



Prof. Dr. Ralf Lanwehr | Fachhochschule Südwestfalen

Macht schlau – wenn eine Mannschaft dem Trainer besser folgt

Prof. Dr. Ralf Lanwehr unterstreicht in seinem Beitrag die Bedeutung von Visionen, Charisma und Fairness in der Ausübung einer Führungsrolle.

Durch Macht bringt man andere Menschen dazu, das zu tun, was man gerne möchte. „Macht schlau“ soll darauf verweisen, Macht nicht über große Androhungen, sondern über Vision, Charisma und Fairness zu vermitteln.

Beispiele aus dem Sport und der Geschichte

Am Beispiel des Basketballcoaches Phil Jackson und seines Athleten Michael Jordan kann man diesen Prozess gut erkennen. Coach Jackson hatte bei Amtsantritt eine neue Vision. Er wollte anders spielen als früher. Er wollte Michael Jordan, der in der Regel gedoppelt wurde, weniger einbinden und stattdessen den freien Spieler anspielen lassen. Dazu nutzte er eine Charmataktik, die Metapher des „triangle offence“. Coach Jackson bekam Michael Jordan auf seine Seite, indem er ihm Zeit zu zweit widmete, ihn respektierte und wertschätzte. Außerdem nahm er die Ideen und Bedenken von Jordan auf und vermittelte ihm dadurch das, was „Voice“ genannt wird. Das Einbinden und Wahrnehmen der Spieler ist ein ganz entscheidender Punkt, auch der Fairness.

Jürgen Klopp macht in Sachen Charisma sehr viel richtig. Einen Fehler hat er sich jedoch geleistet, als er vor Jahren mit Borussia Dortmund in eine Negativserie ging und sagte: „Wir müssen eine Serie starten.“ Die Aussage ist motivationspsychologisch unklug. Ein Fußballspiel hat drei Ausgänge. Im ersten Szenario verliert man erneut. Dann ist nicht nur die Ent-

täuschung über die Niederlage groß, zusätzlich wurde auch das Ziel, eine Serie zu starten, nicht erreicht. Ein Unentschieden ist immerhin ein Teilerfolg, aber die Serie wurde trotzdem nicht gestartet und das Ziel damit nicht erreicht. Selbst ein Sieg wird dadurch entwertet, weil ein Sieg auch noch keine Serie darstellt. Außerdem kehrt man von den Inhalten ab zu einer reinen Ergebnisorientierung.

Der Klassiker, wenn man über Charisma spricht, ist Mahatma Ghandi. Er wollte Freiheit für Indien durch den Weg des gewaltlosen Widerstands. Er formulierte ein Ziel und einen Weg zum Ziel. Dafür mussten Risiken eingegangen werden, wie der Salzmarsch, der eine symbolische Aktion war. Ghandi musste erkennen, was den Menschen wichtig war. Er erkannte, dass Hindus und Moslems zusammen gebracht und das Kastensystem überwunden werden mussten. Leider sind die Effekte von visionär-charismatischer Führung unabhängig vom ethisch-moralischen Gehalt der Botschaft. Donald Trump geht auch mit seiner Aussage „make america great again“ Risiken ein, verbreitete über Twitter alternative Fakten und macht damit Politik. Es ist seine Art den Menschen aufzeigen zu wollen, dass er einer von ihnen ist.

Wie erlangt man Macht?

Ein Trainer kann diese Strategien für sich persönlich umsetzen, indem er Visionen hat und Charisma sowie Fairness ausstrahlt.

Wo kommt Macht her?

FORMALE MACHT (OLD SCHOOL)

- Macht durch Bestrafung
- Macht durch Belohnung
- Legitime Macht

PERSÖNLICHE MACHT (NEW SCHOOL)

- Expertenmacht
- Referenzmacht Visionen + Charisma
- Informationale Macht Fairness

Das ist der Kern von „Macht schlaue“

Raven, B.H. (1993). The bases of power: origins and recent developments. Journal of Social Issues, 49, 227-251.

