlplätze im Weltcup

**derzeitiger Stand:**

**Erfolgsrezept des Trainers (Walter Mayer):**

- ✓ Dass er sich nicht nur um den Trainingsbetrieb kümmert, sondern auch um das ganze Umfeld Wenn du z. B. ein Problem hast, kannst du jederzeit zu ihm gehen
- ✓ Er schaut einfach darauf, dass der Sportler sich nur auf seinen Job konzentrieren kann
- ✓ Er ist eher ein lockerer Typ, der viel auf Gaudi macht, aber das Wesentliche rüberbringt
- ✓ Er hat einfach ein wahnsinniges Einfühlungsvermögen.

**Schlagzeilen:**

- ✓ „Je besser er als Athlet war, desto mehr Erfahrung kann er auch mitbringen.“

### 3. Paarung:

**GUNAR PROKOP**  
( Handballtrainer und eh. Leichtathletiktrainer)

interviewt im Rahmen einer Diplomarbeit in Sportwissenschaften

#### Ausbildung :

- ✓ Matura
- ✓ Dipl. Sportlehrer mit Spezialfach Geräteturnen und Leichtathletik
- ✓ Trainer für Leichtathletik
- ✓ Staatlich geprüfter Skilehrer und Skiführer

#### Erfolge als Trainer:

Leichtathletik 1960-1984:

#### Ilse Prokop

- ✓ 53 österreichische Meistertitel
- ✓ Olympiamedaille 1968, Mexiko City im Fünfkampf
- ✓ Europameisterin 1969 in Athen
- ✓ 2x Weltrekord im Fünfkampf 1969

#### Maria Sika

- ✓ 3. Platz Europameisterschaft 1969, 400 Meter
- ✓ Halleneuropameisterin 1970, 800 Meter
- ✓ 3x Weltrekord, 400 Hürden
- ✓ Weltrekord, 600 Yard

#### Handball

- ✓ 24x österreichischer Meister in Folge
- ✓ 12x österreichischer Cupsieger seit Bestehen
- ✓ 12x im Europacupfinale
- ✓ davon 8x Europacup gewonnen

#### derzeit tätig als:

#### Erfolgsrezept:

- ✓ unglaublich konsequent
- ✓ gute Begabung, Menschen für etwas zu begeistern
- ✓ Leute sehr oft dazu zu bringen, an die Grenze zu gehen

**Schlagzeilen:**

- ✉ „Vom Wissen her - von der Sportwissenschaft - gibt es viele, die wahrscheinlich gescheiter sind als ich.“
- ✉ „Ich bin unglaublich konsequent. Wenn ich an etwas glaube, dann will ich das mit 100% durchführen und nimmer mit 99,9 +/- periodisch, das ist mir zu wenig.“
- ✉ „Im Hochleistungssport hat diese Überdemokratisierung, wie sie heute in unserer Jugenderziehung üblich ist, nichts verloren. Selbst das Wort Demokratie ist schon zu viel. Man muss einfach den Mut haben, die Entscheidung alleine zu treffen.“

**STANKA BOZOVIC**  
( Handballerin)

interviewt im Rahmen einer Diplomarbeit in Sportwissenschaften

**Bisherige Erfolge:**

Sie war maßgebend beteiligt an den Hypo – Erfolgen der letzten 10 Jahre!

**Derzeitiger Stand:** nicht bekannt

**Erfolgsrezept des Trainers ( Gunar Prokop):**

- ✉ Disziplin und viel Arbeit
- ✉ Er liebt Handball und macht viel für Handball.

**Schlagzeilen:**

- ✉ „Aber Trainer, die vorher gespielt haben, haben es einfacher.“
- ✉ „Aber er ist jetzt viel ruhiger geworden, vielleicht auch durch das Alter bedingt.“

## 4. Paarung:

**KARL FREHSNER**  
( Skitrainer und ÖSV Cheftrainer Damen)

**interviewt** im Rahmen einer Diplomarbeit in Sportwissenschaften

**Entwicklung :** (von ihm geschildert)

- ✓ „Ich bin selber Ski - Rennen gefahren auf der Stufe von B – Kadern“
- ✓ „ich habe in der Ski Konstruktion u.a. bei der Firma Blizzard gearbeitet“
- ✓ „habe mich dort ständig mit den Rennfahrern befasst“
- ✓ „habe dann Halbtags in der Konstruktion gearbeitet und Halbtags Skier getestet“
- ✓ „Dadurch bin ich dann in die Schweiz gegangen“
- ✓ „habe mich dann in die Trainertätigkeit hinein gearbeitet und bin“
- ✓ „seit 1976 vollamtlich im Schweizer Nationalteam beschäftigt gewesen“
- ✓ „1991 bis 1992 war ich bei der FIS als Renndirektor tätig“
- ✓ „1993 bis 1997 war ich dann in der Formel 1 tätig“
- ✓ „seit 1997 im österreichischen Ski - Nationalteam tätig“

**Erfolge als Trainer:**

- ✓ Über vierzig Medaillen bei Weltmeisterschaften oder olympischen Spielen
- ✓ 12. Weltcup Sieger und Weltcupgesamtsieger

**Derzeit tätig als:** Skitrainer im Schweizer Nationalteam

**Erfolgsrezept:**

- ✓ Die Ideen und Planung konsequent zu verfolgen
- ✓ Zwischendurch immer wieder überprüfen
- ✓ realistisch bleiben und keine Luftschlösser bauen
- ✓ „Wenn du von deinem Weg abweichst, dann bist du dir nicht sicher dein Ziel zu erreichen.“

**Schlagzeilen:**

- ✓ „Ich nehme gerne Verantwortung, aber für das, wofür ich verantwortlich bin will ich dann aber auch Entscheidungen selbst treffen können.“

**CHRISTIANE MITTERWALLNER**

( Skifahrerin)

**interviewt** im Rahmen einer Diplomarbeit in Sportwissenschaften

**Bisherige Erfolge:**

~~✓~~ Ein erster Platz im Weltcup und zahlreiche Platzierungen unter den ersten zehn

