## BETRIEBSWIRTSCHAFT

## Wie führt man ein Team?

Prof. Dr. Hartmut Werner

Knifflige Situationen begegnen uns im Sport und im Berufsalltag ständig. Immer wieder stoßen wir an Grenzen und merken, dass es allein nicht weitergeht. Wir brauchen ein gutes Team, eine Gruppe, die zusammenhält. Am besten nach dem Motto: "Wir sind das Team!". Doch so einfach ist es nicht. Worauf muss man bei der Zusammenstellung eines Teams achten? Wie erreichen wir in der Gruppe das "Wir-Gefühl"? Was ist der Schlüssel zu einer positiven Arbeitseinstellung? Wie schaffen wir ein Arbeitsklima, das zur positiven Gruppendynamik führt? Welche Stolperfallen gibt es bei der Teambildung? Was killt den Teamgeist? Zwei aktuelle Bücher geben Antworten.

Zeyringer, Jörg; Hütter, Adi, Teamgeist. Wie man ein Meisterteam entwickelt, Springer-Verlag, 2019, 253 S. ISBN 978-3-662-39522-0. € 17,99.

Fourier, Stefan, Wir führt! Humanagement Manifest. Fundamentale Denkprinzipien für Führungskräfte, Business-Village-Verlag, 2019, 139 S., ISBN 978-386980-492-7. € 9.95.

Um es gleich vorweg zu sagen: Der Rezensent ist Fußballfan, allerdings kein Fan von Eintracht Frankfurt, Das Herz schlägt schon seit Kindertagen innig für die Borussia vom Niederrhein. Doch wird diese schwarz, weiß, grün bekennende Sympathie bei der Besprechung von "Teamgeist: Wie man ein Meisterteam entwickelt" natürlich ausgeblendet. Einer der Autoren, Adi Hütter, ist bekanntlich Trainer des deutschen Bundesligisten Eintracht Frankfurt (Stand: Dezember 2019). Für das Duo Zeyringer und Hütter ist es bereits ihr zweites gemeinsames Buch; im Jahr 2006 erschien "Die Elf Gesetze der Motivation im Spitzenfußball" (Orell-Füssli-Verlag).

Jörg Zeyringer und Adi Hütter begegneten sich zunächst als Nachbarn in einer Doppelhaushälfte und wurden mit der Zeit gute Freunde. Zeyringer ist promovierter Motivationspsychologe und betreut als Kommunikationswissenschaftler und Mentalcoach seit über 25 Jahren Manager und Teams aus der Wirtschaft ebenso wie Spieler und Trainer im Spitzensport. Zudem ist er ein gefragter Redner auf Kongressen und Autor einiger Motivationsschriften. Adi Hütter ist in Deutschland spätestens seit 2018 jedem "Fußballbürger" ein Begriff. Im Sommer wurde er Cheftrainer der (einst) launigen Diva vom Main. Mit der Eintracht schaffte er den nicht für möglich gehaltenen Einzug in das Halbfinale der Europa-League. Erst nach Elfmeterschießen wurden die Frankfurter von der höher gehandelten Mannschaft von Chelsea London aus dem Wettbewerb gekegelt. Hütter wurde selbst als Nationalspieler mehrmaliger österreichischer Fußballmeister und Cupsieger. Als Trainer gelang ihm der Aufstieg mit dem "Dorfverein" SV Gröding. Mit Red Bull Salzburg holte er das österreichische Double. Dann wechselte er in die Schweiz und wurde Trainer der Young Boys aus Bern. Nachdem er mit dem

Team zwei Vizemeisterschaften erreichte, griff Hütter in die Psychotrickkiste: Jeder seiner Spieler sollte ein Bild malen und sich darauf die Meisterschaft in den schönsten Farben vorstellen. In Klarsichtfolie verpackt, hingen die Bilder anschließend in der Kabine im Spind jedes Spielers. Dieser tägliche Anschauungsunterricht trug Früchte: In der Saison 2017/2018 wurden die Young Boys Schweizer Meister. Mit diesem "Wunder von Bern" beginnt das Buch. Die Young Boys schlagen Ende April 2018 im entscheidenden Spiel den FC Luzern 2:1. Der erste Meistertitel nach 32 Jahren.