Abbildung 1

Dadurch kann er Macht erlangen. Macht ist das Vermögen von A, das Verhalten von B so zu beeinflussen, dass B sich entsprechend den Wünschen von A verhält. Es gibt formale Macht, die Macht durch Bestrafung, Macht durch Belohnung und Legitimationsmacht. Diese Formen der Macht funktionieren nur eine Zeit lang und sind veraltet, da sich die Spieler gewandelt haben. Die Spieler heutzutage verdienen viel mehr Geld als früher und auch mehr Geld als der Trainer. Die Transferbereitschaft der Spieler ist größer und sie sind weniger gebunden. Deshalb müssen sie anders abgeholt werden als früher, z. B. durch Expertenwissen und Expertenmacht. Die Referenzmacht spielt ebenfalls eine große Rolle. Eine Sportartikelfirma zahlt Lionel Messi viel Geld als Werbeträger, weil sich die Masse mit Messi identifiziert und deshalb Sportartikel bei dieser Firma kauft. Ähnlich ist es bei Trainern. Die Spieler folgen den Ideen des Trainers, wenn sie ihn cool finden, weil er Visionen und Charisma hat. Durch informationale Macht entsteht der Eindruck, dass eine Idee gut ist. Die Spieler verstehen sie und machen mit. Sie finden das, was abläuft, fair. Soll eine Mannschaft dem Trainer folgen, sind Referenzmacht und informationale Macht entscheidend. Diese erreicht man durch eine Vision, Charisma und Fairness.

Visionen

Visionen wurden in Deutschland von Jürgen Klinsmann eingeführt. Aus der Führungssicht war das, was er ab 2004 auf die Beine stellte, unglaublich. Klinsmann hat nach den desaströsen Europameisterschaften 2000 und 2004 den verbesserungswürdigen Status Quo beim DFB erkannt. Klinsmann nahm die Kritik der Journalisten auf und änderte das Ziel, in dem er eine neue Vision prägte. In dieser sollte Deutschland attraktiv und schnell nach vorne spielen sowie Tore schießen. Er wollte eleganter spielen als die Brasilianer und schneller passen als die Spanier. Außerdem erkannte er, dass die Gelegenheit günstig war, da zwei Jahre später die Heim-WM anstand und trotz des kurzen Zeitfensters bekam er es hin, dass das ganze Land durch Maßnahmen wie public viewing hinter seiner Mannschaft stand. Visionen sind eine gute Idee, aber funktionieren nicht immer wie geplant. Bei den Bayern hat Klinsmanns Vision nicht funktioniert. Dafür gab es mehrere Gründe. Wenn ein Trainer zu einem neuen Verein geht oder eine neue Philosophie einführen will, sollte er ein paar Hinweise aus der Forschung nutzen.

Hinweis 1: Prototypen

Es gibt zwei Sprichwörter: „Gleich zu gleich gesellt sich gerne“ und „Gegensätze zie-

hen sich an.“ Die Forschung sagt, dass Letzteres stimmt. Die Messvariable für diese Erkenntnis waren die Jahre einer Ehe. Eine Ehe hält, wenn vier von fünf der großen Persönlichkeitsfaktoren relativ homogen sind. Diese vier lauten Offenheit für Erfahrungen, emotionale Stabilität, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit.

Bei leitenden Führungskräften ist das genauso. Eine Führungskraft, wie z. B. der Cheftrainer einer Mannschaft, steht unter Druck. Dann ist es gut, wenn man zu einem Verein passt und als prototypisch wahrgenommen wird. Ist man prototypisch, hat das vier Vorteile. Zum Ersten wird man als sympathisch eingeschätzt. Zum Zweiten hat man einen größeren Einfluss. Zum Dritten wird einem mehr Vertrauen entgegen gebracht. Zum Vierten ist die Wahrscheinlichkeit, dass man als Sündenbock abgestempelt wird, viel kleiner. Die Verantwortlichen sagen bei Prototypikalität des Trainers, dass Misserfolge an den Umständen lagen. Viele haben sich gefragt, warum Klopp mit Liverpool wieder zu einem Verein wie Mainz und Dortmund ging. Wenn man maximal erfolgreich sein möchte, dann sollte man zu einem Verein gehen, zu dem man passt. Jürgen Klopp hat in diesem Punkt alles richtig gemacht.

