

## » Denkanstoß

Teamperformance optimieren



**Torsten Schneider**

Rechtsanwalt und HR-Director

### Der Autor:

#### Torsten Schneider

Torsten Schneider (Jahrgang 1972) ist HR Director bei der Luther Rechtsanwaltsgesellschaft in Köln. Er ist Rechtsanwalt und verfügt über einen Abschluss im General Management einer renommierten Business School. Er arbeitet seit über 12 Jahre im Human Ressource Management in der Industrie, im Finanzdienstleistungsbereich und der Unternehmensberatung. Seine Expertise erstreckt sich vor allem auf die Gebiete HR Strategie, Personal- und Führungskräfteentwicklung, Performance Management und Change Management.

### Die Zielgruppe:

#### Professional Service Firms

„The Knowledge Industry“ - wissensbasierte Dienstleistungsunternehmen wie etwa: Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Unternehmensberater u.a.

### Der Kontakt:

#### Torsten Schneider

Anna-Schneider-Steig 22 (Rheinauhafen)  
50678 Köln

Tel.: +49 (0)221 9937 25000

Fax: +49 (0)221 9937 110

E-Mail: [torsten.schneider@luther-lawfirm.com](mailto:torsten.schneider@luther-lawfirm.com)

Datum/Stand:

25. November 2011

## Was Unternehmen vom Spitzensport lernen können.

*Talent, Können und Leistungsbereitschaft sind die Basis für Höchstleistung. Niemand kann, ob nun im Sport oder im Beruf wirklich erfolgreich sein, wenn ihm das notwendige Potenzial und die richtige Einstellung fehlen. Spitzenspieler im Fußball ohne Ballgefühl, Marathonläufer ohne Ausdauer, Weitspringer ohne Sprungkraft gibt es ebenso wenig, wie einen guten Chef oder Mannschaftskapitän ohne Führungspersönlichkeit. Dennoch: Langfristigen Erfolg haben nur diejenigen, die in der Lage sind, sich immer wieder neue Ziele zu setzen, sich auf ihrem Weg dorthin selbstkritisch zu prüfen, sich immer wieder aufs Neue zu motivieren und kontinuierlich weiter zu entwickeln. Ein Vergleich der Rahmenbedingungen für den Wettbewerb im Wirtschaftsleben und im Sport offenbart viele Parallelen: Ob Leistungs- und Fehlerkultur, Teamentwicklung oder Weiterbildung. Für Führungskräfte und Projektmanager lohnt sich deshalb ein genauerer Blick auf die Erfolgsfaktoren von Top-Mannschaften im Spitzensport.*

Sowohl in der Wirtschaft als auch im Sport sind nicht zwangsläufig diejenigen erfolgreich, mit den größten Könnern im Team. Erfolg haben meist diejenigen, die in den entscheidenden Situationen weniger handwerkliche Fehler machen als die Konkurrenz. In zahlreichen Unternehmen sind die Rahmenbedingungen für eine optimale (Team)Performance jedoch noch allzu oft alles andere als gut. Viele Teams sind eher mit sich selbst oder internen Abgrenzungsdiskussionen als mit der bestmöglichen Bewältigung ihrer Aufgaben beschäftigt. Ansatzpunkte zur Verbesserung der Teamperformance gibt es viele. Die Suche nach Parallelen zum Sport ist vor allem deshalb interessant, weil eine Untersuchung der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft zum Thema „Führungsrollen – Beruf und Berufung deutscher Manager“ ergeben hat, dass viele Manager erfolgreiche Persönlichkeiten aus dem Sport als Vorbilder sehen. In einer offenen Frage wurden Manager nach Vorbildern für die eigene Führungsarbeit gefragt. Unter den zehn am häufigsten genannten Persönlichkeiten kamen vier aus dem Sport.

Was sind also Erfolgsfaktoren für eine optimale Mannschaftsleistung im Sport und wo lassen sich diese ganz konkret auf Unternehmen übertragen?

