

Der Erfolgsfaktor Nummer 1: Menschenführung

Am Beispiel von Felix Magath, kann man Vieles für das eigene Unternehmen lernen. Magath ist fachlich ein Topexperte, aber in Sachen Menschenführung ein Analphabet. Nur 2 Jahre dauerte die durchschnittliche Dauer seiner Arbeitsverhältnisse, während der letzten 20 Jahre seiner Trainerkarriere. 10 Trainerstationen in 20 Jahren - ein Katastrophen-Rekord. Sein größter sportlicher Erfolg: Das doppelte Double (Meisterschaft + Pokal) 2005 + 2006 mit dem FC Bayern München. Wenige Monate danach wurde er auch dort entlassen. Zitat Uli Hoeness: *"Wenn jemand zwei Titel gewinnt und es trotzdem schafft, 80% der Spieler gegen sich aufzubringen, dann stimmt etwas nicht."* Dem bleibt nichts hinzuzufügen.

Zwei Tage nach Magaths Entlassung übernahm Amateurcoach Lorenz-Günther Köstner das Ruder beim VfL Wolfsburg und führte die Mannschaft auf Anhieb zu einem 4-1 Sieg. Mittelfeldstar Diego sagte nach dem Spiel wörtlich: *„Der neue Coach war sehr respektvoll mit jedem Spieler. Es ist ein Neuanfang für uns alle. Es war heute wirklich großer Spaß. Alle waren befreit, das Selbstbewusstsein war anders. Keiner hatte Angst, Fehler zu machen. Wir haben es sehr genossen.“*

Die folgenden fünf praktischen Tipps, möchten wir Ihnen auf Basis dieses Zitats für Ihre Mitarbeiterführung an die Hand geben:

1. Respekt

Menschen wollen geführt werden - nicht vorgeführt. Wer nicht jeden Menschen in einem Team wertschätzt, der verliert den Respekt von vielen. In schwierigen Zeiten einzelne Personen für deren schwächere Leistungen zu ignorieren, führt nirgendwo hin, außer direkt in den Abgrund. Menschen die man nicht respektiert, werden zu Menschen die ihrerseits nicht respektieren - weder Autoritäten, noch Ziele & Werte, noch Spielregeln.

Erfolgsregel: Behandeln Sie Ihre Mitarbeiter nicht als Personal, sondern als Persönlichkeiten. Stellen Sie sicher, dass sich jeder zu jederzeit wertgeschätzt und als Mensch (nicht als Arbeitskraft) respektiert fühlt!

2. Freude / Spaß

Aus der Gehirnforschung weiß man schon lange, dass Lernen nur dann effektiv möglich ist, wenn der Mensch dabei Freude empfindet. Das Gleiche gilt für die Erbringung von Topleistung. Ohne Freude sind nachhaltige Spitzenleistungen unmöglich, denn um diese zu erreichen, müssen Menschen ja ständig lernen!

Natürlich ist nicht alles im Job lustig, doch wenn sich Arbeit wie eine Strafe anfühlt, dann tötet man die Leistungsfreude von jedem Menschen unvermeidbar ab. Neben Magaths unsäglicher Methode, den Spielern das Trinkwasser nach der Niederlage beim Ausdauerlauf auszukippen, bringt es Reiner Calmunds Zitat auch gut auf den Punkt: *"In der Bundesliga weiß jeder: Wer bei Felix Magath trainiert, der freut sich aufs Sterben!"*.

Erfolgsregel: Wo nicht gelacht wird, kann auch nicht gewonnen werden.

3. Freiheit

Ein Grundmotiv eines jeden Menschen (kulturunabhängig!) ist Freiheit. Wer seine Mitarbeiter zu stark einengt, kontrolliert und an die Ketten legt, der bekommt sehr bald die Quittung dafür. Auf den Verlust von Freiheit reagieren Menschen auf zwei verschiedene Weisen: 1.: Sie verblühen und geben somit auf. Sie kündigen innerlich und wirken frustriert oder antriebslos. 2.: Sie werden aggressiv, lehnen sich massiv auf, betreiben Mobbing, Machtkämpfe, werden egozentrisch und brechen jegliche emotionale Beziehung zu demjenigen ab, der für die mangelnde Freiheit verantwortlich ist. Die Folge: Die Führungskraft erreicht ihr Team nicht mehr (siehe Magath).

Erfolgsregel: Menschen bringen Topleistungen, wenn man sie entfaltet anstatt zusammenzufalten. Je größer der Raum für persönliche Freiheit und Gestaltungsmöglichkeiten ist, desto mehr, kann ein Mitarbeiter über kurz oder lang seine volle Größe zeigen.

4. Selbstbewusstsein

Ein einfaches Erfolgsprinzip lautet: Stärken stärken, Schwächen managen. Wer oft gesagt kriegt, was er alles nicht kann, der weiß darüber auch sehr bald sehr gut bescheid, denn der Mensch lernt schnell. Spitzenleistungen im Team werden nur möglich, wenn sich jeder Einzelne darüber bewusst ist, welche individuellen Qualitäten ihn auszeichnen. Das bedeutet nicht, dass man Probleme und Schwächen ignorieren muss - ganz im Gegenteil. Es geht darum, die vorhandenen Stärken, Ressourcen und Potenziale dafür zu nutzen, um diese Schwachstellen auszubügeln und Probleme zu lösen.

Erfolgsregel: Der Input bestimmt den Output. Das was Sie Ihren Mitarbeitern am häufigsten sagen, bzw. sie am häufigsten spüren lassen, ist entscheidend dafür, was am Ende als Folge dessen (Er-folg) rauskommt.

5. Fehler-Toleranz

Babys fallen durchschnittlich 270 Mal auf den Hintern, beim Versuch gehen zu lernen. Erfolg ist ohne Fehler unmöglich, denn Erfolg resultiert auf Erfahrungen. Erfahrungen resultieren ihrerseits allerdings wieder auf Fehlern und Misserfolgen. Wer Mitarbeitern den Mut nimmt, Fehler machen zu dürfen, der verursacht Angst. Denn jeder weiß: Ich kann keine Topleistungen bringen, ohne auch mal Fehler zu machen. Die Folge: Stagnation und fehlende Bewegung durch Verkrampfung. Im Fußball können Sie das gut daran erkennen, wenn Spieler unter solchen Führungspersonen plötzlich weniger laufen. Das hat wenig mit Motivation und (Un)Lust zu tun, sondern mit einer lähmenden Angst vor drohenden Fehlern. Bei Lorenz-Günther Köstner liefen die gleichen Spieler wenige Tage nach Magaths Entlassung plötzlich rund 30% mehr, als zuvor.

Erfolgsregel: Halten Sie sich an die 3 Grundsätze, die Google in den USA seinen Mitarbeitern mitgibt: 1.: Machen Sie Fehler. 2.: Machen Sie viele Fehler (aber keinen Fehler mehrfach!). 3.: Machen Sie diese Fehler schnell.

[Mehr über diese Themen finden Sie in meinem Blog "Das Ende der Magath-Diktatur - Rückkehr zur Menschlichkeit".](#)