**Derzeitiger Stand:** nicht bekannt

**Erfolgsrezept des Trainers ( Karl Frehsner)**

~~✓~~ Eine konsequente und wirkungsvolle Linie

~~✓~~ den richtigen Einstieg zum richtigen Zeitpunkt

**Schlagzeilen:**

~~✓~~ „Im Endeffekt muss sich der Sportler eh immer selber arrangieren.“

~~✓~~ „Wenn jemand eher zurückgezogen ist, dann warten die Trainer oft, bis die kommt, aber die wird nie kommen.“

## 5. Paarung:

**OTTO BARIC**  
( Fußballtrainer und ÖFB Teamchef)

interviewt im Rahmen einer Diplomarbeit in Sportwissenschaften

### Ausbildung :

- ✓ Kurs für Jugendtrainer
- ✓ Fakultät für Leibeserziehung in Zagreb ( 4 Semester)
- ✓ Sporthochschule in Köln fertig
- ✓ Trainer A - Lizenz in Jugoslawien, Deutschland und Österreich gemacht

### Erfolge als Trainer:

- ✓ 7x österreichischer Meister
- ✓ 2x Meister im Aufstiegs playoff
- ✓ 4x Pokalsieger
- ✓ 5x Supercupsieger
- ✓ 1x Meister mit Zagreb im Aufstiegs playoff
- ✓ 1x kroatischer Meister
- ✓ 1x kroatischer Pokalsieger
- ✓ 1x Meister mit Wiesbaden in der deutschen Regionalliga
- ✓ Vizemeister in der Türkei
- ✓ mit Rapid im Finale der Europäischen Pokalsieger
- ✓ mit Salzburg im UEFA Cup Finale
- ✓ 5 Jahre Trainer des Jugoslawischen Olympia - Nationalmannschaft, Balkansieger 1976 und Europameister 1978

**derzeit tätig als:** Trainer des kroatischen Fußballnationalteams

### **Erfolgsrezept:**

- ✓ dass ich sehr viel gelernt habe über Pädagogik und technisch - taktische Übungen
- ✓ ein positiver Umgang mit Menschen
- ✓ die Vermeidung von Konflikten durch die richtige Einschätzung der Charaktere von Spielern
- ✓ Psychologische Fähigkeiten

### **Schlagzeilen:**

- ✓ „Ich kann akzeptieren, dass ein Spieler vielleicht weniger oder mehr trainieren will, das kann man auch machen, aber er kann mir nicht vorschreiben wie ich es machen muss, den er muss so wie ich es will.“

**MARKUS SCHOPP**

( Fußballer)

**interviewt** im Rahmen einer Diplomarbeit in Sportwissenschaften

**Bisherige Erfolge:**

mehrere Einsätze im Nationalteam unter Prohaska, Baric und Krankl

**derzeitiger Stand – Nationalmannschaft:**

nach einer längeren Länderspielpause aufgrund des Wechsels zu Brescia jetzt wieder ein Leistungsträger im Österreichischen Fußballnationalteam.

**Erfolgsrezept seines ehem. Trainers Otto Baric:**

- ✓ Herr Baric ist ein sehr guter Moderator ist, und dass er versteht es perfekt, eine Mannschaft zu einem bestimmten Zeitpunkt zu Höchstleistungen zu bringen.
- ✓ Er hat eigene Mittel, indem er versucht die Spieler in diversen Gesprächen im Training und in Besprechungen die vor diesem Spiel stattfinden, an ihre Stärken zu erinnern.
- ✓ Er versucht den Spielern immer die positiven Seiten an ihnen zu zeigen. Und das macht er permanent im Training und bei Besprechungen, und das ist, glaube ich, ist der Haupt - Motivationsfaktor von Herrn Baric.

**Schlagzeilen:**

- ✓ „Wenn das soziale Umfeld eines Spielers nicht passt, dann kann er auch nicht seine Leistungen auf dem Platz bringen.“

## 6. Paarung:

**IVICA OSIM**  
( Fußballtrainer bei Sturm Graz)

interviewt im Rahmen einer Diplomarbeit in Sportwissenschaften

### Ausbildung :

- ✓ 2 Jahre Mathematik studiert
- ✓ Trainerausbildung

### Erfolge als Trainer:

- ✓ 2x Trainer des Jahres in Österreich
- ✓ 2x Meister mit Sturm Graz
- ✓ 1x Vizemeister mit Sturm Graz
- ✓ 3 Jahre hintereinander in der Champions League
- ✓ Cupsieger mit Sturm Graz
- ✓ Weltmeister mit Jugoslawien
- ✓ Semifinale UEFA – Cup 1985 mit Zeljeznica
- ✓ usw.

**derzeit tätig als:** Fußballtrainer bei einem japanischen Spitzenklub

### Erfolgsrezept:

- ✓ „Die Erfolge machen immer die Spieler“
- ✓ Den Spielern einen Weg zu zeigen, wie sie ihre Qualitäten besser zu nutzen können - für sich selbst und für die Mannschaft.“
- ✓ Gruppenführung und der Umgang mit den Menschen

### Schlagzeilen:5

- ✓ „Auch ein Kollektiv setzt sich zusammen aus verschiedenen Einzelsportlern, und jeder einzelne Spieler spielt für sich selbst.“
- ✓ „Die verschiedenen Spielerprofile bestimmen das System, aber dazu braucht man Zeit, und Zeit ist praktisch heute die teuerste Sache.“
- ✓ „Wie in jedem anderen Job muss man auch als Trainer lernen.“
- ✓ „Man muss ihnen oft sagen, dass das Leben oft viel grausamer ist und manchmal überhaupt nicht so schön, wie es in dem Moment aussieht. Man muss sie auch auf schlechte Zeiten vorbereiten.“

**MARKUS SCHOPP**

( Fußballer)

interviewt im Rahmen einer Diplomarbeit in Sportwissenschaften

**bisherige Erfolge:**

- ✓ gespielt in der deutschen Bundesliga in Hamburg
- ✓ 2x österreichischer Meister mit Sturm Graz
- ✓ oftmals gespielt in der Champions League
- ✓ Stammspieler beim italienischen Klub Brescia

**derzeitiger Stand als Vereinsspieler:**

Seit zwei Saisonen in der italienischen Liga bei Brescia tätig.