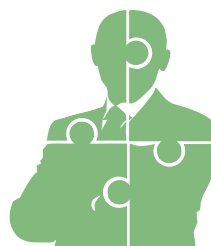
Hinweis 2: Idiosynchasiekredit

Daneben sollten Trainer den Idiosynchasiekredit nutzen. Manche nennen ihn auch Vertrauensvorschuss, aber er ist ein bisschen mehr als das. Im Juli 2019 stand in der FAZ: „Als Pep Guardiola 2013 seine Arbeit beim FC Bayern aufnahm, da tat das der katalanische Starcoach mit einer ultimativen Transferforderung. Sie lautete: ‚Thiago oder nichts.‘ Es scheint illusorisch, dass Niko Kovac vor die Medien treten würde und sagen würde: ‚Leroy Sane oder nichts.‘“ Das würde man ihm auch nicht raten, da er einen anderen Kredit als Guardiola hat. Guardiola war drei Jahre in Barcelona und hat sehr viele Titel gewonnen. Deshalb kann er eine Menge fordern. Wenn das jemand mit einem geringeren Vertrauensvorschuss sagen würde, würde man ihn einfach wegschicken.

Ein Trainer sammelt Erfahrungen und Erfolg. Je mehr Erfolge er gesammelt hat, desto größere Forderungen kann er stellen. Wenn man also mit einem geringen Kredit zu einem Verein kommt, sollte man keine risikoreiche Vision formulieren, sondern eher inkrementell vorgehen und Kleinigkeiten ändern. Man braucht den Idiosynchasiekredit und kann ihn sich holen, indem man z. B. die Vorstände auf seine Seite bringt. Auf die Rückendeckung der Vorstände muss man sich verlassen können. Auch da ist die Prototypikalität wichtig. Früher hätte

Macht sich Charisma bemerkbar über die erzielte Wirkung?

ZIEL: FÜHRUNGSERFOLG VORHERSAGEN

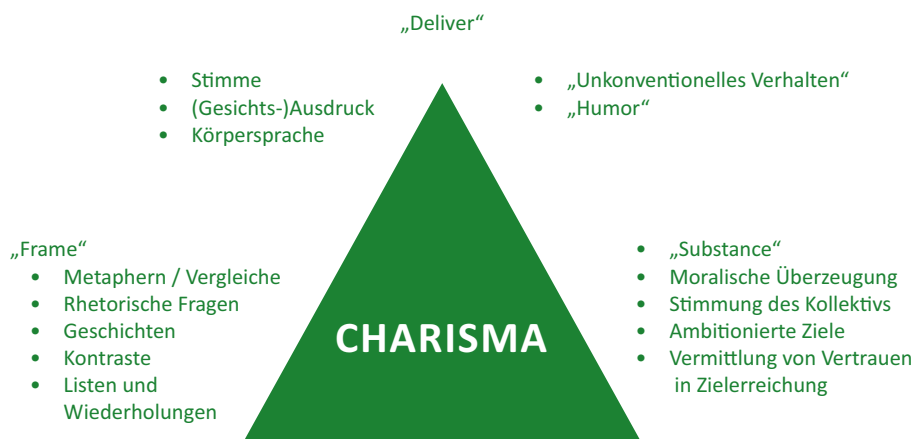


Ranking der Prädiktoren	Varianzaufklärung
Charisma	32 %
Entscheidungsstärke	27 %
Managementkompetenz	16 %
Problemlösungsfähigkeit	15 %
Dominanz	12 %
Kreativität	9 %
Zwischenmenschliche Skills	9 %

Hoffman, B. J., Woehr, D. J., Maldagen-Youngjohn, R., & Lyons, B. D. (2011). Great man or great myth? A quantitative review of the relationship between individual differences and leader effectiveness. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 84, 347-381.

