

# V LERNEN

*Kohia te kai rangatira, ruia te taitea.*

Sammele die gute Nahrung ein und wirf die Abfälle weg.

EIN  
LERNFÖRDERLICHES  
KLIMA SCHAFFEN  
Leader sind Lehrende.

„Ich habe einen pädagogischen Background“, sagt Graham Henry. „Deswegen lege ich großen Wert auf ein lernförderliches Umfeld. Es führt dazu, dass die Beteiligten besser werden und mehr aus sich herausholen: Was können wir hier besser machen, wie kriegen wir das noch besser hin?“

---

In *Drive* benennt Daniel Pink die drei Faktoren, die nach seiner Meinung einen Menschen motivieren: Können, Eigenständigkeit und Zielbewusstsein. Zielbewusstsein ist die Bindung an die Identität des Teams, von der in Kapitel III die Rede war. Diese Bindung lässt eine emotionale Verbundenheit zwischen den Mitgliedern einer Gruppe wachsen und ist eine stärkere Motivation als Geld, Status oder ein neuer Firmenwagen. Eigenständigkeit ist das direkte Ergebnis der dualen Führungsstruktur und der Auftragsstaktik, über die wir in Kapitel IV gesprochen haben. Eigenständigkeit entsteht, wenn die Teammitglieder ihr Schicksal selbst in die Hand nehmen und selbstbestimmt entscheiden, wie sie eine bestimmte Aufgabe angehen. Können ist der Faktor, um den es in diesem Kapitel gehen soll. Die entscheidenden Fragen dabei lauten: Wie schaffen die Leader ein Klima, in dem jeder Einzelne wachsen und immer professioneller werden kann? Wie bereiten sie den Boden, auf dem Könnerschaft gedeiht? Wie sorgen sie dafür, dass dies tagtäglich gelingt?

---

Sean Fitzpatrick ist ohne Frage ein herausragender All Black – vielleicht der Größte von allen. 92-mal lief er für die neuseeländische Auswahl auf, gehörte zur Siegermannschaft bei der Rugby-WM 1987, war von 1992 bis 1997 Kapitän der All Blacks und führte sie zu einer unvergessenen Serie von Siegen gegen Südafrika auf südafrikanischem Boden. Fitzpatrick beschäftigt sich intensiv mit der Frage, wie Erfolg entsteht. Seine Firma Front Row Leadership, die sich auf Motivationstechniken spezialisiert hat, ist bestens ausgelastet. Seine Botschaft lautet: „Sei so gut, wie du nur sein kannst.“ „Erfolg“, sagt er, „stellt sich dadurch ein, dass man sich konsequent Schritt für Schritt verbessert.“

Aus seiner Sicht geht es darum, sich unnachgiebig auf große Ziele zu fokussieren, zu siegen und etwas Herausragendes zu hinterlassen. Ebenso wichtig sei es, sich durch Übung und Praxis akribisch vorzuberei-

ten. „Die besten Sportler der Welt trainieren mehr als sie spielen“, sagte er dem *New Zealand Management Magazine*. „Auch Unternehmensmitarbeiter sollten trainieren. Sie sollten abends, wenn sie nach Hause kommen, analysieren, was sie an dem betreffenden Tag geleistet haben. Das tut niemand, aber man sollte es tun. Wer etwas gut können will, muss üben – und zwar reichlich.“

„Exzellente Unternehmen glauben nicht an Exzellenz“, schreibt Tom Peters in *Thriving on Chaos*, „sondern nur an stetige Optimierung und permanenten Wandel.“ Erfolg, so Peters, erreiche, wer über einen langen Zeitraum konsequent seine Leistung steigere – und die kleinen Schritte gehe, die in der Summe einen Quantensprung ergeben.