### **Erfolgsfaktor: Wettbewerb und Kooperation**

„Spielen ohne Stammplatzgarantie“

Ohne Kooperation untereinander wird kein Team langfristig erfolgreich sein, selbst wenn es aus den besten Einzelakteuren besteht. Unternehmen investieren deshalb viel Zeit und Geld in Teamentwicklungsmaßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit. Deutlich schwieriger scheint es demgegenüber zu sein, die Chancen aus einem konstruktiven Wettbewerb innerhalb eines oder mehrerer Teams zu nutzen, ohne die Bereitschaft zur Kooperation zu belasten.

Betrachten wir erfolgreiche Teams im Sport, sehen wir, wie Wettbewerb und Kooperation einander positiv beeinflussen können. In erster Linie gehört hierzu der offene Wettbewerb, um einen Platz in der Mannschaft. Diese Konkurrenz wird von Trainern und Managern zu Beginn der Saison und im Verlauf des Trainings ganz offen als Motivationsinstrument genutzt. Die meisten Spitzenklubs, ob nun im Fußball, Handball, Basketball, Eishockey usw., sind mit so vielen guten Spielern bestückt, dass sie gleich mehrere herausragende Teams aufstellen könnten. Ihren Stammplatz müssen sich die Spieler jedoch im Training und im Wettkampf immer wieder aufs Neue erkämpfen. Selbst für Nationalspieler und internationale Stars ist eine Stammplatzgarantie öfter die Ausnahme. Und trotzdem drängen immer wieder neue Talente darauf, ein Teil dieser Mannschaften zu werden.

Dieses Modell funktioniert, weil es klare Spielregeln für den internen Wettbewerb gibt und alle diese Spielregeln kennen. Zu den zentralen Regeln gehört, dass interne Konkurrenz und Wettbewerb in erster Linie im Training stattfinden. Im Wettkampf konzentriert sich der Einsatz darauf, dass die Mannschaft gewinnt. Wer den Punkt macht oder das Tor schießt ist zweitrangig. Wer sich im Wettkampf nicht voll für das Team einsetzt, findet sich schnell auf der Ersatzbank wieder.

Eine andere Regel ist der konstruktive Umgang mit Fehlern. Im Spiel und auch danach wird normaler Weise nicht lange über die Schuldfrage diskutiert. Vielmehr setzen sich alle aktiv dafür ein, die negativen Folgen zu begrenzen und das Heft

des Handelns zurückzubekommen. Es wäre letztendlich auch fatal, wenn die Akteure bei jeder Aktion darüber nachdenken müssten, ob sie der nächste Fehler aus dem Team katapultiert. Häufen sich hingegen die Fehler, muss jeder damit rechnen, ausgewechselt zu werden oder das nächste Spiel auf der Ersatzbank zu verbringen.

Ein eindrucksvolles Beispiel für den Erfolg aus der Verbindung von Kooperation und Wettbewerb liefert der völlig überraschende Gewinn des Americas Cups, der prestigeträchtigsten Trophäe im Segelsport, durch die der Yacht Alinghi im Jahr 2003. Die Zusammenarbeit im Team war durch einen permanenten Wettbewerb geprägt.

