

Volleyball-Nationaltrainer Moculescu auf der Tromm über Teamaufbau und -förderung

Hewlett-Packard-Nachwuchsführungskräfte prüfen im Talent Management Programm, welche Erfolgskriterien aus dem Sport auch Wirtschaftsunternehmen voranbringen und welche Rolle dabei gute Führungskräfte einnehmen

Wald-Michelbach — Abseits von der Alltagshektik saßen am Abend des ersten Seminartages zwölf Nachwuchstalente mit drei Führungskräften und dem Trainer Mario Neumann in einem Seminarraum mit Blick über den Odenwald. Der Weitblick interessierte sie in diesem Moment weniger als das, was der Volleyball-Nationaltrainer Stelian Moculescu über Olympia in Peking und seine Talentförderung berichtete.

Charaktereigenschaften müssen vorhanden sein

Überrascht stellten die jungen Führungskräfte fest, wie viel sich auf Führung im Unternehmen übertragen lasse und wie wichtig Eigenmotivation bei den Teammitgliedern sei. Moculescu formulierte zwei wesentliche Kriterien beim Führen einer Mannschaft: erstens das Führen der Gruppe und zweitens das Führen der einzelnen Spieler. Bei der Gruppe komme es auf die Mischung an, technische und spielerische Schwächen können trainiert werden, das Verhalten sitze jedoch. „In mehr als zehn Jahren habe ich viele Talente gefördert und weiter gebracht, jedoch nur einen einzigen Spieler verändert“, erklärte der Trainer. Charaktereigenschaften und sogenannte Social Skills bei den einzelnen Spielern müssen vorhanden sein, so Moculescus Erfahrung: „Ich habe bei der Spielerauswahl immer besonders darauf geachtet, wie Spieler mit Misserfolg umgehen und wie sie sich verhalten, wenn sie verlieren.“ Bei der Auswahl hat er immer schon eine Vision, wie sich der einzelne Spieler entwickeln kann.

Die Kunst ist, die bei Laune zu halten, die gerade nicht mitspielen

Volleyball genieße in Deutschland keine besondere Förderung, obwohl es weltweit zu den meistgespielten Sportarten gehöre und mehr

Volleyballverbände existieren als Fußballverbände. Hier locken keine hohen Spielergehälter. Um so wichtiger sei es, die Eigenmotivation der Spieler zu stärken. Er müsse sie erstens anregen, selbst etwas machen zu wollen und zweitens Ihnen eine für sie persönlich erreichbare Vision aufzeigen. Neben der Gruppe kümmert sich Moculescu um jeden einzelnen Spieler: "Die Kunst ist, diejenigen die gerade nicht spielen, bei Laune zu halten. Ersatzspieler erhalten noch mehr Aufmerksamkeit als eingesetzte Spieler, damit sie motiviert bleiben." Dabei spiele Glaubwürdigkeit eine große Rolle. „Ich halte, was ich verspreche und lebe die Prinzipien vor“, erklärt der Trainer aus Leidenschaft.

Keine Schuldigen nach einem schlechten Spiel

Er setzt auf Lob und persönliches Engagement, lebt selbst Leidenschaft und Einsatz vor und trainiert die Schwachstellen mit den Spielern. Er kritisiert grundsätzlich wenig, wenn dann nur unter vier Augen – und schon gar nicht nach einem schlechten Spiel. Nach einem Misserfolg schlagen die Emotionen hoch. „Als Trainer muss ich die Mannschaft dann schützen und die Verantwortung für das Teamergebnis übernehmen.“ Nach seinen wichtigsten Führungsprinzipien gefragt, sagt Moculescu: „Glaubwürdigkeit, Leidenschaft vorleben, Verlässlichkeit in den Aussagen und das Einbeziehen der Familien.“

In den Pausen spricht Moculescu nur mit einzelnen Spielern, die das Spiel noch beeinflussen können und lässt die anderen Spieler durchatmen. „Er ist extrem ruhig, auch in den Spielen, die weniger gut laufen“, bestätigt Moderator Neumann, der den Nationaltrainer bei jedem Spiel in Peking beobachtet hat.

Nachwuchs motivieren und Platz zum Nachrücken schaffen

Das Fördern der Eigenmotivation sei in der Wirtschaft eher ungewöhnlich, antwortete Neumann auf die Frage, was ihn an Moculescus Kriterien überrasche. Es falle in Unternehmen eher schwer, den Nachwuchs zu motivieren, stärker gefördert würden Top-Leute.

Einen weiteren wichtigen Unterschied sieht Neumann in der Perspektive, die der Coach den Spielern bietet. „Er holt Leute mit Potenzial, um sie aufzubauen, motiviert sie, indem er mit ihnen an ihrem Ziel arbeitet und lässt sie dann gehen – ähnlich wie Eltern ihre Kinder fördern. Er bildet sie aus, um sie weitergehen zu lassen. Es gibt wenige Unternehmen, die das machen und damit neuen Platz für nachrückenden Nachwuchs schaffen.“

Der erste Fehler entsteht bereits bei der Auswahl

Eher intuitiv achtet Muculescu auf eine Mischung aus Eigenschaften in seinem Team – eine Mischung aus sozialen Rollen. „Ich überlege bei jedem Spieler, passt er ins gesamte Team und welche Position kann er ausfüllen. Meist entsteht der erste Fehler bereits bei der Auswahl: Jeder der einen eigenen Kopf hat, wird schon aussortiert“, so Muculescu über Fehler in der Nachwuchsförderung.