**Erfolgsrezept seines ehem. Vereinstrainers ( Ivica Osim):**

- ✓ seine Art und seine Philosophie vom Fußball
- ✓ die Erfahrungen die er selbst gemacht hat, als aktiver Spieler und auch als Trainer
- ✓ seine Einstellung zum Fußball - dass Fußball vor allen Dingen ein Spiel ist und dass man mit allen Mitteln versuchen muss, und zwar mit offensiven Mitteln, den Sieg zu erringen
- ✓ Er ordnet alles diesem Sport unter, er lebt für den Fußball, er kennt mittlerweile glaube ich jeden Fußballer von allen Ligen in Europa
- ✓ Er ist besessen vom Fußball und macht sich wirklich über jedes Detail schlau
- ✓ Das was er macht, hat Hand und Fuß

**Schlagzeilen:**

- ✓ „Er darf nie sagen, dass er zufrieden ist, weil wir dann das Gefühl haben, dass wir alles richtig gemacht haben und das nicht mehr geht.“
- ✓ „Er gibt uns immer wieder das Gefühl, dass noch mehr in der Mannschaft steckt, und unterstreicht das auch, indem er permanent kritisiert.“

## 7. Trainerinterview

**DR. HELMUT STECHEMESER**  
(Leichtathletiktrainer im Bereich Mittelstrecke)

interviert im Rahmen einer Diplomarbeit in Sportwissenschaften

### Ausbildung :

Ausbildung zum Sportmediziner in der ehemaligen DDR = Medizinstudium und hinterher vier Jahre Facharztausbildung im Sport

### Erfolge als Trainer:

Theresia Kiesel:

- ✓ Bronze bei den olympischen Spielen in Atlanta
- ✓ Halleneuropameisterin 1998 über 1500 Meter
- ✓ 6. Platz bei der WM 1995
- ✓ jedes Jahr Staatsmeisterin

Stefanie Graf:

- ✓ Silber bei den olympischen Spielen in Sydney 2000
- ✓ Silber bei der Hallen WM 2001
- ✓ Halleneuropameisterin 1999
- ✓ 3. Platz bei der Freilufteuropameisterschaft
- ✓ zahlreiche internationale Meetings gewonnen

Johanna Ceplac:

- ✓ Gold bei der Hallen WM 2001 über 800m

**derzeit tätig als:** Leichtathletiktrainer

### **Erfolgsrezept:**

- ✓ Die Verbindung von Physiologie mit Methodik
- ✓ die Überlegung, was sich im Körper in bestimmten Abständen verändern muss, damit sich die entsprechende Leistungsfähigkeit erreichen lässt
- ✓ die entsprechenden Trainingsmittel
- ✓ die Analyse der Schwächen des Sportler
- ✓ gezielte Planung und eine konsequente Durchführung

### **Schlagzeilen:**

- ✓ „Ich lasse jeder Läuferin ihren eigenen Laufstil und denke, dass es nicht viel bringt, einen anderen Laufstil zu kopieren.“

## **B: Interviewten Personen – Wirtschaft/Politik**

Zu den Karriereverläufen dieser zwölf Spitzenführungskräfte ist zu sagen, dass acht Personen einen Universitätsabschluss absolviert haben, die meisten in Betriebswirtschaftslehre. Drei Personen gehen heute nebenbei einer Lektorentätigkeit an der Wirtschaftsuniversität Wien nach.

Das Durchschnittsalter betrug zum Zeitpunkt der Untersuchung ca. 50 Jahre. Die interviewten Personen haben im Durchschnitt drei Mal in ihrer Karriere in völlig neue Bereiche gewechselt, wo sie sich umfassend einarbeiten mussten. Dabei konnte festgestellt werden, dass viele Wechsel durch eine unerhoffte Chance, also mehr oder weniger zufällig zustande gekommen sind. Diese Chancen sind aber hundertprozentig genutzt, und erfolgreich abgeschlossen wurden.

Jeder dieser Führungskräfte hat im Durchschnitt einmal in seiner Laufbahn im Ausland gearbeitet und dabei auch längere Zeit dort verbracht. Die Destinationen reichten von Amerika, Russland, China über Deutschland und Frankreich bis nach Botswana.

Heute oder in vergangenen Tagen tragen/trugen diese Leute eine Verantwortung bis zu 35 Ländern und bis zu 10.000 Mitarbeitern in ihren Unternehmen bzw. über ein ganzes Land mit allen Einwohnern. Der Umsatz der Unternehmen, denen sie vorstehen oder vorstanden, beträgt bis über 20 Milliarden Schilling oder 1,45 Milliarden Euro.

## **1. DIPLOM. ING. FRANZ FRÖHLICH**

( Ehem. Geschäftsführer von Lotus Notes Österreich, Unternehmensberater)

**Datum:** 17.9.2001

**Ort:** Neufeld an der Leitha

### **Karriereverlauf :**

- ✓ Technische Universität Wien, Studium der Elektrotechnik,
- ✓ Trainee bei IBM Österreich Ges.m.b.H.
- ✓ Beförderung zum "Manager of Workstation Solution Marketing"
- ✓ Bestellung zum Gesamtprokuristen der IBM Österreich GmbH
- ✓ Lotus Development Corporation
- ✓ Bestellung zum Geschäftsführer der Lotus Development GesmbH. in Österreich
- ✓ Feb.99: Auszeichnung als Lotus EMEA "Manager of the Year" 1998
- ✓ Ernennung zum "Director of Lotus Partner Organisation EMEA"

**Derzeit:** seit November 2001 selbständig als Unternehmensberater tätig

### **Erfolgsrezept:**

- ✓ Zielstrebigkeit
- ✓ das Arbeiten mit Teams
- ✓ die richtigen Leute zu finden für die richtigen Jobs
- ✓ die Leute zu motivieren

### **Schlagzeilen:** 3

✓ „Im Wirtschaftsleben ist die Zeit zu kurzlebig - wenn Probleme auftreten hat man kaum noch Zeit, etwas beruhigen zu lassen. Man ist angehalten, ziemlich schnell Maßnahmen zusetzen.“

✓ „Nur gemeinsam wird man in der Wirtschaft stark sein.“

## **2. DIPLOM. ING. SEPP ZOTTI**

( ehem. Vorstandsdirektor von Zürich Kosmos )