Teamchef Ernesto Bertarelli hatte für die Vorbereitungsphase eine Mannschaft zusammengestellt, bei der jede Position mehrfach besetzt war, darunter viele „erfolgsverwöhnte“ Stars des Segelsports. Alle wussten von Beginn an, dass nicht jeder Segler der Vorbereitungsphase am Ende auch zum Regattateam gehören werde. Bei zahlreichen internen Trainingswettkämpfen traten jeweils zwei annähernd gleich starke Mannschaften gegeneinander an, wobei deren Zusammensetzung immer wieder wechselte. Als Folge gehörte jeder mal zu den Siegern und mal zu den Verlierern. Dadurch entstand ein ständiger Anreiz, gemeinsam immer besser zu werden. Die größte Herausforderung für das Management bestand darin, einen konstruktiven Ausgleich zwischen den Elementen Kooperation und Wettbewerb zu schaffen. Allen Beteiligten war von vornherein klar, dass die endgültige Auswahl von Skipper, Taktiker, Navigator, Pitman und Co. für die finalen Rennen ausschließlich nach dem Prinzip erfolgte, das jeweils am besten passende Teammitglied für jede Funktion zu finden. Die Führungscrew bestimmte die Crew erst am Tag der ersten Regatta auf Grund der Trainingsergebnisse von mehr als zwei Jahren. Der fulminante Erfolg gab ihnen schließlich Recht.

Auch in den Unternehmen gibt es verschiedene Ansätze, mit denen versucht wird, durch internen Wettbewerb zusätzliche Motivation und bessere Ergebnisse zu erreichen.

Besonders beliebt sind offensichtlich Rankings oder Verkäuferwettbewerbe, wie sie insbesondere in vielen Vertriebsorganisationen zum Standardrepertoire gehören. Bei genauer Betrachtung erkennt man, dass diese Aktionen nur ganz selten das Leistungspotenzial aller Beteiligten wirklich ausschöpfen. Spitzenreiter reduzieren ihren Einsatz, sobald sie ihre Position als uneinholbar gefestigt haben. Diejenigen, die keine wirkliche Chance auf eine vordere Platzierung und die damit verbundene Anerkennung haben, leisten nicht selten allenfalls Dienst nach Vorschrift. Besonders nachdenklich sollten die Verantwortlichen bei derartigen Modellen dann werden, wenn in den Top-Rankings immer wieder die gleichen Personen auftauchen. Tendenziell gibt es dann mehr Verlierer als Gewinner. Für eine optimale Performance muss es gelingen, aus dem Null-Summen-Spiel, bei dem einer gewinnt und einer verliert, auszubrechen.

Interner Wettbewerb funktioniert dann, wenn eine konstruktive Konkurrenz unter Berücksichtigung der Stärken aller Teammitglieder erzeugt wird. Dafür sind Spielregeln notwendig, bei denen alle gleichermaßen am Erreichen des Ziels gemessen werden und jede noch so grandiose Einzelleistung bedeutungslos ist, wenn das Team sein Ziel nicht erreicht. Von den Führungskräften ist darauf hinzuwirken, dass sich alle Teammitglieder stark mit dem Team und dem gemeinsamen Ziel identifizieren. Dann besteht die realistische Chance, dass sich unter den Teammitgliedern eine Haltung entwickelt, sich für die Gruppe und das gemeinsame Ziel mit aller Kraft einzusetzen. Stärkere werden versuchen temporäre Schwächen anderer durch besondere Anstrengungen zu kompensieren. Schwächere versuchen sich durch größeren Einsatz aus dem Schatten der Stärkeren zu befreien. Zu den für alle geltenden Spielregeln sollte auch gehören, dass Teammitglieder, die ihre Leistung dauerhaft nicht mehr bringen, zumindest nicht automatisch auf dieser Position verbleiben. Es muss also für jedes Teammitglied erstrebenswert sein, um seinen Platz im Team durch Leistung zu kämpfen. Ähnlich wie im Sport darf es keine Stammplatzgarantie geben.

Natürlich bleibt das Risiko, dass einzelne Teammitglieder, statt ihre volle Aufmerksamkeit für die Optimierung der Teamleistung aufzuwenden, zu viel Kreativität und Energie für die Selbstdarstellung investieren. Sie könnten dies tun, um bei den „richtigen Leuten“ im passenden Licht zu stehen. Um dieser Gefahr bannen, muss das Verhalten von Mitarbeitern, die sich persönliche Vorteile zu Lasten anderer verschaffen, von den Führungskräften direkt mit spürbaren persönlichen Konsequenzen geahndet werden. Nur dann entsteht für alle Beteiligten ein Rahmen, bei dem die Verbindung von Kooperation und Konkurrenz durch faires Miteinander als einzig akzeptierte Alternative für das gemeinsame Handeln existiert.