Abbildung 2

Lässt sich Charisma im Labor nachweisen?



Antonakis, J., Fenley, M., & Liechti, S. (2011). Can Charisma Be Taught? Tests of Two Interventions. The Academy of Management Learning and Education, 10(3), 374-396.

Abbildung 3

man Jürgen Klopp nicht empfohlen, Trainer von Bayern München zu werden, weil er eine niedrige Prototypikalität und einen niedrigen Idiosynkrasiekredit hatte. Heute stellt die geringe Prototypikalität immer noch ein Risiko dar, aber als aktueller Champions-League-Sieger hat er einen hohen Idiosynkrasiekredit.

Hinweis 3: Sturm und Drang junger Trainer

Ebenfalls zu beachten ist, dass Vereine neuerdings junge Trainer aus zwei Gründen suchen. Zum Einen haben sie weniger Idiosynkrasiekredit. Vereine wollen nicht, dass ein neuer Cheftrainer mit einem neuen Konzept kommt, den halben Kader austauscht und den ganzen Verein „auf den Kopf“ stellt. Wenn Vereine einen jüngeren Trainer mit weniger Idiosynkrasiekredit auswählen, wird weniger verändert. Gleichzeitig wird von den jungen Trainern aber modernes Knowhow und eine hohe Innovationsfähigkeit, die sie selbst gar nicht durchsetzen können, erwartet. Zum anderen fördern Vereine häufig Trainer aus der eigenen Jugend, weil sie bei der Formulierung einer Vision leicht Rückbezüge zur Vergangenheit herstellen können. Wenn man eine mutige Vision oder die eigene Spielidee vermitteln will, sollte man Rückbezüge zum Verein herstellen. Damit können zum Beispiel die Vorstände in Vorstellungsgesprächen andocken.

Hinweis 4: Framing der Vision

Trainer sollten das „Framing“ nutzen. Es ist gefährlich, eine positive und tolle Vision zu formulieren. Es gab 2005 einen Nobelpreis für die Erkenntnis, dass sich Menschen bei Verlust-erwartung erheblich schneller bewegen als bei Gewinnerwartung. Das ist in einem Experiment, bei dem man Geld gewinnen kann, zu beobachten. Entweder gewinnt man 10 Euro oder es wird eine Münze geworfen. Bei Kopf gewinnt man 20 Euro, bei Zahl gewinnt man nichts. Bei einem alternativen Experiment kann man entweder 10 Euro verlieren oder eine Münze werfen. Bei Kopf verliert man 20 Euro. Bei Zahl verliert man nichts. Im ersten Durchgang wählen 80 % die Sicherheitsvariante und nur 20 % die Risikovariante. Im zweiten Durchgang, wenn eine Verlusterfahrung formuliert wird, wählen 80 % die Risikovariante und 20 % die Gewinnvariante. Übertragen heißt das, dass Menschen sich nicht grundlos aus ihrem Alltag bewegen. Sie bewegen sich erst dann, wenn der status quo in Frage gestellt wird. Das fand auch die weltweite Strategie-Koryphäe John Kotter heraus. Er schaute sich

hundert von Firmen an, die Veränderungsprozesse durchliefen und stellte fest, dass das Gefühl für Dringlichkeit entscheidend ist.