**Spitzenleistung ist ein Entwicklungsprozess aus geballtem Lernen und schrittweiser Optimierung.**

„Wir stellen den Status quo permanent infrage“, sagt Graham Henry. „Ständig hinterfragen wir, wie wir als Einzelpersonen und als Team agieren. Wie können wir unsere Sache noch besser machen?“ Dementsprechend herrscht bei den All Blacks eine lernorientierte Atmosphäre. Auch die Mitglieder der Führungsriege sind gewissermaßen Rugbyschüler und permanent auf der Suche nach Verbesserungspotenzial. Führende sind Lehrende. Henry ist tatsächlich Lehrer von Beruf. Seine pädagogische Erfahrung hat das Umfeld bei den All Blacks mitgeprägt.

Alfred Chandler, Wirtschaftshistoriker und Pulitzer-Preisträger, schrieb in einem seiner Bücher „structure follows strategy“. Strategische Notwendigkeiten bringen neue Organisationsformen hervor. Ohne die passenden Strukturen wird eine Strategie nicht zum Erfolg führen, und wenn der Wille noch so stark ist. Damit nicht genug, falsche Strukturen werden zur falschen Strategie.

Um die Strategie, die in der Maxime „Bessere Menschen bedeuten bessere All Blacks“ steckt, umzusetzen, strukturierten Henry & Co. die Arbeitswoche um:

## **Sonntag**

Morgen: Verletzungssprechstunde

Vormittag: Erholungseinheit

Abend: Auswertungsrunde im Mannschaftsrat

<b>Montag</b>	Mentaltraining und leichtes Rugby-Training
<b>Dienstag</b>	Krafttraining mit schweren Gewichten Technik- und Standardsituationen-Training
<b>Mittwoch</b>	Freier Tag: Entspannung und Erholung
<b>Donnerstag</b>	Vormittag: Technische Anpassungen Nachmittag: intensive „Üben, um zu gewinnen“- Einheit
<b>Freitag</b>	„Captain’s Run“, Trainingseinheit in Eigenregie der Spieler
<b>Samstag</b>	Nachmittag: „Walkthrough“, nichtöffentliches Training Abend: Spiel

Auf der Basis dieses Wochenplans wurde für jeden einzelnen Spieler ein persönliches Programm erstellt. So gelang der Sprung vom Vorhaben in die Realität, von der Vision zum Handeln.

**Aufgeklärte Leader  
schaffen eine  
systematische Struktur  
für die Weiterentwicklung  
des Teams und kombinieren  
diese mit einem  
individuellen Plan für  
die Weiterentwicklung  
jedes Einzelnen.**

„Für jeden Spieler“, erzählt Henry, „wurde ein persönliches Profil mit sieben oder acht Säulen erstellt, das in einen täglichen Selbstoptimierungsplan übersetzt wurde. Dieser tägliche Selbstoptimierungsplan hieß „Was ich heute mache“. Die Wochenstruktur und die Aktivitäten und Schwerpunkte jedes einzelnen Spielers unter der Woche bildeten zusammen

die Strategie. Eine Strategie, mit der sich das Team einen kleinen goldenen Pokal holte.

Die All Blacks sind klar im Vorteil gegenüber den meisten „Teams“ in einem Unternehmen: Sie haben fast jede Woche ein Spiel. Und zu diesem Spiel bekommen sie sofort eine Rückmeldung – erst auf der Anzeigetafel und dann am Morgen nach dem Spiel in den Schlagzeilen. Mithilfe von Analysen lässt sich genau aufschlüsseln, welchen Anteil jeder

Einzelne daran hatte, ob die Strategie aufging oder eben nicht aufging. Es gibt Videoaufzeichnungen. So klar definierte Parameter und so zeitnahe Evaluationsmöglichkeiten haben die wenigsten Firmenchefs zur Verfügung. Vielleicht gibt es deshalb so wenige Unternehmen, in denen die Arbeitswoche so sorgfältig und effektiv durchstrukturiert wird wie bei den All Blacks. Wollte man das ändern, könnte man in der Montagmorgenrunde bei Kaffee und Croissants einen detaillierteren Plan für den Weg besprechen, den jeder Einzelne in der Woche zurücklegen soll, „einen Selbstoptimierungsplan ... ein lebendes Dokument“, wie Henry es nennt. Aber nur wenige Unternehmen stellen sich die Frage, wie Strategie und Struktur zusammenhängen. Wie man eine übergreifende Vision mit dem verknüpft, was in der Arbeitswoche konkret passiert. Dabei gibt es heute viel mehr Möglichkeiten, genau das zu tun, schließlich hat der technologische Fortschritt Transparenz, Messgrößen und Vernetzung mit sich gebracht.