In manchen Unternehmen steht einer solchen Kultur jedoch ein echtes Problem entgegen. Zu viele Führungskräfte agieren als „Schönwetterkapitäne“, die gern gute Leistungen ihrer Mitarbeiter loben und auch nach außen positiv verkaufen.

Wenn aber Klarheit und Konsequenz gefragt sind, weil Spielregeln gebrochen wurden oder wenn es darum geht unangenehme Botschaften zu vermitteln, dann verlagern sie die Verantwortung am liebsten auf andere, etwa die Personalabteilung oder gar den Vorstand.

Eine Unternehmenskultur, die die Chancen aus Kooperation und internem Wettbewerb nutzen will, erfordert deshalb Führungskräfte, die in besonderem Maße motivieren und integrieren können und keine Angst vor unangenehmen Entscheidungen haben. Die Leistung von Führungskräften muss dann auch danach beurteilt werden, wie sie ihre Rolle in schwierigen Situationen wahrnehmen. Gleichwohl muss im Unternehmenskontext ein Unterschied bestehen zwischen der Möglichkeit, langfristig im Unternehmen zu bleiben, und der Möglichkeit, langfristig eine bestimmte Position zu besetzen. Hier setzt die Verantwortung der Führungskräfte bei der Personalentwicklung an.

### **Erfolgsfaktor: Optimale Teamzusammensetzung**

„Ein super Team ist besser als ein Superstar.“

Eine andere Parallele zum Sport besteht darin, dass die besten Spieler im Team, allein noch keine Erfolgsgarantie sind. Allzu oft kann man beobachten, dass die Gesamtleistung des Teams weit hinter der Summe der möglichen Einzelleistungen zurückbleibt. Zu viele Stars - zu wenig Team. Die richtige Mannschaftsaufstellung, darauf kommt es an.

Sowohl beim Sport als auch in der Teamarbeit im Unternehmen geht es weniger um das Addieren von Einzelleistungen, sondern um ein interaktives Zusammenspiel unterschiedlicher Kompetenzen. Erfolgreiche Teamarbeit zeichnet sich jedoch vor allem durch ein sehr hohes Commitment der Mitglieder im Hinblick auf das Team und das zu erreichende Ziel aus. Bereits die Arbeit im Team selbst muss motivieren. Diese intrinsische Motivation ist aber nur bei einer Teamzusammensetzung möglich, bei der jedes Mitglied gebraucht wird und auf der Position eingesetzt wird, die seinen Fähigkeiten entspricht. Nur dann funktioniert das Zusammenspiel der Beteiligten.

Die spannende Frage ist also: Gibt es ein allgemeingültiges Rezept, wie Unternehmen optimale Teams aufbauen sollten? Die Antwort ist selbstverständlich: Nein. Es gibt aber Dinge, die man richtig machen sollte. Je komplexer die Aufgabenstellungen sind, desto besser sind die Erfolgchancen, wenn das Team interdisziplinär, bereichsübergreifend und quer über die Hierarchie zusammengesetzt ist. Außerdem sollte die Mischung aus Entscheidern, Betroffenen und Know-how-Trägern sowie Innovatoren und Bewahrern stimmen.