Einige Stunden nach Abpfiff der Begegnung sitzen Hütter und Zeyringer bis früh in den Morgen zusammen und philosophieren über

Fußball. Es geht um "Spirit" und "Teamgeist". Sie beschlie-Ben, darüber ein Buch zu schreiben; das nun vorliegende Buch.

Zu Beginn geht es darin um das "Menschliche Betriebssystem", das aus mehreren Bausteinen besteht. Das Antriebssystem trägt zur Leistungsmotivation bei. Das Beruhigungs- und Versöhnungssystem stillt das Bedürfnis nach Gemeinschaft. Das Bedrohungssystem sorgt schließlich dafür, dass wir stets auf der Lauer liegen und bei Gefahr rechtzeitig in Deckung gehen. Außerdem dient es dazu, Macht auszuüben.

Die Autoren unterstreichen ihre Ausführungen immer wieder durch Einblicke in die Kabine von Eintracht Frankfurt. Beispiel: Motivation im Sport. Sie greifen auf eine Begegnung aus dem November 2018 zurück: Frankfurt trifft im Heimspiel auf Schalke 04. Adi Hütter hat seine Mannschaft auf dieses Spiel ganz besonders eingeschworen. Er macht seinen Jungs klar, dass sie bei einem Sieg auf den vierten Platz in der Tabelle hochrutschen. Das Team ist fokussiert und versteht: Frankfurt besiegte Schalke deutlich mit 3:0. Im nächsten Kapitel geht es um die Merkmale, die ein Team erst zum Team machen. Dazu gehören: ein gemeinsames Ziel; ein starker Zusammenhalt; die Bereitschaft Einzelner, Verantwortung zu übernehmen. Ein Team soll aus mindestens drei Mitgliedern bestehen, sonst kann es keine Mehrheiten bilden. Die Obergrenze ziehen die Autoren bei 25 Personen. Diese Gruppe ist für den einzelnen gerade noch gut überschaubar und bietet die Möglichkeit, Beziehungen zueinander zu pflegen.

Wie entwickelt sich nun ein erfolgreiches Team? Die Autoren beziehen sich auf die oben erwähnten Entscheidungsmerkmale guter Teamarbeit. Ein gemeinsames Ziel



zu definieren heißt, eine passende Vision für das Team zu finden, Viele einzelne "lchs" entwickeln sich zu einem "Wir". Im "Herr der Ringe" wäre es dem Hobbit Frodo allein niemals gelungen, den vermaledeiten Ring in den Lavafluten des Schicksalsberges Mordor zu vernichten. Aber gemeinschaftlich mit seinen Getreuen schaffte Frodo genau dies. Als es eng wurde, hielten die Völker von Mittelerde zusammen.

Im Büroalltag braucht man natürlich auch ein gutes Team. Die Autoren berichten, wie sich im österreichischen Kleinarltal die dort ansässige Raiffeisenbank eine neue Vision verpasste. Dazu trafen sich 32 Personen zu einem Workshop. Zeyringers Idee: "verdoppeln". Zunächst bekam jede der 32 Personen

die Aufgabe, seine eigene, persönliche Vision niederzuschreiben. Dann bildeten sich 16 Duos, die dieser Aufgabe im Zweierverbund nachgingen. Im nächsten Schritt gruppierten sich acht Quartette und so weiter. Zum Schluss erstellten alle 32 Teammitglieder eine gemeinsame Vision für ihre Bank.

Wie können Menschen im Team große Verantwortung übernehmen, ohne an der Last zu zerbrechen? Die Verfasser beschreiben, wie der Fußballprofi Alexander Zickler (derzeitiger Co-Trainer von Marco Rose bei Borussia Mönchengladbach) die Situation empfand, als er im Mai 2001 mit dem FC Bayern im Finale der Uefa Champions League auf den CF Valencia traf. Als die reguläre Spielzeit abgelaufen war, stand es nach 120 Minuten 1:1. Vor 74.000 Zuschauern ging es in Mailand ins Elfmeterschießen, Zickler sah sich um und stellte erstaunt fest, dass nur wenige Spieler der Bayern bereit waren, sich dieser Verantwortung zu stellen. Er selbst war einer der Elfmeterschützen, Zickler traf, die Bayern gewannen die Champions League. Dieses Beispiel nehmen Zeyringer und Hütter zum Anlass, um auf die Möglichkeiten eines gezielten Stärkentrainings hinzuweisen: Verantwortung zu übernehmen kann man lernen. Ein Team kann langfristig nur funktionieren, wenn es eine gemeinsame Strategie hat. Dazu gehören drei Zutaten: Ein konkretes Ziel, notwendige Ressourcen und ein passender Handlungsplan.

