

Erfolgreich wie die Nationalelf

Sport und Geschäftswelt sind sich ähnlicher, als man denkt. Teamgeist, Führung, Fehlerkultur zählen zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren. Und der Chef muss ein wertschätzendes Vorbild sein

Wenn heute die Fußball-Europameisterschaft beginnt, ist echter Teamgeist gefragt: Die begehrte Trophäe werden nicht unbedingt die besten Spieler mit nach Hause nehmen, sondern jene, die als Team am besten zusammenarbeiten.

VON HARALD CZYCHOLL

Das wissen nicht nur Fußballexperten, sondern auch Manager und deren Berater. Nicht umsonst firmieren die deutschen Kicker um Kapitän Sebastian Schweinsteiger unter dem Claim „Die Mannschaft“.

„In einem harmonisch funktionierenden Team identifiziert sich jeder mit seiner Rolle, seiner Position und der damit gesetzten Aufgabe und respektiert die Rolle des anderen“, sagt Ilka Piechowiak, die als ehemalige Handball-Nationalspielerin auf eine erfolgreiche Karriere als Profi-Sportlerin zurückblickt und heute als Führungskräftetrainerin tätig ist.

„Wer seine Expertise kennt und weiß, in welchen Situationen er übernehmen oder abgeben muss, sorgt für die perfekte Nutzung der Ressourcen im Team“, sagt die Hamburgerin. „Funktionierende Teams kennen sich und jeden einzelnen so gut, dass sie wissen, was wer zu welchem Zeitpunkt am besten kann.“

Die Erfolgsfaktoren für funktionierende Teams gelten sowohl im Sport als auch in der Geschäftswelt. „Wie beim Mannschaftssport sind auch bei Teams in Unternehmen oder bei einzelnen Projekten klare Rollen und Verantwortlichkeiten wichtig“, erklärt Thomas Müller, Geschäftsführer des Reutlinger IT-Dienstleisters Solcom. „Da gibt es den klassischen Macher beziehungsweise Kämpfer, den Kreativen oder eine Person, die für eine gewisse soziale Kultur sorgt.“

Ähneln sich die Charaktere in einem Team zu sehr, dann kann die Leistungsfähigkeit darunter leiden. „Die Kunst liegt darin, die geballte Kraft des Teams gegen den Wettbewerb zu richten und nicht gegen die eigenen Kollegen“, sagt Thorsten Otremba, Geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Delta Management Consultants. „In weniger erfolgreichen Organisationen wird viel Kraft und Energie darauf verwendet, die eigene Position stärken zu wollen.“

Zu einem funktionierenden Team gehört auch der richtige Umgang mit Fehlern. Schlimm ist es nicht, einen Fehler zu machen, sondern nicht aus Fehlern zu lernen. „Beim Sport gibt es vom Trainer zeitnah ein klares, konstruktives Feedback“, sagt Ex-Profisportlerin Piechowiak. Wer trainiert, bekommt Hinweise, die zum besseren Ablauf beitragen.

„Der Sport ist also ein Vorbild im Akzeptieren, dass Fehler zur Selbstentwicklung beitragen und dass der wertschätzende Umgang mit Mitarbeitern – trotz negativer Kritik – möglich ist“, sagt Piechowiak. Solcom-Geschäftsführer Müller bestätigt: „In einem funktionierenden Team hat jeder die Gewissheit, Fehler machen zu können, ohne erhebliche Konsequenzen fürchten zu müssen.“ Daher gelte es, eine Fehler- und Feedbackkultur zu schaffen, bei der

EM-Spiele im Büro sehen ist nicht erlaubt

Viele Spiele der Fußball-Europameisterschaft in Frankreich finden **während der üblichen Arbeitszeiten** statt. So manchem Arbeitnehmer, der die Partien nicht verpassen möchte, droht hier ein Dilemma. Denn auch bei einer EM gilt der Grundsatz: Bei der Arbeit muss gearbeitet werden. Deshalb ist es nicht erlaubt, während der Arbeitszeit den Fernseher einzuschalten oder die Spiele am Radio mitzuverfolgen. „Streng genommen ist es sogar verboten, einen Live-Ticker im Internet zu beobachten – auch das gehört zum privaten Vergnügen und ist nicht dienstlich“, erklärt Peter Kaumanns, Rechtsanwalt in der Düsseldorfer Kanzlei Terhaag & Partner. Wer sich nicht daran hält, riskiert, von seinem Vorgesetzten abgemahnt oder gar gekündigt zu werden.