Klinsmann ist bei den Bayern gescheitert, weil er keinen Kredit und eine geringe Prototypikalität hatte. Außerdem war kein Gefühl der Dringlichkeit seitens des Vereins vorhanden. Wenn man also Visionen oder eine Spielidee vermitteln will, sollte man sich einen Verein suchen, zu dem man passt, da man sonst zu schnell zum Sündenbock wird. Außerdem sollte man Risiken dann eingehen, wenn es entweder richtig oder Kredit vorhanden ist. Drittens sollte man bei großen Veränderungen Bezüge zur Historie des Vereins aufzeigen und viertens den Verlust

darstellen, der durch die Beibehaltung des status quo entstehen würde.

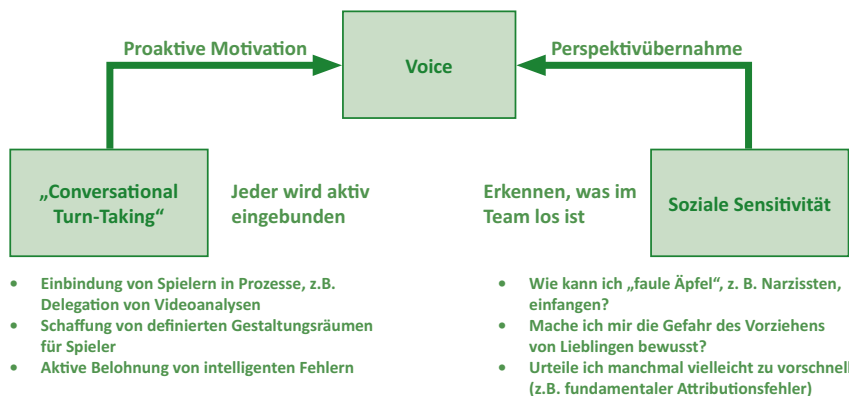
Charisma

Matthias Mattusek schrieb im Spiegel 46/2012: „Charisma ist ein ganz besonderes Fluidum. Es ist nicht messbar. Es macht sich bemerkbar über die Wirkung, die es erzielt. Es lässt sich nicht nachweisen im Labor.“ Charisma besteht aus symbolischen, wertebasierten und emotionalen Führungssignalen. Dabei gibt es auch nicht-kommunikative Wege, um Charisma auszustrahlen. Das ist an den folgenden Beispielen zu erkennen. Barack Obama läuft sehr lässig. Er signalisiert damit, dass er cool ist und man ihm alles sagen kann. Der Händedruck von Donald Trump auf der anderen Seite strahlt Dominanz, Aggressivität und Macht aus. Julian Nagelsmann möchte durch Wechsel emotionalisieren. Er will neuen Druck in das Spiel bringen und geht bewusst Risiken ein.

Mattusek schrieb, dass Charisma nicht messbar sei. Das stimmt nicht. Bei einer Messung wird etwas in der echten Welt beobachtet und dann versucht, in Zahlen zu fassen. Bei Wikipedia steht, dass die erste Charismamessung 1955 entwickelt wurde. Bis heute gibt es ungefähr 200 Messungen. Außerdem schrieb Mattusek, dass sich Charisma über die Wirkung, die es erziele, bemerkbar mache. Es gibt den Prädiktor Charisma und die abhängige Variable Führungserfolg. Charisma hat einen Determinationskoeffizient für Führungserfolg von ungefähr 32 %. Unterschiede im Führungserfolg lassen sich also zu rund einem Drittel durch Charisma erklären. Charisma ist mit Abstand der wichtigste Prädiktor.

Mattuseks Aussage, dass Charisma sich nicht im Labor nachweisen lasse, stimmt auch nicht. Man kann Charismataktiken identifizieren. Sie funktionieren über die Effekte: „Frame“, „Deliver“ und „Substance“. „Deliver“ ist die Stimme, der Gesichtsausdruck und die Körpersprache. Unkonventionelles Verhalten und Humor sind Teile des „Deliver“, stehen aber in Führungszeichen, weil allgemein davon abgeraten wird, diese zu trainieren. „Frame“ sind Metaphern. Rhetorische Fragen und das Erzählen von Geschichten sind ebenfalls Teile des „Frame“. Die Hoffenheimer zeigen den Nachwuchsspielern Videos von den Profis, weil diese Videos Geschichten erzählen. Ebenfalls zu „Frame“ gehören Kontraste, Listen und Wiederholungen. „Substance“ stellt den Kern dar. Dabei geht es um Werte und moralische Überzeugung. Bei „Substance“ wird geäußert, was richtig und was falsch ist. Es geht darum

Voice – Wie lässt sich „Voice“ erreichen?