Gilbert Enoka führt neben seiner Arbeit als Mentaltrainer der All Blacks ein Zweitleben. In den Saisonpausen ist er für eine große, internationale Immobilienfirma tätig, wo er Teamkultur und Mentalität im Unternehmen verbessern hilft. Die Methoden, mit denen er dort arbeitet, übernimmt er von den All Blacks und umgekehrt. „Es gibt“, sagt Enoka, enorme „Synergien, was Werte, die Vision und die von Werten getragene Kultur“ betrifft – und auch, was die individuelle Förderung angeht. Sowohl im Profisport wie auch im Unternehmen gilt: Wenn du deine Trefferquote nicht erfüllst, Kollege, bist du weg vom Fenster.“ Viele Fragen, die er im Unternehmen aufwirft, stellen sich genauso bei den All Blacks:

„Wo sitzt die Seele dieses Unternehmens? Was ist Sinn und Zweck von Harcourt? Welche Werte beeinflussen euer Handeln? Wir kamen auf die Maxime ‚People first‘ – auf die Menschen kommt es an. Daraus ergab sich wiederum: das Richtige tun, mutig sein auf der Mikroebene, fördern und bestärken auf der Mikroebene, sich auf neues Terrain vorwagen, Spaß und Freude haben. Diese Werte sind der rote Faden, die Seele des Unternehmens. Und immer geht es darum, dazulernen.“

„Wenn etwas dem gesunden Menschenverstand entspricht“, sagt er, „heißt das noch lange nicht, dass es auch gängige Praxis ist.“

Wenn man es richtig aufzieht, kann sich eine Lernstruktur über viele Organisationsebenen hinweg erstrecken. Bei den All Blacks wird die Lernstruktur um die Saison und um jede Testserie herum gebaut – einzelne Kapitel einer ganzen Geschichte. Die Struktur stellt sicher, dass das Team und jeder einzelne Spieler zum entscheidenden Zeitpunkt die optimale Leistung abrufen können. Sie gibt vor, wann neue Spieler eingeführt und andere Spieler geschont

**Ein täglicher Selbstoptimierungsplan ist ein leistungsfähiges Instrument bei der Teambildung und Organisationsentwicklung. Ein lebendes Dokument setzt immer wieder neue Ziele und fördert neue Fähigkeiten, sodass der Betreffende noch mehr an seine Grenzen geht, leistungsfähiger wird und mehr für das Team erreicht.**

werden, welche Fähigkeiten neu vermittelt und welche aufgefrischt werden, und bringt das Team genau zur richtigen Zeit körperlich und psychologisch in Top-Form. Alle Teile fügen sich in den großen Vierjahreszyklus im Rugbysport ein. „Jahrelang war die Weltmeisterschaft die Vision“, sagt Henry, „alle zwei Jahre rückte sie in greifbarere Nähe. Diverse Turniere dienten als Etappenziele und boten Gelegenheit, Siege einzufahren und noch besser zu werden. Die Weiterentwicklung des Teams vollzieht sich innerhalb einer bestimmten Struktur, ebenso wie die individuelle Entwicklung, und dieser Prozess geht immer weiter.“

Zusätzlich gibt es „eine Reihe von Programmen, die man ausprobieren, um auf dem Spielfeld damit zu arbeiten“, berichtet Graham Henry. „Es gibt festgelegte Abläufe und ein festes Vorbereitungsritual, aber dazu kommen immer noch Kleinigkeiten, die dem Ganzen das Sahnehäubchen aufsetzen.“ Zu diesen „Sahnehäubchen“ gehören auch psychologische Anreize, wie der, genau diese Mannschaft an genau diesem Tag zu schlagen, etwa weil der Gegner Australien oder England heißt oder weil ein

Spieler heute zum fünfzigsten Mal im Trikot der All Blacks aufläuft. „Das gewisse Etwas ist wichtig“, schmunzelt Henry.