Die Realität ist leider allzu oft eine andere: Vor allem bei Engpässen wiederholen viele Manager immer wieder den Fehler, Positionen in Teams nicht mit den am besten geeigneten Mitarbeitern zu besetzen. Um das Personalproblem so schnell wie möglich vom Tisch zu haben, werden statt dessen die fähigsten Mitarbeiter permanent gleichzeitig in mehrere Projekte gesteckt oder Lücken durch gerade verfügbare Mitarbeiter gefüllt. Führungskräfte vertrauen darauf, dass sich das Team schon finden wird. Die Folgen sind gravierend. Vor allem die Mitarbeiter, die für das Vorhaben nicht optimal qualifiziert sind, leisten dann häufig noch weniger als sie eigentlich könnten oder kapseln sich völlig ab. Auslöser dafür ist, dass sie den persönlichen Beitrag als geringwertig empfinden oder aber, dass die individuellen Leistungsbeiträge von den anderen Teammitgliedern nicht gewürdigt werden. Auf der anderen Seite werden die Leistungsträger demotiviert, wenn sie das Gefühl haben, die anderen können ihnen nicht folgen oder sie müssten diese „mitschleifen“. Jedes Teammitglied muss daher auf Grund seiner besonderen Fähigkeiten seinen Platz im Team bekommen. Zusätzlich muss allen Teammitgliedern der Nutzen der anderen Teammitglieder bewusst gemacht werden.

### **Erfolgsfaktor: Kontinuierliche Teamentwicklung**

„Zufall und Glück gibt es nicht, sondern nur Ursache und Wirkung.“

Ist das richtige Team zusammen, kommt der nächste Schritt. Das Team muss zusammen finden und zu einer Einheit werden.

Gefestigte Teams im Sport verstehen einander in typischen Abläufen nahezu blind. Sie haben im Training gemeinsam erlebt, wie ein erfolgreiches Zusammenspiel zwischen ihnen ablaufen kann. Die Verständigung über Spielzüge und Aktionen erfolgt für Außenstehende beinahe intuitiv. Selbst in kritischen Situationen können sie ihr Handeln flexibel den je-



Deutsche Gesellschaft für Professional Service Firms e.V.

weiligen Bedürfnissen anpassen und zum Beispiel zwischen Angriff und Verteidigung wechseln. Das Wissen um die Fähigkeiten und der Zusammenhalt im Team, bringen die individuellen Stärken zur Geltung und helfen etwaige Schwächen zu kompensieren.

Viele Manager haben in Führungstrainings nützliches Wissen über Teamentwicklung gelernt. In der Praxis nutzen sie dieses Wissen dann jedoch nur sehr eingeschränkt.

Hat man also das richtige Team zusammen, gilt es die Fähigkeiten untereinander genau kennen zu lernen, zu vernetzen und aufeinander abzustimmen. Außerdem muss dafür gesorgt werden, dass zwischen den Teammitgliedern eine stabile Verbindung entsteht, die es ermöglicht zwischenmenschliche Reibereien und Konflikte, die zu Blockaden und Lähmungen führen können, zu vermeiden bzw. schnell und konstruktiv zu überwinden. Dies gelingt umso leichter, je stärker alle Akteure durch eine hohe Zielklarheit und den unbedingten Willen, die Ziele gemeinsam zu erreichen verbunden werden. Diese Zielklarheit muss vor allem auf dem grundsätzlichen Bedürfnis basieren, in der Sache Erfolg zu haben. Ein starkes Indiz für die Stabilität des Vertrauens ist dann der Umgang mit Rückschlägen. Wird nach einem Schuldigen gesucht oder sachlich analysiert und an Lösungen gearbeitet?

Stabilisierend wirken sich auch frühe gemeinsame Erfolge („quick wins“) aus. Sie führen zu größerem Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und stärken den Glauben aneinander. Sportmanager setzen eine solche Erfolgsspirale ganz gezielt in Gang, beispielsweise indem sie vor Beginn einer Meisterschaft oder eines Turniers ihre Mannschaft Vorbereitungsspiele gegen relativ leichte Gegner absolvieren lassen. Hinter dieser Praxis steckt also nicht etwa Bequemlichkeit, sondern ein genau kalkulierter Plan zur Steigerung der Teamperformance. Auch im Unternehmen lässt sich eine derartige Erfolgsspirale in Gang bringen. Zum Beispiel indem Führungskräfte am Anfang eines wichtigen Projektes Aufgaben so definieren und deren Reihenfolge festlegen, dass relativ schnell Erfolgserlebnisse eintreten. Dabei müssen die Aufgaben so gestaltet werden, dass sie ein konkretes Feedback ermöglichen.