Edmondson, A. (2011). Strategies for learning from failure. Harvard Business Review, 89 (4), 48-55.
 Ng, T. W. H., Hsu, D. Y., & Parker, S. K. (in print). Received Respect and Constructive Voice: The Roles of Proactive Motivation and Perspective Taking. Journal of Management.

Abbildung 4

zu spüren, was die Menschen beschäftigt. Es werden ambitionierte Ziele und Vertrauen in die Zielerreichung vermittelt.

Das Beispiel Jürgen Klopp

In der letzten Champions-League-Saison schrieb der „Kicker“ am Tag nach dem Halbfinal-Rückspiel zwischen dem FC Liverpool und dem FC Barcelona: „Kloppts BVB Inspiration: Ich habe ihnen von 2014 erzählt.“ Er erzählte den Spielern die Geschichte von Oliver Kirch und dem Rückspiel in Dortmund gegen Madrid, nachdem die Dortmunder das Hinspiel in Madrid 0:2 verloren hatten. Dieses Geschichtenerzählen ist die Charismataktik „Frame“.

Als nächstes sagte Klopp: „Jeder hat gedacht, wer ist dieser Typ.“ Diese Aussage zeigt gleich zwei Charismataktiken. Zum Einen nahm er die Stimmung des Kollektivs auf. Zum Anderen sagt er damit indirekt, dass Kirch kein herausragender Spieler ist. Danach sagte er aber: „Was der für ein Spiel gemacht hat, das war absolut verrückt.“ Auch das Erstellen eines Kontrasts ist eine Charismataktik. Der „Kicker“ ging daraufhin zu Oliver Kirch und fragte ihn, was er dazu sagen würde. Im Interview am 8.5.2019 sagte Oliver Kirch: „Es gibt einen Spruch, den er öfter gesagt hat und der es auf den Punkt bringt: 'Ist es eine schwierige Aufgabe? Auf jeden Fall. Ist es trotzdem möglich? Zu 100 %. Lasst es uns versuchen.'“ Zuerst formulierte Jürgen Klopp ein ambitioniertes Ziel. Danach äußerte er sein Vertrauen in die Zielerreichung.

Das Beispiel Sandro Schwarz

Erfolgreiche Trainer sind im Stande durch ihr Charisma zu überzeugen. Felix Radfelder schrieb in „11 Freunde“ den Artikel: „Wieso Sandro Schwarz der geilste Typ der Liga ist“. Er formulierte: „Sandro Schwarz stellt sich rassistischen Beleidigungen entgegen und tritt aktiv gegen Homophobie und Sexismus ein. Allerdings hängt er das nicht an die große Glocke, denn Schwarz handelt ganz im Stil des Vereins.“ Das Verhalten von Schwarz war so gut, weil es unkonventionell ist. Schwarz macht den Mund auf und kommuniziert ganz klar eine moralische Überzeugung. Er ist prototypisch für den Verein und hat sich durch seine erfolgreiche Zeit einen Idiosyncharisiekredit aufgebaut.

Fairness

Neben Visionen und Charisma ist auch Fairness ganz entscheidend für einen Trainer. Fairness entsteht durch die Nutzung informationaler Macht. In der FAZ stand: „Ewald Lienen gab gerade ein Interview als er aus dem Augenwinkel Schiedsrich-

ter Manuel Gräfe erblickte. Lienen, viele Jahre Fußballtrainer, hatte gerade über den Sinn und Unsinn einer geplanten Geldsperre für Bundesliga Coaches gesprochen. 'Sie haben es einfach beschlossen und uns nicht einmal gefragt', sagte Lienen und ergänzte schmunzelnd, 'diese Osterhasen.'“ „Diese Osterhasen“ ist eine Metapher und damit eine Charismataktik.