Im Team gibt es "Leader" für die Alpha-Position. Ein Führer weiß den Großteil der Gruppe hinter sich. Die Beta-Position wird von speziellen Experten ausgefüllt. In die Gamma-Position schlüpfen "Knochenarbeiter", die sich mit dem Leitwolf identifizieren, aber keinen eigenen Führungsanspruch haben. Kritische Instanzen finden sich in

der Omega-Position. Werden diese "kritischen Geister" nicht gehört, kann es in der Gemeinschaft zu offenen oder verdeckten Widerständen kommen.

Idealerweise findet die Teambildung in vier Schritten statt: Es beginnt mit "forming", der Zusammenstellung des Teams, Weiter geht es mit "storming", der Verdeutlichung von Erwartungen und Vorstellungen einzelner Mitglieder. Beim "norming" befindet das Team darüber, wie es die gesteckten Ziele erreichet. Die höchste Stufe ist das "performing": Ein Level höchster Leistung, den nur Meisterteams erreichen.

Besonders wichtig ist die aktive Teamführung, Es geht darum, den Mitgliedern des Teams positiv zu

begegnen, sie zu fördern und sie systematisch zu entwickeln. Gute Führung besitzt drei Bausteine: Steuerung, Wertschätzung und Verstärkung. Mit "steuern" ist gemeint, dass man Mitglieder einer Gruppe dahin bringt, wo sie allein nicht hingelangt wären. Menschen "wertschätzen" bedeutet, sich mit einzelnen Teammitgliedem individuell auseinanderzusetzen. Um diese Effekte "verstärken" zu können, müssen Erfolgserlebnisse her.

Nach der ausführlichen Darstellung der Merkmale der Teamentwicklung schließt das Buch mit drei kürzeren Kapiteln. Darin wird zunächst aufgezeigt, wie man einen "Teamgeist-Fragebogen" erstellt: Es werden 60 Fragen aufgelistet, die eine Gruppe für sich auf einer Skala von 10% bis 100% beantwortet. Die Autoren verraten zudem, wie man diesen Fragebogen richtig auswertet.

Zeyringer und Hütter sind nicht naiv. Sie wissen, dass es im Team Phasen gibt, in denen es nicht rund läuft. Wie beim Start von Hütter in Frankfurt, als er seinen Trainerjob mit einer 0:5 Niederlage gegen die Bayern im Supercup begann. Es folgte das Aus im DFB-Pokal gegen Ulm. Frankfurt startete nicht gut in die Saison 2018/2019 und musste weitere Niederlagen einstecken. Aber Hütter blieb ruhig und gelassen, er vertraute seiner Spielidee. Sein Verhalten strahlte Zuversicht und Optimismus aus. Hütter nahm damit von den Spielern ihre mentale Belastung und vermittelte ihnen Sicherheit. Mit Erfolg: Frankfurt spielte unter dem Strich eine gute letzte Saison in der Bundesliga. Herausragend war natürlich die Frankfurter Europa-League-Runde. Adi Hütter hatte es rechtzeitig geschafft, sein Team aufzurichten und den Spielern die richtige Motivation mit auf den Weg zu geben.

"Teamgeist" ist ein tolles Buch, Natürlich dreht sich viel um Fußball. Und wenn es der Leser nicht schon vorher wus-

ste, erfährt er spätestens jetzt, dass Adi Hütter ein richtig guter Trainer ist. Er ist voll konzentriert bei der Sache, arbeitet mit viel Akribie und Empathie, Hütter "lebt" Fußball, ist aber auch ein Familienmensch. "Teamgeist" ist jedoch kein Fußballer-Buch, es geht darüber hinaus. Die Autoren verraten, wie ein Team im Alltag bestehen kann. Führungskräfte bekommen Ratschläge, wie sie ihr Team lenken sollen, Der Schreibstil der Autoren ist dabei herrlich unprätentiös. Das "Team Zeyringer-Hütter", bestehend aus Mentalcoach und Fußballtrainer, funktioniert. "Teamgeist" ist ein lesenswertes Buch. Nicht nur Sympathisanten der Frankfurter Eintracht werden daran ihre Freude haben.