Wer bestimmte Spiele live sehen will, sollte sich dafür **vorher Urlaub nehmen**, raten Arbeitsrechtler. „Möglicherweise ist die EM auch eine gute Möglichkeit, geleistete Überstunden abzubauen – darüber sollte man mit dem Chef sprechen“, sagt Arbeitsrechtsexperte Kaumanns. Auch durch Vor- und Nacharbeit der Stunden kann in vielen Betrieben eine Regelung getroffen werden. „Und auf der anderen Seite gibt es natürlich auch **Vorgesetzte, die gerne mal ein Auge zudrücken** – natürlich nur, wenn es die betrieblichen Gegebenheiten zulassen“, so der Rechtsanwalt.

sich jeder des Rückhalts der Kollegen und Vorgesetzten sicher sein kann. „Ein in der Unternehmenskultur verankerter offener und fairer Umgang mit Fehlern bietet Managern und Mitarbeitern die Möglichkeit, ihr Gesicht zu wahren“, erklärt Delta-Geschäftsführer Otremba. Zugleich könne sofort daran gearbeitet werden, die Ursache für den Fehler abzustellen. „Die Unternehmen entwickeln sich so schneller weiter und optimieren sich kontinuierlich“, so der Unternehmensberater.

Eine positive Fehlerkultur ist für den Unternehmenserfolg daher außerordentlich wichtig. Denn, so Ilka Piechowiak: „Das motiviert Mitarbeiter, es beim nächsten Mal besser zu machen.“ Zu den wesentlichen Erfolgsfaktoren eines Teams gehört allerdings auch eine gute Führung. „Die vorderste Aufgabe eines Kapitäns oder Vorgesetzten ist es, voranzugehen – auch außerhalb des Platzes. Beide müssen ein Gespür dafür haben, was die Leute bewegt und ob sie das gemeinsame Ziel im Blick haben“, sagt Müller.

Auch im Sport werde dabei nicht immer der beste Spieler Kapitän, sondern der Fähigste für ebendiese Rolle. „Erfolgreiche und akzeptierte Führungspersönlichkeiten – im Sport wie im Business – haben den Zugang zu den Herzen der Menschen“, meint Ex-Handballprofi Piechowiak. „Sie strahlen Vertrauenswürdigkeit und professionelle Härte aus, die sich Sportler wie auch Mitarbeiter wünschen.“

Und auch Kontrolle muss sein, damit ein Team erfolgreich ist. Egal ob sie eng oder an der langen Leine erfolgt – wichtig ist, dass sie wertschätzend ist und nicht demotivierend. „Die Kunst der Führung ist, ein gesundes Maß an Kontrolle walten zu lassen und Kontrolle positiv zu verkaufen“, sagt Piechowiak. „Kontrolle ist doch eigentlich nur das Interesse, ob alles nach den Wünschen und Erwartungen läuft – das klingt gleich viel motivierender.“ Zudem ist es sowohl im Sport wie auch in der Geschäftswelt wichtig, dass Führungskräfte keine unrealistischen Vorgaben machen. Denn nichts ist demotivierender als ein Ziel, das gar nicht erreicht werden kann. Einen entscheidenden Unterschied zwischen Sport und Arbeit gibt es aber dennoch. „Im Sport wird auf ein ganz bestimmtes Ereignis hingearbeitet, die Mannschaft trainiert und wird auch mental fit gemacht“, sagt Berater Otremba. „In der Wirtschaft geht es darum, alle Mitarbeiter kontinuierlich zu Spitzenleistungen zu motivieren. Das erfordert eine besonders talentierte Führungsmannschaft.“