

## Was Unternehmen von der Fußball-WM lernen können

Redaktion

---

### Was Unternehmen von der Fußball-WM lernen können

Kaum hat die Weltmeisterschaft begonnen, schaut nicht nur die Fußball-Fangemeinde, sondern die ganze Welt auf die Leistung der einzelnen Teams. Speziell die Spitzenmannschaften haben es nicht leicht. Sollten sie sportlich vor einem solch wichtigen Turnier auf der absoluten Höhe ihrer Leistungsfähigkeit sein, können ihnen wesentlich schlechter angesehene Gegner durchaus gefährlich werden. Die Ursachen sind vielfältig und lassen sich an dieser Stelle sicher nicht bis ins kleinste Detail analysieren. Eines aber steht fest: In einer Fußballmannschaft siegen – unabhängig ob einzelne namhafte Stars die entscheidenden Tore schießen oder eher die Teamstärke für die wichtigen Punkte sorgt – alle oder keiner. Der Erfolg ist also immer eine Frage des Miteinanders, ob beim Fußball oder im Unternehmen.

Der Wechsel vom Heimatverein in die Nationalmannschaft lässt sich durchaus mit Projektarbeit oder der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit in Unternehmen vergleichen. Hans-Dieter Hermann, der Psychologe der Nationalmannschaft, beschreibt das folgendermaßen: „Die Nationalmannschaft ist nicht die sportliche Heimat der Spieler. Die Jungs sind in ihren Vereinen zu Hause. Sie identifizieren sich in der Regel besonders mit ihrem Club, in dem sie sich die meiste Zeit des Jahres bewegen.“ ([www.zeit.de](http://www.zeit.de) „Der Kopf-Coach“ 20.06.2013) In den Clubs spielen sie gegeneinander, stehen in Konkurrenz um den Meistertitel. In der Nationalmannschaft sollen sie plötzlich miteinander gewinnen. Dazu nochmals Hans-Dieter Hermann: „Also müssen wir ständig daran arbeiten, dass die Spieler auch hier ihren Platz finden, sich mit dieser Mannschaft ebenfalls komplett identifizieren und dadurch ihre beste Leistung abrufen können.“

### Zusätzliche Arbeit, die nicht honoriert wird

Im Unternehmen fühlen sich die Mitarbeiter in der Regel auch in erster Linie ihren Abteilungen und Teams zugehörig. Ihr Team- oder Abteilungschef ist derjenige, der über ihre Beurteilung und ihr Gehalt entscheidet. Oft ist er auch derjenige, der den Mitarbeiter eingestellt hat. Projektarbeit ist – zumindest auf den ersten Blick – nur zusätzliche Arbeit. Die Nationalspieler erhalten dafür immerhin ordentliche

Prämien. Im Unternehmen wird die Projektmitarbeit, die erbrachte Leistung, oft nicht einmal sichtbar und noch weniger – zumindest gefühlt von Seiten der Mitarbeiter – wertgeschätzt. Und wie sieht es, um im Vergleich zum Fußball zu bleiben, nun mit der Vorbereitung aus?

### **Jeder muss seinen Platz und seine Rolle finden**

Nationalspieler haben eine umfassende psychologische Betreuung. Auf das funktionierende menschliche Zusammenspiel wird mindestens genauso viel Wert gelegt, wie auf das taktische. Jeder muss seinen Platz und seine Rolle finden, einerseits selbstbewusst und andererseits teamorientiert auf den Platz gehen. In der Vergangenheit setzte Jogi Löw auf besondere Teambuildingmaßnahmen: „Eine Fahrt in einem Sportwagen mit Formel-1-Star Nico Rosberg im Trainingslager, ein Törn mit Weltumsegler Mike Horn und ein Treffen mit Golf-Profi Martin Kaymer vor der WM 2014.“ ([www.welt.de](http://www.welt.de) „Joachim Löw ändert seine Motivations-Strategie“ 11.06.2016) Die Nationalspieler hatten also auf vielfältigen Wegen die Chance, auch von anderen Sportlern und Disziplinen zu lernen sowie zusammenzuwachsen.