**Datum:** 3.10.2001

**Ort:** Schwarzenbergplatz / Wien - Zürich Kosmos Zentrale Österreich

### **Karriereverlauf :**

- ✓ Studierte Nachrichtentechnik an der technischen Hochschule in Wien
- ✓ Arbeitete nach Abschluss des Studiums ein paar Wochen bei der Siemens AG im Bereich der Softwareentwicklung
- ✓ Danach im Bereich der Softwareentwicklung bei Siemens in München tätig
- ✓ Nach 2 Jahren von Siemens als Systemberater zu Xerox gewechselt
- ✓ 1974 nach Österreich zurückgegangen und bei Xerox die Leitung der Datenverarbeitung übernommen
- ✓ Informatikleiter bei Xerox
- ✓ Tätigkeit als EDV – Chef ein großes internationales Marketingprojekt für Xerox in Amerika. Ernennung zum Xerox - Marketingchef
- ✓ 1983 - 1988 Geschäftsführer und Generaldirektor von Xerox Österreich
- ✓ Wechsel zu Zürich Kosmos in den Vorstand für Vertrieb und Marketing.
- ✓ Ab 1994 Vorstand der Bereiche Informatik, Personal, Betriebsorganisation und Qualitätsmanagement bei Zürich Kosmos
- ✓ Aufbau von Züritel
- ✓ Rückkehr zu den Kernbereichen Informatik, Personal, Betriebsorganisation
- ✓ Zuständig für strategische Ausrichtung eines länderüberschreitenden Verbundes

**Derzeit:** nicht bekannt

### **Erfolgsrezept:**

- ✓ Erstens das Glück, fast immer erstklassige Mitarbeiter zu finden, und diese dann auch an das Unternehmen binden zu können
- ✓ Zweitens Mitarbeitern eine relativ lange Leine zu geben => hohes Maß an Autonomie
- ✓ Drittens war ich immer verfügbar, wenn sich eine neue Aufgabe ergeben hat, weil einfach die Bereiche, für die ich verantwortlich war, sehr stabil waren, und ich mich oft entbehrlich gemacht habe

### **Schlagzeilen:**

- ✓ „Ich gehöre sicher von meinem Verhalten her zu diesen Führungskräften, die sehr starke Überzeugungsarbeit leisten“
- ✓ „Ich bin schon lange zu der Erkenntnis gekommen, dass man Karriere nicht planen kann“

### **3. DR. EMIL MEZGOLITS**

( Vorstandsdirektor Lotto Toto, Vorstandsmitglied Casinos Austria )

**Datum:** 5.10.2001

**Ort:** Rennweg / Wien: Österreichische Lotterien

#### **Karriereverlauf :**

- ✓ Studium der Betriebswirtschaften in Wien
- ✓ Stipendium am Institut für höhere Studien
- ✓ zwei Jahre Studium in Amerika
- ✓ Tätigkeit bei der Länderbank
- ✓ Wechsel zur PSK
- ✓ Einführung von Lotto in Österreich
- ✓ seit 1986 Vorstandsmitglied bei Lotto Österreich
- ✓ Neudarstellung des Glücksspielbereichs in Österreich
- ✓ seit 1.1.1998 auch im Vorstand der Casinos Austria

**derzeit:** Vorstandsdirektor Lotto Toto, Vorstandsdirektor Casinos Austria

#### **Erfolgsrezept:**

- ✓ das Glück, eine guten Ausbildung genossen zu haben
- ✓ das Glück zu haben, in eine Position zu kommen, wo man das auch umsetzen kann
- ✓ Drittens gute Freunde zu haben, die auf der einen Seite väterlich und auf der anderen Seite freundschaftlich sind
- ✓ Und natürlich harte Arbeit

#### **Schlagzeilen:**

- ✓ „Aber in Stresssituationen, in Extremsituationen, in schwierigen Situationen hat jemand zu entscheiden - part of the job again“

- ✓ „Den Herrn Van Gogh würde man in einem heutigen Unternehmen wahrscheinlich nur bedingt brauchen können, außer man kann ihn im Team so freispielnen, dass er seiner Phantasie freien Lauf lassen könnte.“

- ✓ „Alles in allem lässt sich vieles auf eine Basis zurückführen, doch in der Umsetzung nutzt diese Erkenntnis relativ wenig, weil man an seine persönlichen Grenzen stößt und an die Grenzen der Umwelt.“

#### **4. PERSON WOLLTE ANONYM BLEIBEN**

( hat Jahrzehnt bei einer internationalen Computerfirma gearbeitet. War zuletzt in der Position eines General Managers für Europa, und ist heute als Business Angel tätig )

**Datum:** 5.10.2001

##### **Karriereverlauf :**

- ✓ Hochschule für Welthandel 1965 abgeschlossen
- ✓ Tätigkeit bei einer internationalen Computerfirma
- ✓ Aufbau von Organisationen in sogenannten emerging countries
- ✓ General Manager für Österreich und Central Europe und Russia
- ✓ Business Angel beim Aufbau von jungen Unternehmen
- ✓ Beratungstätigkeit im öffentlichen Dienst
- ✓ Lektor an der Wirtschaftsuniversität
- ✓ Vorsitzender des Aufsichtsrates bei der Firma XY

##### **Erfolgsrezept:**

- ✓ BWL plus Hausverstand

##### **Schlagzeilen:**

✓ „Je größer die Organisation wird, desto mehr geht es um Personalauswahl, die richtigen Leute zu finden.“

✓ „Man managet im Prinzip vier Bereiche :  
Kunden, Mitarbeiter, Shareholder und die Öffentlichkeit.“

## **5. BEPPO MAUHART**

( ehem. Vorstandsdirektor Austria Tabak, ÖFB Präsident)

**Datum:** 9.10.2001

**Ort:** Ernst Happel Stadion - ÖFB

**Karriereverlauf :**

- ~~✓~~ Aufgewachsen in Oberösterreich
- ~~✓~~ Kabinettsmitglied des damaligen Finanzministers Dr. Hannes Androsch
- ~~✓~~ ca. 10 Jahre als Sekretär von Dr. Androsch tätig
- ~~✓~~ wechselte dann in den Vorstand von Austria Tabak
- ~~✓~~ Generaldirektor von Austria Tabak bis 1996
- ~~✓~~ 1984 –2002 Präsident des Österreichischen Fussballbundes, dabei haben folgende Trainer das Nationalteam betreut:
  - Josef Hickesberger
  - Otto Baric
  - Herbert Prohaska

**derzeit:** nicht bekannt

**Erfolgsrezept:**

Erstens ein eher mitarbeiterorientierter Führungsstil, jedoch auch die Fähigkeit, im entscheidenden Moment die Fahne in die Hand zu nehmen, und die Leute zu führen.