Führende sind Lehrende.

---

Bei den All Blacks gibt es ein System der ständigen Verbesserung, das zur Institution geworden ist. Dieses System setzt auf mehreren Ebenen an: auf der Ebene der „Superstruktur“ (Saison und WM-Vierjahreszyklus), auf der Mannschaftsebene (Auswahl, gezielter Leistungsaufbau, taktische Vorbereitung usw.) und auf der individuellen Ebene („Was ich heute mache“). Entsprechend der ursprünglichen Bedeutung des Wortes *kaizen* steht bei diesem System die Selbstoptimierung am Anfang: die Förderung der Fähigkeit jedes Einzelnen, auf Zuruf aufzustehen und das Heft in die Hand zu nehmen. Aber es geht noch einen Schritt weiter. Hier kommt ein Schlagwort ins Spiel, das in der Sportwelt für Aufsehen gesorgt hat: die „aggregation of marginal gains“ – die Summierung minimaler Zugewinne – oder, anders ausgedrückt, das Bestreben, auf der Suche nach dem Leistungsoptimum jede Einzelheit, auf die man Einfluss nehmen kann, zu perfektionieren. „Wettrennen werden mit Sekundenbruchteilen Vorsprung gewonnen“, schreibt John Wooden, „und Meisterschaften mit einem einzigen Punkt. Wenn man dem Gegner um diesen Sekundenbruchteil und diesen einzigen Punkt voraus ist, liegt das daran, dass auf dem Weg zum Ziel entscheidende Details richtig gemacht wurden.“ Berühmt wurden die „marginal gains“ in den vergangenen Jahren durch das Wirken von Clive Woodward als Trainer der englischen Rugby-Nationalmannschaft und durch die Arbeit von Dave Brailsford mit British Cycling und dem Team Sky.

Als Woodward 1997 seinen Dienst beim englischen Rugbyteam antrat, übernahm er ein altertümliches Paralleluniversum, in dem der Coach nicht einmal einen Schreibtisch im Rugby House hatte und England trotz seiner überlegenen Kaderstärke und Finanzkraft „Weltmeister der Talentvergeudung“ war, wie Graham Henry mit einer denkwürdigen Formulierung feststellte. Woodward holte Humphrey Walters, den Leiter von MaST International, einem Unternehmen für Lernen und Entwicklung, als Berater ins Boot. Gemeinsam machten sie sich daran, eine grundsätzliche Kulturveränderung herbeizuführen und die Arbeit der Spieler von A bis Z neu

zu strukturieren. Konkret hieß das: Von dem Augenblick, in dem die Spieler aus dem Haus gingen, um zum Länderspiel zu fahren, bis zu ihrer Rückkehr sollte alles auf den Prüfstand gestellt, analysiert und auf Werte, Ziel und Strategie des Teams ausgerichtet werden. Es bedeutete eine tiefgreifende und kostspielige Strukturveränderung, die das Personal, die Trainingsstätten, die Beziehung zwischen Team und Arbeitgebern und sogar die Art und Weise, wie das Team zu seinen Spielen anreiste, betraf. „Eine Kanone“, so Walters zu Woodward, „kannst du nicht von einem Kanu aus abfeuern.“ Woodward berichtet (in seinem Buch *Winning*), Walters habe

### **Leader sind Lernende. |**

ihm vermittelt, „dass Erfolg damit zu tun hat, wie ein Team zusammenarbeitet, wenn es unter Druck steht. Ob es begreift, wie wichtig Teamwork und Loyalität sind und ob es bereit ist, hundert kleine Dinge einfach nur ein Prozent besser zu machen.“ Diesen letzten Aspekt nannte Woodward „die entscheidenden Unwichtigkeiten“. Ein frisches Trikot nach der ersten Halbzeit, für jedes Spiel denselben Bus, eine ansprechendere Gestaltung der Umkleidekabinen in Twickenham – jede Kleinigkeit trug dazu bei, dass Woodwards Team 2003 die Rugby-WM gewann.