Besonders anspruchsvoll sind solche Situationen, in denen nacheinander mehrere Niederlagen oder Misserfolge eintreten. Dann gilt es eine Abwärtsspirale aus einer Serie von sich selbst verstärkenden Misserfolgen zu verhindern. Andernfalls können Angst und Passivität entstehen. Die Führungskräfte müssen dann unbedingt vermeiden, den Blick auf die Schwächen zu lenken oder, dass die Misserfolge auf unbeeinflussbare Außenfaktoren zurückgeführt werden. Das Team muss dabei unterstützt werden, sich auf die eigenen Stärken und die von ihm beeinflussbaren Faktoren zu fokussieren. Das Team kann so erkennen, dass das Ergebnis eben kein unausweichliches Schicksal darstellt. Selbst scheinbar ausweglose Situationen können dann mit einer geschlossenen Teamleistung umgedreht werden.

### **Erfolgsfaktor: Regeneration**

„Der Schlüssel zur Leistungssteigerung“

Jeder Leistungssportler weiß, dass harter Wettkampf, bei dem es um maximale Leistung geht und Erholungsphasen, die zur Regeneration der Ressourcen dienen, in einem ausgewogenen Verhältnis stehen müssen. Nur wenn Anspannung und Entspannung im Gleichgewicht sind, lassen sich hohe Leistungen längerfristig erbringen bzw. steigern. Tägliches hartes Training oder ein Wettkampf nach dem anderen, ohne ausreichende Erholung, führen zwangsläufig in die Sackgasse.

Auch bei Mitarbeitern müssen Führungskräfte auf einen ausgewogenen Wechsel von Leistungsphasen und Pausen achten. Unterforderung ist für die Leistungsentwicklung ebenso schädlich wie Überforderung. Doch viel zu selten wird darauf geachtet. Stattdessen herrscht ein permanenter Leistungsdruck vor bzw. Führungskräfte lassen es zu, dass vor allem Leistungsträger dauerhaft gestresst von einem Termin zum anderen hetzen oder von einem Projekt ins nächste geschickt werden. Manchmal kann man sogar den Eindruck gewinnen, dass der aus einem solchen Verhalten entstehende Teufelskreis gesellschaftlich als völlig normal akzeptiert wird. Ein daraus resultierender „Burn Out“ wird dann quasi zum „Ritterschlag“ der modernen Leistungsgesellschaft. Unternehmen sind gut beraten, dieses Risiko sehr ernst zu nehmen.

Schaut man sich einmal an, wie unser Gehirn funktioniert, erkennt man schnell die enormen Leistungsreserven, die durch Ruhephasen entstehen. Wissenschaftliche Untersuchungen haben ergeben, dass unser Gehirn während wir schlafen

hochgradig aktiv ist. Es soll sogar das Zwanzigfache an Energie verbrauchen, im Vergleich zu Momenten des fokussierten Nachdenkens. Aktuelle Eindrücke, Erfahrungen und Informationen, die wild durcheinandergelassen werden, werden in diesen vermeintlichen Ruhephasen überprüft und strukturiert, damit der Denkapparat anschließend wieder stärker zielgerichtet aktiv werden kann. Das Gleiche passiert in Organisationen, wenn sie Ruhephasen einlegen, denn sie funktionieren ähnlich wie unser Gehirn. Fehlt es hieran, kann es zur kollektiven Erschöpfung bzw. zum organisationalen Burnout kommen.

Führungskräfte und Leistungsträger brauchen deshalb Rahmenbedingungen, unter denen sie die persönlichen Risiken ihres Handelns erkennen und verantwortungsvoll managen können.