**Schlagzeilen:**

- ~~✓~~ „Eines gilt in der Wirtschaft und im Sport : Man muss die Stärken stärken und die Schwächen beseitigen.“

## **6. MAG. ANTON SCHUBASCHITS**

( Vorstandsdirektor BEWAG )

**Datum:** 12.10.2001

**Ort:** Eisenstadt - BEWAG

### **Karriereverlauf :**

- ✓ Schulausbildung HTL – Elektrotechnik
- ✓ Assistent an einer höheren technischen Lehranstalt für Betriebstechnik
- ✓ gleichzeitig Studium der BWL
- ✓ Nach Beendigung des Studiums bei der Siemens AG in der Betriebsbuchhaltung tätig
- ✓ Danach bei der BAWAG im Bereich der Kundenrevision und Kreditprüfungen
- ✓ fünf Jahre kaufmännischer Leiter des ersten Burgenländischen Rechenzentrums
- ✓ kaufmännischer Leiter bei Regina Küchen
- ✓ selbstständiger Unternehmensberater, spezialisiert auf Sanierungen
- ✓ Ausbau der eigenen Unternehmensberatung in Kooperation mit TPA (Treuhand Partner Austria).
- ✓ 1998 - 2002 Vorstand und Vorstandssprecher der BEWAG (Burgenländische Elektrizitätswirtschaft AG).

**Derzeit:** Geschäftsführer bei Neudörfler Büromöbel

### **Erfolgsrezept:**

- ✓ Die Bereitschaft, immer neue Herausforderungen anzunehmen
- ✓ Flexibilität
- ✓ Fleiß
- ✓ Kreativität

### **Schlagzeilen:**

- ✓ „Mein ganzes Leben ist davon geprägt, dass Schemata für mich die Erfindung anderer sind, und ich eher versuche, eigene Richtlinien einzuführen.“
- ✓ „[...]jemand, der die Niederlage nicht erlebt hat, kann den Erfolg nicht wirklich auskosten.“
- ✓ „Priorität muss immer die Zielsetzung des Unternehmens sein und nicht die Freundschaft. Weil auch im Sport hört sich die Freundschaft auf, wenn man verliert. Sinn und Zweck eines Team ist im Endeffekt immer der Erfolg.“

**7. MAG. RUDOLF LUIPERSBECK**

( Vorstandsdirektor Kurbad AG Bad Tatzmannsdorf)

**Datum:** 16.10.2001

**Ort:** Bad Tatzmannsdorf - Kurzentrum

**Karriereverlauf :**

- Geboren 1949 im Südburgenland
- Absolvierte die Handelsakademie
- BWL an der Hochschule für Welthandel in Wien studiert
- 1976 ein Jahr beim Amt der Burgenländischen Landesregierung in der Finanzabteilung
- 1977 Prokurst in Bad Tatzmannsdorf
- sei 1979 alleiniger Vorstand der Kurbad AG Bad Tatzmannsdorf

**derzeit:** Vorstandsdirektor Kurbad AG Bad Tatzmannsdorf

**Erfolgsrezept:**

- die Fähigkeit, im Team zu arbeiten

**Schlagzeilen:G**

- „Im Dienstleistungsbetrieb muss man eine sehr starke Kommunikationsbereitschaft zu den Gästen haben.“
- „Das Wichtigste ist in diesem Beruf das Gespräch, oder der Versuch Argumente zu hören und zu bearbeiten.“
- „Wir haben im Dienstleistungsbereich immer den Konflikt, dass ich die Mitarbeiter sieben Tage in der Woche brauchen könnte.“
- „Wenn sich wie bei uns ein Kurort in Richtung Wellness hin entwickelt, wo Bewegung und Entspannung eine wichtige Rolle spielt, dann müssen natürlich auch die Mitarbeiter einbezogen werden.“
- „Die Hauptverantwortung trage ich, und habe damit schon das Recht, überall mitzuhören, mitzureden und zu beraten.“
- „In Zeiten des zunehmenden Arbeitskräftemangels ist Loyalität eine Überlebensnotwendigkeit.“

## **8. WILHELM HABERZETTL**

(Vorsitzender der Gewerkschaft der Eisenbahner)

**Datum:** 23.10.2001

**Ort:** Gürtel / Wien – Gewerkschaft der Eisenbahner

### **Karriereverlauf :**

- ~~✓~~ Grundschule im Bielachtal in Hofstätten – Grünau
- ~~✓~~ Hauptschule in Obergrafendorf
- ~~✓~~ drei Jahre HTL in St. Pölten
- ~~✓~~ in Salzburg bei der ÖBB angefangen
- ~~✓~~ Ausbildung zum Fahrdienstleiter in Zell am See begonnen
- ~~✓~~ nach Abschluss der Ausbildung Dienst an 14 verschiedenen Bahnhöfen
- ~~✓~~ sieben Jahre am Hauptbahnhof Salzburg
- ~~✓~~ im vorletzten Jahr Betriebsratausbildung auf der Sozialakademie der Arbeiterkammer Wien
- ~~✓~~ in den Personalausschuss Linz gewählt
- ~~✓~~ in den Zentralausschuss gewählt worden
- ~~✓~~ geschäftsführender Vorsitzender des Zentralausschusses
- ~~✓~~ beim Gewerkschaftstag 1999 zum Vorsitzenden der Eisenbahnergewerkschaft gewählt

**derzeit:** Vorsitzender der Gewerkschaft der Eisenbahner

### **Erfolgsrezept:**

- ~~✓~~ Die richtige Mischung zwischen Teamentscheidungen und Teamarbeit und letztendlich aber auch manchmal autonome Entscheidungen.
- ~~✓~~ Natürlich auch die guten Mitarbeiter, die mich umgeben, weil sie die Voraussetzung dafür sind, dass man richtige Entscheidungen treffen kann.