Die britischen Radfahrer nannten es „marginal gains“ – minimale Zugewinne. Bei ihrer Vorbereitung auf die Olympischen Spiele im eigenen Land 2012, bei denen sie unglaubliche sieben von zehn möglichen Goldmedaillen holten, zählten dazu Details wie diese:

- Individuell angepasste aerodynamische Helme
- „Hot Pants“, die die Wadenmuskulatur zwischen den Rennen warm halten
- Schweißresistente Bekleidung
- Besprühen der Reifen mit Alkohol für mehr Bodenhaftung beim Start
- Hypoallergene Kopfkissen zur Erkältungsprophylaxe

Beim Team Sky ging man so weit, dass Bradley Wiggins auf der 23 Tage dauernden Tour de France sein Bett über mehr als 3500 Kilometer mitbefördern ließ. Seine Schlafstatt begleitete ihn über den Ärmelkanal nach London und weiter nach Lancashire, wo Wiggins daheim eine Ruhepause

einlegte. Anschließend ging es samt Bett wieder nach London zu den Olympischen Spielen. Kleinigkeiten können eine große Wirkung entfalten. Und eine Menge Geld kosten. „Hinter diesem Prinzip“, erläuterte Brailsford der BBC, „steht folgende Überlegung: Wenn man alles, was auch nur irgendwie mit dem Radfahren zu tun hat, um ein Prozent besser macht, ergibt sich in der Summe eine signifikante Verbesserung.“ Im Formel-1-Team von McLaren heißt das Stichwort „Zehntel“. Das ganze Team ist gemeinschaftlich elektrisiert von dem Gedanken, die Rundenzeit Zehntelsekunde für Zehntelsekunde zu verkürzen. Das machen alle Formel-1-Teams, aber bei McLaren wurde es zu einem zentralen Arbeitsprinzip ausgebaut.

Der minimale Zugewinn kann technischer, körperlicher, praktischer, operativer und sogar psychologischer Natur sein. In dem Film *An jedem verdammten Sonntag* spricht der von Al Pacino gespielte Footballtrainer Tony D'Amato von „Zentimetern“:

„Ihr werdet feststellen, dass es im Leben auf die Kleinigkeiten ankommt. Genauso beim Football. Denn im Leben wie beim Football ist der Spielraum für Fehler winzig ... Wir kämpfen hier um jeden Zentimeter. Für jeden Zentimeter reißen wir uns selbst und jeden, der dazugehört, in Stücke, weil wir wissen: Wenn wir die Zentimeter zusammenzählen, die wir geholt haben, ergibt das am Ende den verdammt wichtigen Unterschied zwischen GEWINNEN und VERLIEREN.“

„Wir diskutierten über das Lernklima“, sagt Graham Henry, „und sprachen darüber, wie jeder Einzelne Tag für Tag besser werden kann. Denn wenn sich jeder Spieler um mindestens fünf, zehn oder 15 Prozent verbessert, wird auch das Team besser. Das macht sich schon stark bemerkbar.“

---

Will sie ein lernförderliches Klima schaffen, muss die Führungsriege einen Schritt zurücktreten und das Team als etwas betrachten, das Ingenieure

**Minimale Zugewinne:  
Hundert Kleinigkeiten,  
die man um ein Prozent  
besser erledigt, ergeben  
in der Summe einen  
Wettbewerbsvorteil.**

als „gebundenes System“ bezeichnen – mit festgelegten Parametern, bei denen jeder Input bekannt ist. Natürlich ist es einfacher, die Parameter zu definieren, die eine Elitemannschaft im Sport ausmachen, aber jedes Team muss festlegen, wo es anfängt und wo es aufhört.