Ein DAX-Konzern hat sich beispielsweise dazu entschlossen, die Sitzungen des Managementboards vom am Anfang auf die Mitte der Woche zu verlegen. Zuvor hatte sich herausgestellt, dass Mitarbeiter regelmäßig am Wochenende wichtige Entscheidungsvorlagen fertig stellen mussten, damit diese in der Vorstandssitzung entschieden werden konnten. Durch die Terminverlegung hat sich diesbezüglich die Arbeitsbelastung an den Wochenenden deutlich entschärft. Anstatt zu arbeiten, können die Mitarbeiter die gewonnene Zeit zur Erholung nutzen. Ein weiteres sehr effizientes Beispiel um die ausufernde Dauerbereitschaft zu minimieren, sind klare Regeln, ab welcher Uhrzeit E-Mails und SMS nicht mehr gelesen und beantwortet werden müssen. Voraussetzung ist, dass die obersten Führungskräfte bis hin zum Vorstand dann insoweit auch Vorbild sind und bspw. während dieser Zeit auch möglichst wenig elektronische Nachrichten versenden.

Führungskräfte sind, ob sie sie nun wollen oder nicht, mit ihrem Verhalten der Maßstab für das Verhalten und die Motivation ihrer Mitarbeiter. Sie inspirieren oder demoralisieren andere durch die Art, wie sie mit ihrer eigenen Energie oder mit anderen Menschen umgehen. Allein durch ihr ganz persönliches Tun sind sie in der Lage, andere Menschen zu mobilisieren, zu fokussieren und damit deren Verhalten zu beeinflussen. Moralische Appelle oder schriftliche Verhaltensregeln haben keine positive Wirkung, wenn hinter den Worten keine Taten derjenigen stehen, die sie proklamiert haben.

### **Erfolgsfaktor: Analyse und Training**

„Nach dem Spiel ist vor dem Spiel“

Ein ganz entscheidender Erfolgsfaktor von wirklichen Spitzenteams im Sport ist, dass sie ihr Handeln immer wieder analysieren und versuchen ihre Fähigkeiten ständig zu verbessern. Sie tun dies selbst dann konsequent, wenn alles bestens läuft. Beispielsweise sehen sie sich zu diesem Zweck ihre „Spielvideos“ immer und immer wieder an, unabhängig davon, ob sie nun gewonnen oder verloren haben. Sie tun dies, um Schwächen und Stärken zu erkennen, aber auch, um sich gegenseitig in ihren unterschiedlichen Rollen wertzuschätzen.

Auch Unternehmen tun gut daran, einen Rahmen zur Selbstreflexion und eine entsprechende Lernkultur zu etablieren. Möglichkeiten sowie Instrumente und Techniken, um Lernchancen systematisch zu erkennen und etwas für die Teamperformance zu tun, gibt es genug. Sie müssen nur konsequent angewendet werden. Der größte Nutzen entsteht, wenn bei Entwicklungsmaßnahmen und Trainings erfolgreiche und kritische Ereignisse des Unternehmens als konkrete Fallbeispiele bearbeitet werden. So entstehen Erfahrungen, um in den entscheidenden Momenten die richtigen Entscheidungen zu treffen und damit weniger handwerkliche Fehler als der Wettbewerb zu machen.

Konkret sollten Führungskräfte mit ihren Teams - analog zur Analyse eines Spielvideos - während oder zum Abschluss von Projekten oder Teamaufgaben die gewählten Umsetzungsmethoden bzw. die Qualität der Zusammenarbeit ganz gezielt analysieren. Häufig ergeben sich daraus ganz konkrete Erkenntnisse, um die Teamperformance auf die entscheidenden Erfolgsparameter auszurichten und die Teammitglieder sind zu diesem Zeitpunkt meistens noch bereit sind, sich darauf einzulassen.