### **Schlagzeilen:**

~~✓~~ „Wenn sich jetzt zwei Meinungen herauskristallisieren muss letztendlich einer eine Richtung vorgehen.“

~~✓~~ „Ich bin auch kein Ausbeuter, sondern eher liberal.“

~~✓~~ „Ich mag auch jungen und vorlaute Leute, denn wenn sie zu viel von sich geben, dann kann ich es ihnen sowieso sagen.“

~~✓~~ „Sich gegenseitig helfen und die Flanken abdecken.“

## **9. GERHARD GUCHER**

(Direktor Burgenländischer Tourismusverband)

**Datum:** 25.10.2001

**Ort:** Eisenstadt – Schloss Esterhazy

### **Karriereverlauf :**

- ✓ erweiterte Lehre in Elektrotechnik
- ✓ mehrere Tätigkeiten im Bereich Verkauf und Vertrieb
- ✓ zwei Jahren Abendschule
- ✓ Aufnahmeprüfung beim ÖBB
- ✓ Organisator beim Tag der offenen Tür am
- ✓ Erfinder des sogenannten Rock Express (rollende Konzerte)
- ✓ Gewinner des europäischen Marketingpreises
- ✓ 1983 Wechsel zum Österreichischen Fremdenverkehr in die Österreich Werbung
- ✓ eigene Fernsehsendung
- ✓ Beförderung in die internationale Abteilung der Österreich Werbung
- ✓ Direktor der Österreich Werbung
- ✓ Area Direktor für Europa
- ✓ Seit 1998 Direktor des Burgenländischen Fremdenverkehrsverbandes

**derzeit:** Direktor Burgenländischer Tourismusverband

### **Erfolgsrezepte:**

- ✓ Auf Leute zugehen zu können
- ✓ Ein reges Beziehungsmanagement, welches auch oft durch sogenannte „Zufälle“ bereichert wurde.
- ✓ Eine offene, realistische und professionelle Einstellung zum Beruf
- ✓ und der Mut, sich neuen Aufgaben zu stellen

### **Schlagzeilen:**

- ✓ „Ich schlucke meinen Unmut lange hinunter und explodiere dann, und das ist für beide schlecht. Aber so bin ich nun mal.“
- ✓ Auch im Sport ist es wichtig, die Sportler dort einzusetzen, wo sie gut sind.“

## **10. DR. HANNES ANDROSCH**

(Finanzminister a.D., Industrieller, Unternehmensberater)

**Datum:** 7.11.2001

**Ort:** Opernring / Wien

### **Karriereverlauf :**

- ✓ Ausbildung mit Matura
- ✓ Welthandel studiert
- ✓ den Beruf eines Steuer- und Wirtschaftsberater erworben
- ✓ Obmann des Wiener Studentenverbandes der SPÖ
- ✓ 1963 Sekretär für Wirtschaftsfragen bei der SPÖ
- ✓ 1967 in den Nationalrat nachgerückt
- ✓ Ab 1970 elf Jahre Finanzminister
- ✓ ab 1976 sechs Jahre Vizekanzler
- ✓ sieben Jahre Chef der Kreditanstalt
- ✓ Berater für die sogenannten Oststaaten, aber auch für die Weltbank in Botswana und in China
- ✓ 1990 Gründung eines Beraterunternehmens
- ✓ Ab 1994 Aufbau von industriellen Beteiligungen bei AT&S, Salinen AG, FACC, DAG, ATP usw.

**Derzeit:** Industrieller

### **Erfolgsrezepte:**

- ✓ Eine gute Ausbildung
- ✓ reiche Erfahrung
- ✓ das Denken in Zusammenhängen und historischen Abläufen
- ✓ Zukunftsorientierung – VISION AND MISSION .
- ✓ Interesse und Fähigkeit, Menschen zu Engagement und Commitment zu bringen
- ✓ Nach den Worten von Jack Welch : TO ENERGIZE PEOPLE

### **Schlagzeilen:**

- ✓ „Bei einer Fußballmannschaft ist ganz klar, was das Ziel ist : Mehr Tore zuschießen, als zu kriegen. Das sollte auch in der Wirtschaft so klar sein, sodass jeder einzelne seine Aufgabe dem einordnen kann. Ein Tormann schießt in der Regel überhaupt kein Tor, aber dem muss man in der Regel nicht erklären, was seine Funktion ist. Und so müsste jeder Staplerfahrer wissen, welchen Beitrag er zur Gesamtleitung bringt, und wie wichtig auch sein Job ist.“

- ✓ „Man kann planen, wie man Tore schießen möchte, aber nicht, wie die anderen spielen werden, und dann beginnt auch ein anderer Prozess der Interaktion.“

## **11. DR. FRITZ STARA**

(Vorstandsdirektor Henkel CEE)

**Datum:** 8.11.2001

**Ort:** Erdberg / Wien – Henkel CEO

### **Karriereverlauf :**

- ✓ an der Wirtschaftsuniversität studiert
- ✓ 1976 zu Henkel gegangen
- ✓ eine typische Produktmanagementkarriere durchgemacht
- ✓ 1983 in die Geschäftsleitung gekommen, verantwortlich für Waschmittel
- ✓ 1989 - 1993 im Headquarter in Düsseldorf für Waschmittel Europa zuständig
- ✓ Seit 1993 Generaldirektor der Henkel Austria, und auch zuständig für den gesamten Ostbereich in Europa

**Derzeit:** Vorstandsdirektor Henkel CEE

### **Erfolgsrezept:**

- ✓ eine gewisse Basisintelligenz
- ✓ Konsequenz, Mut und Risiko nicht zu unterlassen
- ✓ die Fähigkeit, mit Menschen umzugehen, ein Team zu bilden
- ✓ eine extreme Überzeugung davon, dass der entscheidende Wettbewerbsvorteil das bessere Team ist
- ✓ aus unterschiedlichen Typen ein schlagkräftiges Team zu bilden, dass sich auch als Team fühlt
- ✓ Vision und Zielvorgabe

### **Schlagzeilen:**

- ✓ „Bei aller guter Teambeziehung muss der Primus Interpaares immer gewährleistet sein.“
- ✓ „Ich kann eine harte Entscheidung treffen, ohne jemandem mit beiden Beinen ins Gesicht zu springen.“
- ✓ „Ich kann nicht verlangen, dass ich ausreichend Spielraum habe für meinen Job, aber trotzdem von jemandem permanent gelobt und motiviert werde.“
- ✓ „Wenn ich ausreichend Vertrauen haben, dann messe ich überhaupt nur mehr am Ergebnis, und nicht am Weg dort hin.“
- ✓ „Die Schwierigkeit besteht heutzutage darin, Führungsaufgaben anzunehmen in Bereichen, von denen man gar nichts mehr versteht.“

## **FREMDSICHT – FRAGEN:**

Um den Effekt der Objektivierung des eigenen Führungsverhaltens zu erreichen, sollten diese Fragen betreuten SportlerInnen oder Teammitgliedern bzw. MitarbeiterInnen gestellt werden, die über eine längere Zeitdauer das eigene Führungsverhalten miterleben konnten.

