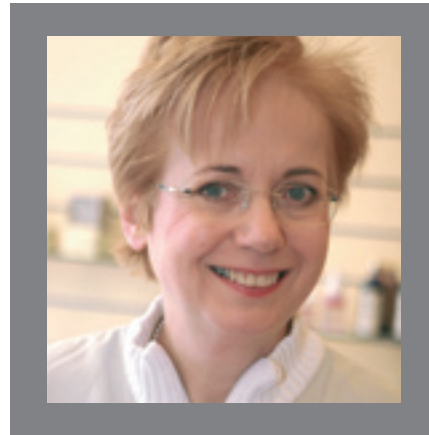


**HEINER BRAND**

Mit seinem „Projekt Gold“ führte Heiner Brand im vergangenen Jahr den Handballsport in Deutschland aus dem Schattendasein. Der Vater von zwei Kindern ist bei allem Erfolg auf dem Boden geblieben. Seine Familie und die Zeit mit seiner Ehefrau Christel sieht der passionierte Golfer als sein Refugium an. Brand erhielt zahlreiche Auszeichnungen wie das Bundesverdienstkreuz, die Goldene Sportpyramide, oder den Ehrenring seiner Heimatstadt Gummersbach.

**DR. BRIGITTE SEEGERER**

ist Apothekerin für Ernährungs- und Gesundheitsberatung und Fachapothekerin für klinische Pharmazie. Die Inhaberin der Lister Apotheke in Hannover gründete 2001 das „Lister Haus der Gesundheit“ und wurde dafür mit dem Management-Cup der Pharmazeutischen Zeitung ausgezeichnet.

MANAGEMENT: HEINER BRAND, NATIONALTRAINER/DR. BRIGITTE SEEGERER, APOTHEKERIN

FÜHRUNG BRAUCHT LEIDENSCHAFT

Handballnationaltrainer Heiner Brand führte 2007 das deutsche Team zum Gewinn der Weltmeisterschaft. Dr. Brigitte Seegerer ergänzte ihre Lister Apotheke in Hannover um ein Haus der Gesundheit. Mit beiden sprach der Apotheken-Manager über ihre Erfolgskonzepte. Denn die Prinzipien für Teambildung, Führung und Motivation gelten im Sport wie in Unternehmen gleichermaßen.

Welche Prinzipien machen den Führungsprozess erfolgreich?

Brand: Als Trainer und damit als Führungskraft habe ich nicht nur die Aufgabe, ein Team zu formen, das zueinander passt. Ich gebe auch die Regeln für das Miteinander vor. Ein solcher Rahmen darf allerdings nicht immer komplett starr sein. So durften meine Spieler nach dem Erreichen des Halbfinals bei der Handball-WM 2007 ausnahmsweise in ein Fastfood-Restaurant. Das wich von der Norm ab und sorgte für hohe Motivation.

Generell kommt es darauf an, alle Grundsätze zur richtigen Zeit einzusetzen und dabei situativ zu entscheiden. Ein Trainer sollte wissen, wann er durchgreifen muss. Das kann er aber nur, wenn er die uneingeschränkte Akzeptanz als Führungskraft besitzt. Sie wird maßgeblich durch Vertrauen, Kooperation, den Charakter und das eigene Verhalten bestimmt. In der Praxis beziehe ich zum Beispiel erfahrene Spieler in die Entscheidungsprozesse ein und übertrage dadurch Verantwortung. Die Führung ist auch davon abhängig, mit wem man zu tun hat. Junge Spieler muss ich formen, ältere überzeugen und beraten.

Seegerer: Um meine Vision umzusetzen, die Lister Apotheke um das Haus der Gesundheit zu erweitern, brauchte ich eine Menge Durchsetzungsvermögen, Mut und Leidenschaft. Zudem musste ich erst einmal selbst viel dazulernen: Wie führe und begeistere ich ein Team? Wie funktioniert ein Finanzierungsplan oder was ist ein Businessplan? Im Studium wurde so etwas nicht angeboten. Entscheidend war sicher, dass ich diesen Weg unbedingt gehen wollte und dass ich diese Einstellung auch meinen Mitarbeitern vermittelt habe.