Beim Lernen selber gilt, dass wir weniger umsetzen, wenn wir Wissen nur theoretisch erworben haben. Erheblich stärker sind die Fortschritte, wenn Wissen mit praktischen Erfahrungen verknüpft wird. Man stelle sich vor, ein Fußballteam soll sich auf eine völlig neue taktische Spielweise umstellen. Der Trainer erklärt seine Vorstellungen sehr genau und verweist auf Beispiele, wie diese Spielweise andere Mannschaften deutlich erfolgreicher gemacht hat. Wird das Team danach die neue Spielweise beherrschen? Ändert sich etwas daran, wenn das Team die Erklärung vom besten Trainer der Welt be-

kommt und viele Videos gesehen hat? Wahrscheinlich werden nur die wenigsten das Gehörte und Gesehene umsetzen können, und das dann wohl auch nur ansatzweise.

Doch genau nach diesem Muster laufen die meisten Entwicklungsmaßnahmen für Mitarbeiter und Führungskräfte ab. Was für das taktische Zusammenspiel im Fußball und wahrscheinlich jede andere Sportart gilt, gilt genauso für Managementmethoden und -tools oder die Entwicklung und Umsetzung von Innovationen und Strategien. Echte Fertigkeiten und richtiges Können erlangen wir nur durch das praktische Erleben. Wir mögen Dinge verstehen, wenn man sie uns gut genug erklärt. Wir werden diese noch besser begreifen, wenn wir sie exemplarisch gezeigt bekommen. Den wirklichen Durchbruch erreichen wir aber erst, indem wir sie praktisch ausprobieren und fortlaufend üben. Erst durch positive oder negative Erfahrungen können wir uns verbessern.

### **Fazit**

Die genannten Beispiele sind keineswegs abschließend. Skeptiker mögen anmerken, dass wir uns durch die Logik der Beispiele nicht in die Irre führen lassen dürfen und Dinge jede Facette aus dem Sport auf das eigene Unternehmen übertragen können. Und sie haben Recht. Managen im Arbeitsleben ist viel mehr als das Coachen im Sport. Im Arbeitsleben sind die Rahmenbedingungen bisweilen teilweise extrem unterschiedlich: Manchmal bearbeiten Einzelne ein Projekt besser als Teams, manchmal sind die Aufgaben unklar, manchmal sind Teams größer als nötig, manchmal fehlen im Team die benötigten Kompetenzen, manchmal fehlen Ressourcen und Informationen. Die unternehmenspolitischen Grabenkämpfe nicht zu vergessen. Außerdem haben Trainer und Manager von Sportmannschaften Freiheiten und Handlungsoptionen, die Führungskräften, übrigens aus guten Gründen, fehlen. Eine Szene des Dokumentarfilms "Deutschland – ein Sommermärchen" zeigt zum Beispiel, wie Bundestrainer Jürgen Klinsmann bei einer Ansprache in der Kabine die Spielern mit den Worten einheizt "Denen hauen wir jetzt auf die Fresse". Im Unternehmen werden sich weder Leistungsträger, noch normale Mitarbeiter durch solche oder ähnliche Parolen längerfristig zu Höchstleistungen motivieren lassen. Derartige Motivationsversuche sind allenfalls kurzfristig erfolgreich, die negativen Spätfolgen jedoch in der Regel von langer Dauer. Sehr schnell ist das Reizniveau in der Belegschaft erschöpft und die Arbeitsmoral sinkt. In vielen Bereichen ist deshalb eine differenzierte Sichtweise angebracht.

Und gerade weil die Arbeitswelt mit all ihren Facetten weit komplexer als ein Sportwettkampf ist, bei dem vielleicht nur der Sieg im Augenblick oder der Gewinn der Meisterschaft zählt, haben die vorstehenden Beispiele ihr Gewicht, wenn man nach Erfolgsfaktoren für eine optimale Teamperformance sucht. Denn allzu oft werden die internen Zwänge und Rahmenbedingungen als unveränderliche Faktoren einfach so hingenommen.