Fragen:

**FS2:** Was würden Sie als wichtigste dieser Faktoren für erfolgreiche Menschenführung nennen?

- ?? Konsequenz
- ?? Managertyp
- ?? Psychologische Fähigkeiten
- ?? Einfühlvermögen
- ?? Ausstrahlungskraft
- ?? Hohe Fachkompetenz
- ?? Vertrauensperson / menschliches Vorbild
- ?? Motivationskünstler

**FS3.1:** Wie würden Sie den Führungsstil Ihres Trainers/Ihrer Vorgesetzten beschreiben?

**FS.2:** Wie weit erlaubt er/sie Ihnen, Ihre Anliegen einzubringen?

**FS.3:** Was glauben Sie sind die Vorteile und Nachteile des Führungsstiles Ihrer Vorgesetzten bzw. Ihres Trainers?

**FS:** Wie differenzieren sie/er bei der Behandlung der einzelnen MitarbeiterInnen/SportlerInnen – werden alle gleich behandelt oder wird differenziert je nach Alter, Erfahrung, Mentalität usw. ?

**F5:** Wie handhabt Ihre Trainerin/Ihr Vorgesetzter das Delegieren von Aufgaben an Sie ?

**F6:** Wie wichtig ist Ihrem Trainer/Ihrer Vorgesetzten Ihrer Meinung nach die Selbstständigkeit der Mitarbeiter/sportlerinnen?

**F7:** Wie kritisch ist Ihr Trainer/Ihre Vorgesetzte den MitarbeiterInnen/SportlerInnen gegenüber – und wie übt sie/er diese Kritik aus?

**F8:** Gab es eine konkrete Situation, bei der Ihr Trainer/Ihre Vorgesetzte trotz schlechter Voraussetzungen, was die

- ?? Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen/SportlerInnen

?? Voraussetzungen im Unternehmen, Verband oder Verein

?? Finanzielle Lage usw. betrifft,

Erfolg gehabt habt und was waren Ihrer Meinung nach die Gründe dafür?

**F9:** Nimmt Ihr Trainer/Ihre Vorgesetzte alternative (oder auch neue) Methoden eher schnell in auf oder wartet er/sie ab, bis diese erprobt sind?

**F10:** Wie geht Ihre Trainerin/Ihr Vorgesetzter mit Leistungstiefs oder Krankheiten der MitarbeiterInnen/SportlerInnen um?