### **Mit der WIR-Formel gemeinsam gewinnen**

Im Unternehmen wird meistens erwartet, dass das einfach so funktioniert. Menschen sollen sich möglichst schnell und ohne Vorbehalte (auch wenn diese im Vorfeld des Projektes durch unterschiedliche Abteilungen ganz selbstverständlich gelebt wurden) arrangieren. Das stellt hohe Herausforderungen an den Einzelnen, beispielsweise die Fähigkeit, sich schnell auf andere Menschen, Mentalitäten und Vorstellungen einzustellen. Mit der WIR-Formel gelingt dies leichter:

### **W wie Wertschätzung**

Miteinander in wechselnden Konstellationen gute Ergebnisse zu bringen, das bedarf einer grundsätzlichen Wertschätzung des Anderen oder Andersartigen – unabhängig von individuellen Befindlichkeiten und Einstellungen. Dazu gehört der Umgang mit Menschen mit anderen Hintergründen – ob kulturell, sozial oder einfach persönlich. Trotz einer möglicherweise ungewöhnlichen Herangehensweisen aus einer anderen – manchmal als fremd befunden – Teamkultur, gilt es, nach Gemeinsamkeiten statt nach Unterschieden zu suchen. Und sich vor allem mit dem (gemeinsamen) Ziel zu identifizieren. Die DFB-Elf hat ein klares und attraktives Ziel: Weltmeister werden!

### **I wie Interessen maximieren**

Wer mit seinen Mitspielern in Konkurrenz geht, das Spiel alleine gewinnen oder sich selbst gut und den anderen dafür schlecht aussehen lassen will, sorgt am Ende dafür, dass das Team verliert. Talent alleine

reicht nicht, um in der DFB-Mannschaft erfolgreich zu sein. Jogi Löw legt großen Wert auf Teamfähigkeit. Das ist nicht immer leicht für Leistungssportler, die sich in ihrer Laufbahn immer wieder durchsetzen und zeigen mussten, dass sie besser sind als die anderen. Das Konkurrenzdenken wird aber nicht nur im Leistungssport gefördert. Das passiert auch in der Schule und im Unternehmen. Was bewertet und belohnt wird, ist in der Regel immer die Einzelleistung. Es braucht also die Fähigkeit, statt bevorzugt nur die eigenen Interessen, die Interessen möglichst Vieler zu befriedigen – bei der Fußball-WM ebenso wie im Unternehmen.

## R wie Reise



Zusammenarbeit ist ein Prozess. Der Teamgeist in der WM-Elf 2014 bestand nicht von Anfang an. Das besondere Wir, das Miteinander entwickelte sich – besonders in den WGs in Campo Bahia. Hier lernten sich die Spieler auf ganz persönlicher Ebene kennen. In der Zusammenarbeit im Projekt oder bei der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit im Unternehmen, wird dieser persönliche Aspekt oft vergessen. Während man im Team zwangsläufig etwas mehr voneinander mitbekommt, entfällt das aus „Effizienzgründen“ oft, wenn es darüber hinausgeht. Begründung: Das lohnt sich ja nicht, schließlich handelt es sich „nur“ um ein kurzes Projekt! Etwas von sich zu zeigen, hilft anderen, uns besser einzuschätzen und das fördert das Vertrauen. Und höheres Vertrauen zahlt sich dann besonders aus, wenn es schwierig wird. Das zeigt sich bei dem einen oder anderen Spiel bei der Fußballweltmeisterschaft ebenso wie tagtäglich bei unzähligen Projekten in Unternehmen.

Autor: Ulrike Stahl ist Rednerin, Autorin und leidenschaftliche WIR-Entdeckerin. Wie geht erfolgreiche Zusammenarbeit in einem agilen und globalen Umfeld? Wie entwickeln wir einen WIR- Mindset für uns selbst, in unseren Unternehmen und unter unseren Mitarbeitern? Darüber schreibt und redet sie mit Begeisterung. Sie ist Autorin des Buches „So geht WIRTSCHAFT! Kooperativ. Kollaborativ. Kokreativ. Als Design Thinking Coach und Coach für Top Teams ist sie am Puls der Zeit und genau das macht ihre Vorträge so packend und lebensnah. [www.ulrike-stahl.com](http://www.ulrike-stahl.com)

Quelle:MM-PR GmbH