„Du bist ein Produkt deines Umfeldes“, sagt Autor W. Clement Stone. „Deshalb musst du dir ein Umfeld suchen, in dem du dich am besten auf dein Ziel hin entwickeln kannst. Stell das Umfeld, in dem du lebst, auf den Prüfstand. Verhilft dir das, was dich umgibt, zum Erfolg – oder hindert es dich am Erfolg?“ Wie sagte schon Muhammad Ali: „Es sind nicht die Berge vor dir, die dich fertigmachen, es ist der Kiesel in deinem Schuh.“ Die All Blacks nahmen ihr Umfeld mit großem Einsatz unter die Lupe und machten sich daran, die Kiesel aus ihren Schuhen zu entfernen.

Wer Ja zu Spitzenleistungen sagt, muss erst einmal Nein sagen. „Man muss sich zum Beispiel die Rituale genauer anschauen“, sagt Gilbert Enoka. „Wir haben einige gestrichen. Beibehalten haben wir die, die zur Weiterentwicklung der *legacy* beitragen. Die Kunst besteht darin, zu erkennen, was man aufgeben sollte.“ „Viele meinen, fokussieren hieße, Ja zu sagen zu den Ideen, auf die man sich fokussieren will“, sagte Apple-Gründer Steve Jobs gegenüber dem Autor Walter Isaacson. „Aber das heißt es überhaupt nicht. Es heißt, Nein zu sagen zu den hundert anderen guten Ideen, die es noch gibt. Man muss sorgfältig auswählen.“

Humphrey Walters verglich das, was Woodward mit der englischen Rugby-Nationalmannschaft praktizierte, mit einem Großreinemachen: Man räumt das komplette Mobiliar aus dem Haus – Stühle, Tische, Betten, sämtliches Inventar und alles, was sich in den Schubladen angesammelt hat – und räumt nur das zurück ins Haus, was nützlich und sinnvoll ist. Das gilt für das physische Inventar genauso wie für das psychologische. Computerprogrammierer kennen die Phrase „Garbage In/Garbage Out“ (zu Deutsch: Wo man Müll reinsteckt, kommt auch nur Müll raus). In Analogie betrifft das

- die verbale, nonverbale und gestische Sprache, die wir in unsere Köpfe hineinlassen

- Giftstoffe wie Alkohol, Drogen oder Zucker, die wir in unsere Körper (und in unseren Geist) hineinlassen
- die Menschen, denen wir erlauben, einen Platz in unserem Leben einzunehmen

Aus der Psychologie kennen wir das Stimulus-Response-Modell. Ob es um den Einfluss geht, den bestimmte Menschen auf uns haben, oder um die Wirkung bestimmter Substanzen auf unseren Stoffwechsel – wir müssen darauf achten, was wir zu uns nehmen beziehungsweise was wir aufnehmen, da es bestimmte Reaktionen bei uns hervorruft. Um bei der Metapher mit dem Haus zu bleiben: Wir müssen genau überlegen, welche Möbel wieder zurück ins Haus sollen. Die Qualität dessen, was in unser „geschlossenes System“ eindringen und zum Reiz werden darf, ist von entscheidender Bedeutung für ein effizientes lernförderliches Umfeld.