**F11:** Wie bewältigt er/sie Rivalitäten/Konflikten zwischen Untergruppen im Team?

**F12:** Wie handhabt er/sie die Abgrenzung zwischen Beruf und Privatsphäre?

**F16:** Wie fördert Ihr Trainer/Ihre Vorgesetzte die Persönlichkeitsentwicklung der MitarbeiterInnen/SportlerInnen?

## Verzeichnisse

### **1. ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

**Abb. 1:** Bedürfnispyramide nach MASLOW – **S. 39**

**Abb. 2:** Modell der Trainingssteuerung – **S. 51**

**Abb. 3:** Das Grundschema der Expedition Führung – **S. 59**

**Abb. 4:** Wirkungsgrad eines wirtschaftlichen Unternehmens – **S. 264**

### **2. TABELLENVERZEICHNIS**

**Tab.1:** Planungstätigkeiten in Österreichs Wirtschaft – **S. 81**

**Tab.2:** Planungstätigkeiten in Österreichs Hochleistungssport – **S. 85**

**Tab.3:** Resonante Führungsstile – **S. 99**

**Tab.4:** Dissonante Führungsstile - bei zu intensiver Anwendung – **S. 99**

**Tab.5:** Führungsstile Sport – **S. 100**

**Tab.6:** Vorteile und Nachteile der Führungsstile Sport – **S. 101**

**Tab.7:** Führungsstile Wirtschaft – **S. 102**

**Tab.8:** Situationsbedingte Führungsstile – **S. 105**

**Tab.9:** Vergleich Unterschiede Happel – Osim – **S. 109**

**Tab.10:** Motivation – **S. 133**

**Tab. 11:** Kritik im Sport – **S. 148**

**Tab. 12:** Kritik in der Wirtschaft – **S. 150**

**Tab.13:** Leistungstief – **S. 153**

**Tab. 14:** Umgang mit Konflikten in Österreichs Wirtschaft – **S. 161**

**Tab.15:** Rivalitäten – **S. 167**

**Tab.16:** Summen der Rangplätze Trainer – **S. 170**

**Tab.17:** Summen der Rangplätze SportlerInnen – **S. 172**

**Tab.18:** Summe Rangordnung Erfolgsfaktoren Führungskräfte Wirtschaft – **S. 175**

**Tab.19:** Muss man selbst ein guter Sportler gewesen sein? – **S. 179**

**Tab.20:** Wichtigkeit der sportliche Erfolge des Trainers für den betreuten Sportler – **S. 180**

**Tab.21:** Ursachenerklärung von Erfolg und Misserfolg – **S. 193**

**Tab.22:** Selbstbewertungsmodell der Leistungsmotivation – **S. 194**

**Tab.23:** Trainingssteuerung – **S. 199**

**Tab.24:** Erfolgsgründe bei schlechten Voraussetzungen – **S. 221**

### **3. LITERATURLISTE**

1. ANDERS, G., HARTMANN, W.: Sozialkompetenz von Trainerinnen und Trainern. Köln: Sport und Buch Strauss 1997
2. ANDERS, G., HARTMANN, W.: Führung und Verantwortung im Sport. Köln: Sport und Buch Strauss 1998
3. ARMSTRONG, M.: (Führungsgrundlagen) Wie man ein noch besserer Manager wird. Wien/Frankfurt : Wirtschaftsverlag Überreuter 2000
4. BLANCHARD, K.;ZIGARMI, P.;ZIGARMI, D. : (Der Minuten-Manager :Führungsstile)Wirkungsvolleres Management durch situationsbezogene Menschenführung. Hamburg: Rowohlt Verlag GmbH 1995
5. BURLA, S. u.a.: Die Erfindung von Führung. Vdf Verlag der Fachvereine : Zürich 1994
6. COX, D.: Führungsqualität in Krisenzeiten. München; Wien : Hanser Verlag 1995
7. FLICK, U.; V. KARDORFF, E: Handbuch qualitative Sozialforschung. München : Psychologie – Verl. - Union. 1991
8. FRESTER, R.: (Erfolgreiches Coaching) Psychologische Grundlagen für Trainer. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht 2000
9. FREY, D.: Sozialpsychologie. Weinheim: Psychologie – Verl. – Union 1994
10. GOLEMAN, D. u.a.: Emotionale Führung. München: Econ Ullstein List Verlag GmbH 2002
11. GRAU, U. u. a.: Führung als Problem – Ein Beispiel aus der Beratungspraxis. In: SPORTPSYCHOLOGIE (1987) : Heft 4, S.14.
12. HENDRICH, F.: (Die vier Energien des Führens) Menschenführung mit der Kraft der Elemente. Wien, Hamburg: Signum- Verlag 1999
13. HUG, O.: (Menschenführung und Gruppenprozesse) situative Führung für Trainer. Köln: HOFFMANN – Verlag Schorndorf 1991
14. JANALIK, H. u.a.: (Zur Führung von Großmannschaften) Konfliktsituationen und Möglichkeiten ihrer Bewältigung. In : LEISTUNGSSPORT (1985) : Heft 3, S.25
15. JANSSEN, J.-P.: Grundlagen der Sportpsychologie. Wiesbaden : Limpert Verlag 1995

16. KAINZ, E. : Interviewtechnik und Interviewvorgang. Skriptum am Institut für Pädagogik – Graz
17. KOCH, RICHARD: (Die Powergesetze der Natur) Was die Wirtschaft von der Naturwissenschaft lernen kann. Frankfurt/Main: Campus Verlag 2001
18. KRAUS, H. u.a.: Führungsaufgaben, Organisation und ADV. Würzburg: Vogel Verlag 1981
19. KREMER, A. J.; KINSHOFER, C.: (Fit for Success) die gemeinsamen Erfolgsprinzipien für Spitzeneleistungen in Sport und Management. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie, 2001
20. LAMNEK, S.: Qualitative Sozialforschung. München : Psychologie – Verl. – Union 1989
21. MANN, R. : (Die neue Führung) Vom Kampf um Anerkennung zum authentischen Sein. Düsseldorf; München : Metropolitan Verlag 1996
22. MAYER, W.: (von pfeifn und trotteln) Die Geheimnisse meines Erfolges. Graz; Wien; Köln : Verlag Styria. 2000
23. MAYRING, PH.: (Einführung in die qualitative Sozialforschung) eine Anleitung zum qualitativen Denken. München : Psychologie – Verl. – Union 1990
24. MAYRING, PH.: Qualitative Inhaltsanalyse. München : Psychologie – Verl. – Union 1993
25. MESSNER, R.: Zitate entnommen aus RUTHNER – MATOUSCH: Grenzgänger im Handlungsfeld Sport
26. MEZGOLITS, C.: (Diplomarbeit am Institut für Sportwissenschaften) Subjektive Führungstheorien von Erfolgstrainern im österreichischen Hochleistungssport. Geisteswissenschaftliche Fakultät, Karl Franzens Universität Graz 2001
27. NEFF, T. J.; Citrin, James M.: (Von den Besten lernen) Die 30 Erfolgsgeheimnisse der Führungselite. Landsberg am Lech: mi Verlag Moderne Industrie 2000
28. OSIM, I.: Das Spiel des Lebens. Wien-Frankfurt/Main-Graz: Steirische Verlagsgesellschaft 2001
29. PETERS, T.; WATERMAN, R. H.: (in search of excellence) Lessons from America's Best-Run Companies. London 1982
30. PITCHER, P.: (Das Führungsdrama) Künstler, Handwerker und Technokraten im Management. Aus dem Amerikanischen von Maren Klostermann. – 2. Aufl. – Stuttgart: Klett-Cotta 1998

31. POHL, M.; WUNDER, M.: (Coaching und Führung) Orientierungshilfen und Praxisfälle. Heidelberg: Sauer Verlag 2001
32. V. ROSENSTIEL, L. u. a.: Organisationspsychologie. Köln: Kohlhammer 1995
33. RUTHNER – MATOUSCH: Grenzgänger im Handlungsfeld Sport. Dissertation am Institut für Sportwissenschaften, Graz
34. STROEBE, R. W.: Grundlagen der Führung. Arbeitshefte Sportpsychologie Band 2. Heidelberg: Sauer Verlag 1999
35. TREUTLEIN, G. u. a.: (Wie Trainer wahrnehmen, fühlen und handeln) Ein Arbeitsbuch zur Diagnose und Veränderung von individuellem Trainerverhalten. Köln: Sport und Buch Strauss 1989
36. WATZLAVIK,P. u. a.: Lösungen. Bern, Stuttgart, Wien 1974
37. WEINECK, J.: Optimales Training
38. WELCH, J.: Was zählt. München: Econ Ullstein List Verlag 2001
39. ZIMBARDO, P.; GERRIG, R. J.: Psychologie. Berlin/Heidelberg Springer 1996
- 40.** <http://www.sportunterricht.de/lksport/mental.html>
- 41.** [http://www.sportunterricht.de/lksport/entspann1.html\)](http://www.sportunterricht.de/lksport/entspann1.html)
- 42.** <http://wwws.uni-klu.ac.at/uniklu/va/va.jsp?vanr=6281>
- 43.** [http://www.erickandel.org/erickandel/publications\\_fr.html](http://www.erickandel.org/erickandel/publications_fr.html)
- 44.** Der Standard vom 13./14. Dezember 2003 S. C2 (Führungskräfte wünschen sich mehr Zeit für strategisches Management) geschrieben von SILVIA STEFAN
- 45.** Der Standard vom 12.4.2003 (Das Ende der Heroen) geschrieben von ROLAND MISCHKE