Fairness beschreibt das Ausmaß mit dem sich Menschen gerecht behandelt fühlen. Die Verteilungsfairness bezieht sich darauf, wer was bekommt. Die Verfahrensfairness beschreibt, wie entschieden wird, wer was bekommt. Wie dabei miteinander umgegangen wird, beschreibt die Führung. Die Verfahrensfairness ist für Trainer besonders wichtig. Der sogenannte „Fair Process Effect“ ist entscheidend dafür, ob Spieler einem Trainer folgen oder

nicht. Setzt ein Trainer Spieler auf die Bank, gibt es Gewinner und Verlierer. Wenn sich die Spieler gerecht vom Trainer behandelt fühlen und die Verteilungsmechanismen als gerecht empfinden, setzen sie sich mit erheblich weniger Widerstand auf die Bank.

Das gleiche Phänomen trifft auch bei Elfmtern auf. Der Gewinner akzeptiert einen gepfiffenen Elfmeter meistens. Die Verlierer akzeptieren diesen sogar etwas mehr als die Gewinner, wenn sie sich fair behandelt fühlen. Aber wenn sie sich unfair behandelt fühlen, stellen sie sich quer. Spieler sind bei vorhandener prozeduraler Fairness viel eher bereit, unangenehme Entscheidungen zu akzeptieren. Selbst positive Ergebnisse werden weniger gut bewertet, wenn sie das Gefühl haben, dass sie unfair behandelt werden. Es gibt verschiedene Aspekte, die Fairnesswahrnehmung auslösen.

Ein bedeutender Aspekt ist die Transparenz. Es muss klar sein, welche Regeln gelten. Klinsmann formulierte die klare Regel: „Zur WM kommt nur mit, wer regelmäßig im Verein spielt.“ Christian Wörns spielte regelmäßig und Christoph Metzelder saß auf der Bank. Trotzdem wurde Christoph Metzelder mitgenommen. Wenn man klare Regeln verletzt, fühlen sich Spieler unfair behandelt. Die Konsistenz ist verschwunden.

Ein weiterer Aspekt ist „Voice“. „Voice“ ist die Möglichkeit, sich einzubringen und etwas zu sagen. Michael Jordan nannte seine Bedenken und bekam „Voice“. Phil Jackson arbeitete die Punkte im Training ab und signalisierte damit, dass er Jordan gehört hat. Ein Trainer selbst kann „Voice“ signalisieren indem er Spieler in Prozesse einbindet. Er kann die Spieler zum Beispiel bei der Videoanalyse in Taktikgruppen einteilen und ihnen die Möglichkeit eröffnen, selbst aktiv zu werden. Damit signalisiert der Trainer, dass ihm die Meinung der Spieler wichtig ist.

Außerdem sollte ein Trainer intelligente Fehler belohnen. Ende letzter Saison erzählte ein Trainer, dass er einen Spieler auf die Tribüne setzte, weil er sich mit dem Athletiktrainer weiterbildete und bei der Athletikeinheit am nächsten Tag mit einer Oberschenkelverletzung ausfiel. Das war ein intelligenter Fehler, doch der Trainer sendete das Signal an die Mannschaft, auf keinen Fall Extraschichten zu machen. Er hätte sagen müssen: „Das war großartig. Es ist natürlich ein bisschen blöd, aber beim nächsten Mal kommunizierst du es.“ Ein letzter sehr wichtiger Aspekt ist die Perspektivübernahme. Ein Trainer muss immer daran denken, wie er sich in einer bestimmten Situation als Spieler fühlen würde. Verknüpft er all diese Aspekte der Fairness miteinander, hat er die Spieler leichter hinter sich.