Herr Brand, was gab den Ausschlag für den Gewinn der Weltmeisterschaft und die damit verbundenen Spitzenleistungen?

Brand: Das Team funktionierte! Jeder verstand, dass wir nur gemeinsam unser „Projekt Gold“ realisieren konnten. Da mussten sich auch die Individualisten unterordnen. Alle Spieler müssen sich den Regeln unterwerfen, zur Konfliktlösung sowie zur Veränderung bereit sein. Das erfordert in der Praxis viel Fingerspitzengefühl, schließlich wollte ich die Stärken der einzelnen Spieler nicht blockieren.

Ein Team zu bilden und so ein Wir-Gefühl entstehen zu lassen braucht Zeit und ist keine einfache Aufgabe. Die wichtigsten Kriterien dafür sind der Respekt jedem Einzelnen gegenüber und gegenseitiges Vertrauen. Und für ein funktionierendes System aus Hierarchien, Netzwerken und Regeln sind Transparenz und offene Kommunikation die Basis. In einem guten Team können sich die Spieler auch gegenseitig Ratschläge geben. Wenn sie passen, sollten sie dann auch angenommen werden.

Frau Dr. Seegerer, das Team muss also hinter dem Ziel stehen. Wie funktioniert das in einer Apotheke?

Seegerer: Da kann ich Herrn Brand nur beipflichten. Jeder Einzelne muss verstehen, dass er ein Teil des Ganzen und somit für den Erfolg wichtig ist. Das beeinflusst die innere Einstellung maßgeblich. Als Führungskraft lebe ich das vor. Damit will ich erreichen, dass sich die Mitarbeiter voll auf das Ziel konzentrieren. Darüber hinaus zeige ich meinen Mitarbeitern, was die Erreichung unseres gemeinsamen Zieles für Erfolge mit sich bringt, auch für jeden Einzelnen. Außerdem bin jederzeit für meine Mitarbeiter ansprechbar und lebe Spaß an der Arbeit vor.

Spitzenleistungen entstehen nur, wenn die Motivation stimmt. Was motiviert ein Team?

Brand: Untersuchungen zeigen zwar, dass es durchaus Zusammenhänge zwischen Geld und Leistung gibt. Aber bei uns sind nicht die Prämien entscheidend für die Motivation, sondern die Leistung selbst sowie Erfolg, Macht und soziale Anerkennung. Daraus entstehen die innere Einstellung und der Wille. Und nur mit Leidenschaft für die Sache kann Unmögliches möglich werden.

Wichtig ist auch, den Teamgeist zu fördern. Bei der WM sorgte ich beispielsweise dafür, dass sich die Spieler in einem Gemeinschaftsraum austauschen konnten. Verschiedene Angebote wie Musikhören oder Spiele sorgten für eine gute Balance zwischen An- und Entspannung. Und noch eins: Es läuft nie alles rund. Wenn es mal Probleme gibt, hilft das gemeinsame Erarbeiten von Lösungswegen. Das schafft ebenfalls Motivation.

Seegerer: Den Einsatz meiner Mitarbeiter hätte ich mit Prämien gar nicht bezahlen können. Aber ich kann Leidenschaft bieten. Motivierend für mein Team sind auch der Spaß an der Arbeit sowie Lob und Anerkennung für gute Leistungen.

Was planen Sie für die Zukunft, was sind Ihre aktuellen „Visionen“?

Seegerer: Im September 2008 habe ich gemeinsam mit einem Hausarzt einen privaten Pflegestützpunkt für den Stadtteil List eingerichtet. Den Pflegestützpunkt und die Kooperation mit anderen Anbietern im Gesundheitswesen werde ich in Zukunft weiter ausbauen.

Brand: Die Weltmeisterschaft 2009!

Vielen Dank für das Gespräch.