Ein gutes Ergebnis entstehe mit einem Mix aus verschiedenen Talenten. Teams, in denen alle Rollen besetzt seien, liefern nach Professor Meredith Belbin bessere Projektergebnisse. Vor rund 30 Jahren entwickelte der Engländer Belbin sein Team-Modell, in dem er acht Rollen definierte – vom Koordinator bis zum Completer-Finischer.

In einem Planspiel untersuchten die Nachwuchskräfte bereits vor dem Gespräch mit Muculescu, welche der acht Rollen im Teammodell von Belbin sie selbst einnehmen könnten und welche Auswirkungen die Rollenbesetzung auf ein Projekt haben kann. Ziel des Planspiels war nicht das Festlegen auf eine Rolle, sondern das Entwickeln eines Bewusstseins für die unterschiedlichen Qualitäten und Eigenschaften, die in einem erfolgreichen Projektteam zusammenwirken.

Talent Management Programm

Reflexion gehört zu allen vier Modulen des Talent Management Programms, in dem sich junge Nachwuchskräfte bei Hewlett-Packard mit Führungsverhalten, der eigenen Persönlichkeit und Zielen auseinandersetzen. Während des Programms treffen sich die Teilnehmenden an jeweils drei Tagen zu den Themen Profilbildung, Leadership, Teamentwicklung und Selbstmarketing.

Zu jedem Modul wird nach dem ersten Tag in einem Abendseminar ein praxiserfahrener Redner zum Thema geladen, mit dem die Erfahrungen diskutiert werden. Am darauffolgenden Tag setzen sich die Teilnehmenden mit den wesentlichen Botschaften auseinander: Was bedeutet dies für mich als Führungskraft? Lässt sich das Gesagte auf Unternehmen übertragen und welche Voraussetzungen braucht es?

Mario Neumann führt das Programm zum vierten Mal seit 2004 durch. Er möchte mit der Mischung aus Planspielen, Diskussion, und Praxiserfahrung lebendiges Lernen ermöglichen. Das Unternehmen will talentierte Mitarbeiter/-innen gewinnen, motivieren und weiterentwickeln.

Im Programm werden die Teilnehmenden bei der Suche nach einem Mentor unterstützt, der sie dann auch - wenn gewünscht - über das Programm hinaus begleitet.

Durchgeführt werden die einzelnen Module im Odenwald-Institut, weil es laut dem HP-Projektverantwortlichen Steffen Schlecht abseits vom Alltag mitten in der Natur liegt, durchatmen und abschalten lässt sowie Rahmenbedingungen für äußerste Konzentration bietet. Das Hauskonzept, in dem die Gruppe ein eigenes Tagungshaus bewohnt und Frühstück und Abendessen selbst bereitet, fördert die Gemeinschaft.

Informationen zum Odenwald-Institut können unter Telefon 06207 605-0 oder im Internet unter www.odenwaldinstitut.de abgerufen werden. Informationen zum Talent Management Programm gibt Mario Neumann, Telefon 07457 9486-001, E-Mail mario.neumann@learning-one.de.

Bild 1:



Hewlett-Packard-Nachwuchskräfte üben Interaktion beim Team-Training auf der Terrasse des ehemaligen Trommer Hofes

Bild II:



Stelian Moculescu motiviert in der Pause die Spieler des VfB Friedrichshafen

Stelian Moculescu

Stelian Moculescu trainiert seit 1997 den VfB Friedrichshafen. Dieser gewann in den vergangenen zehn Spielzeiten 17 von 20 möglichen Titeln. Acht Meisterschaften, neun Pokalsiege sowie neun Teilnahmen an der European Champions League. 2007 waren dies die Deutsche Meisterschaft, der DVV-Pokal sowie die Champions League. Moculescu wurde 2007 Europas Trainer des Jahres. 2008 qualifizierte sich die Deutsche Nationalmannschaft nach 36 Jahren zum ersten Mal mit ihm für Olympia und erreichte in Peking den neunten Platz.

Mario Neumann

Mario Neumann ist freiberuflicher Trainer und begleitet als Seminarleiter junge Führungskräfte und Projektleiter in Unternehmen in ihrer persönlichen Entwicklung. Er stellt sein Know-how zu den Themen Projektmanagement, Führungsverhalten, Kooperation und Konfliktbewältigung zur Verfügung, um Orientierung zu geben, Handlungsoptionen aufzuzeigen und zu Entscheidungsalternativen zu gelangen. Neben seiner Tätigkeit als Trainer geht er als Berater auch direkt in einzelne wichtige Projekte hinein und berät Projektteams an kritischen Meilensteinen und in Krisensituationen, wenn das Projekt in Schieflage geraten ist.

Das Odenwald-Institut (OI)

Das 1978 von Mary Anne und Karl Kübel gegründete Odenwald-Institut der Karl-Kübel-Stiftung für Kind und Familie führt wertorientierte Seminare, Aus- und Weiterbildungen sowie Fachtagungen mit international anerkannten Fachleuten und Konzepten durch. Schwerpunkte sind Beruf, Kommunikation, persönliche Entwicklung für Fach- und Führungskräfte, Paare, Familien, Kinder und Jugendliche. Es zählt mit 450 Seminaren und rund 6.000 Teilnehmenden im Jahr, mit etwa 250 Kursleitenden, fünf Tagungshäusern und Buchhandlung zu den größeren Bildungseinrichtungen in Deutschland. Das als gemeinnützig anerkannte Institut ist Kooperationspartner des Landes Hessen in der Fortbildung von Lehrern und Schulleitern sowie des Kreises Bergstraße in der Jugendbildung.