Die All Blacks sind bekanntermaßen besonnen, wenn es darum geht, unerwünschte Einflüsse auszuschließen. Zugleich sind sie neugierig und aufgeschlossen bei der Suche nach Anreizen, Wissen und Erkenntnissen anderer Menschen und Organisationen. Die Trainer Henry, Smith und Hansen schauten sich bei anderen Mannschaften um, unter anderen bei den New York Giants, den Sydney Swans und bei Melbourne Storm, um deren Kultur, Standards und Systeme kennenzulernen. Das Mantra der All Blacks – „No Dickheads“ (frei übersetzt heißt das so viel wie „Schwachköpfe unerwünscht“) – wurde schamlos von den Sydney Swans geklaut. Gedrängetrainer Mike Cron ist auch eine Art Student der Sportwissenschaft: „Mein Vertrag gibt mir die Möglichkeit, zu Fortbildungszwecken an jeden beliebigen Ort der Welt zu fahren“, sagte er gegenüber der *Samoa Times*. „Ich habe in Japan einen Sumo-Stall und ein Judo-Trainingslager besucht, war in New York bei den NY Knicks, Yankees und Giants und im NFL-Trainingslager in Florida, um mir Anregungen zu holen.“

Das Team holte einen Augentrainer ins Boot, der den Spielern zeigte, wie sie ihre Raumwahrnehmung verbessern konnten. Psychiater und Karate-Schwarzgurte arbeiteten mit den All Blacks gegen deren Schwäche an, bei WM-Turnieren dem Druck nicht standzuhalten und in

sich zusammenzufallen. Enoka sorgte auch dafür, dass Derek Lardelli, seines Zeichens Maori-Künstler und *Kapa-Haka*-Berühmtheit, dem Team half, sich wieder mit seiner Identität zu verbinden, und der einen neuen Haka – *Kapo O Panga* – kreierte, der das Selbstgefühl der Mannschaft zum Ausdruck bringt. Wie alle guten Lehrer sind die Trainer der All Blacks ihrerseits auch Schüler. Dabei erweitern sie aber nicht nur ihr Rugby-Wissen, sondern auch ihr Wissen über die Natur des Menschen. Wie alle guten Lehrer lernen sie gern.

---

Im Vorfeld der Rugby-Weltmeisterschaft gewannen die Trainer einen gewissen Jock Hobbs dafür, zur Mannschaft zu sprechen. „Ein großartiger Mann“, sagt Graham Henry, „aber die Situation war traurig.“ Hobbs war früher Kapitän der All Blacks gewesen und anschließend Präsident des neuseeländischen Rugbyverbandes. Dann wurde er krank und musste das Amt aufgeben. Er hatte Leukämie und verstarb später. Er sprach vor der Mannschaft über die Inspiration, die von ihr auf das ganze Land ausgehe. Er sprach auch über seine persönlichen Herausforderungen und darüber, was die mit denen der Mannschaft zu tun hatten. „Stehe morgens auf und sei so gut, wie du nur sein kannst“, sagte er. „Sei der Beste auf der Welt. Hol in jeder Sekunde jeder einzelnen Minute der sieben Spiele, die du bestreitest, alles aus dir heraus. Das ist alles, was du tun kannst. Jungs, lasst die Musik in euch nie verstummen.“

Führende sind Lehrende.

Ebenfalls als Redner geladen wurde ein Mann namens Willie Apiata, der mit dem Viktoriakreuz ausgezeichnet worden war, der höchsten britischen Auszeichnung für besondere Tapferkeit. Im Würdigungstext zur Verleihung dieser Auszeichnung ist beschrieben, was er in einem entlegenen Tal in Afghanistan leistete:

„Ohne auf seine eigene Sicherheit Rücksicht zu nehmen, stand Unteroffizier Apiata auf und hob seinen Kameraden hoch. Dann schleppte er ihn über eine Entfernung von 70 Metern über unebenes, steiniges und brennendes Gelände, das unter feindlichem Beschuss stand. Nachdem er seinen verwundeten

Kameraden in relative Sicherheit gebracht hatte, nahm er wieder seine Waffe zur Hand und wirkte am Gegenangriff mit.“

Seine Botschaft an die Spieler war eindeutig: Entscheidend ist, dass man für das Team spielt und sich aufeinander verlässt – „sonst bist du ein toter Mann“. „Am Ende“, erzählt Graham Henry, „standen die All Blacks auf und feierten Willie mit stehenden Ovationen, und Willie applaudierte den All Blacks. Beide Seiten hatten höchsten Respekt voreinander.“

„Die Umgebung, in der die Menschen leben“, schrieb im 19. Jahrhundert die Chemikerin Ellen Swallow Richards, „ist die Umgebung, in der sie zu leben lernen und die sie zu achten und zu erhalten lernen.“ In einem lernorientierten Umfeld stellen sich, wie Bill Walsh sagt, die gewünschten Ergebnisse automatisch ein. Führende sind Lehrende – wir haben die Aufgabe, den Lernenden über Verunsicherung und Desorientierung hinwegzuhelfen und sie zu Selbsterkenntnis und Gelassenheit zu führen. „Die Fähigkeit, den Menschen um mich herum dabei zu helfen, ihre Ziele selbst zu verwirklichen“, sagt Walsh, „ist von entscheidender Bedeutung für alles, was ich tue, und auch für die Bezeichnung, die ich am meisten schätze – Lehrer.“ Manchmal reicht eine Begegnung – ein Lehrer – aus, um ein Leben und in der Folge viele weitere Leben zu verändern.

**Erfolgreiche Leader  
schauen über den  
Tellerrand hinaus,  
um neue Ansätze zu  
entdecken, Verfahren zu  
erlernen und den eigenen  
Vorsprung auszubauen.  
Dann geben sie das,  
was sie gelernt haben,  
an andere weiter.**

---

Sean Fitzpatricks Lehrer hieß Guy Davis. Er trainierte Fitzpatricks eher niederklassige Rubgymnastikmannschaft und hat, wie Fitzpatrick in seinem Buch *Winning Matters* schreibt, das Leben des jungen Spielers für immer verändert. Davis schrieb dem zukünftigen Kapitän der All Blacks ins Stammbuch: Es spielt keine Rolle, welches Talent wir mit auf den Weg bekommen haben, wie groß wir sind oder wie schnell oder langsam wir rennen. Es kommt darauf an, was wir mit diesem Talent anfangen. Keine Ausreden und keine

Vorbehalte. Alles, was ich will, ist, dass du der Beste wirst, der du überhaupt nur sein kannst. Diese Lektion sollte Fitzpatrick sein ganzes Leben lang begleiten, und er gibt sie an alle weiter, denen er begegnet.

„Von dir bleibt nicht, was in steinerne Denkmäler graviert, sondern was in das Leben anderer eingewebt wurde“, wusste schon der griechische Staatsmann Perikles. Was von dir bleibt, ist das, was du anderen wie ein Lehrer vermittelst.

---

### **Schaffe ein lernförderliches Klima**

Was den Menschen motiviert, sind Zielbewusstsein, Autonomie und der Wunsch, sein Metier zu beherrschen. Versierte Leader schaffen ein Klima, in dem ihre Mitarbeiter ihre Fähigkeiten entwickeln, ihr Wissen ausbauen und ihren Charakter bilden können. So entstehen ein lernförderliches Umfeld und ein Klima der Neugier, Innovation und ständigen Verbesserung.

Indem Führungsverantwortliche die hundert Dinge ausfindig machen, die man um ein Prozent besser erledigen kann, verschaffen sie sich einen Vorteil, der sich akkumuliert und sich positiv auf die Leistung und die Ergebnisse ihrer Organisation auswirkt.

Um ein effizientes lernförderliches Klima zu erzeugen, zählt es sich aus, Hinderliches auszusortieren – die Möbel aus dem Haus zu räumen – und Input ins Spiel zu bringen, der Erkenntnisse vermittelt und inspiriert.

# Schaffe ein lernförderliches Klima

Leader sind Lehrende.

*Te tīmatanga o te mātauranga ko te wahangū,  
te wāhanga tuarua ko te whakarongo.*

Die erste Lernphase: Schweigen. Die zweite: Zuhören.