

## Zusammensetzung & Zusammenspiel

(Fußball, Diversity und Führung)

Je unterschiedlicher die Teammitglieder desto besser die Chance auf Erfolg!  
Stimmt das oder gerade das Gegenteil? Welche Teams sind erfolgreich? Wie viele Stars braucht eine Mannschaft? Stellt sich diese Frage überhaupt? Wenn ja, reicht das? Oder was brauchen Teams neben Taktik, Prozessverständnis und Strategien um Sieger zu werden?

Den Trainer/Manager, der Teams völlig frei zusammenstellen kann gibt es nicht. Die Besetzung von Teams hat Vorgaben zu folgen, es bestehen beschränkte Auswahlmöglichkeiten und meist gibt es Spitzenkräfte die ad ihrer Kompetenz einfach im Team sein müssen oder andere die einfach da sind und es sich keiner vorstellen kann sie rauszuwerfen. Überall sehen wir heterogene Teams mit mehr oder weniger exzentrischen Stars. Wir sehen Mannschaften rund um herausragende „Künstler“ ihres Faches. Nach welchen Kriterien sollte ein Team zusammengesetzt sein um Meister zu werden und was brauchen diese Teams um herausragend zu kooperieren? Wenn es eindeutige Antworten geben, stünde der Meister schon fest – oder?

NICHT die Einzelspieler – so wichtig sie auch sind – machen den Erfolg aus! Es ist die Zusammensetzung und das Zusammenspiel der Akteure. Das belegen neben der Praxis wissenschaftliche Artikel wie der von Alex Penland (2012); The New Science of Building Great Teams, HBR,4/12)

In der **Zusammensetzung** gilt es Möglichkeiten und Notwendigkeiten abzuwägen. Dabei ist Vielfalt zu fördern und es sind aufgabenbezogen die erforderlichen Expertisen auszuwählen. Rücksichtnahme auf gegenseitige individuelle Harmonie / Disharmonie ist meist nicht hilfreich.

Ausschlaggebend für ein meisterliches **Zusammenspiel** ist die Beziehungskultur! Im Businesskontext auch als Qualität der Kooperation bezeichnet. Aber was ist das und wie gelingt das?

Außergewöhnliche Spieler die sich gut verstehen, sich (blind) vertrauen, aufeinander verlassen und vor allem neugierig, wertschätzend, respektvoll miteinander kommunizieren sind klar im Vorteil.

Heute erleben wir überall gemischte Teams, mit und ohne Stars die um Meisterschaften kämpfen. Junge und ältere, Menschen die aus unterschiedlichen Kulturen und Ländern kommen. Spieler die unterschiedliche Positionen trainiert haben und die zu bestimmten Zeiten mit ganz anderen Kollegen zusammenarbeiten. Mitarbeiter die immer wieder von abwechselnden Führungskräften und Trainern gefordert und unterstützt werden. Die Menschen in der Arbeitswelt, in allen Teams und selbst in Fußballnationalteams werden immer bunter.

Individuen entwickeln eine Beziehung und das noch bevor sie sich begegnen. Mit Beziehung ist umschrieben was geschehen könnte, wenn sie sich begegnen.

**Begegnung realisiert Beziehung.** (nach Viktor Frankl). Die Art und Weise wie die Begegnung im hier und jetzt am Arbeitsplatz und Spielfeld statt findet entscheidet über den Erfolg oder die Niederlage.

Was brauchen unterschiedliche Menschen um Beziehungen zu entwickeln die in der Begegnung und damit im Zusammenspiel außergewöhnliches leisten?

- **Ein gemeinsames Ziel**, eine Vision, etwas was sie gemeinsam erreichen wollen! Das allein reicht nicht aus.
- **Unterstützende Haltungen (Einstellungen)** um neugierig, mutig, wertschätzend, respektvoll mit den anderen umzugehen – eine hohe Sensibilität dafür, was die anderen (besser) können und einen Willen gemeinsam gegenseitig die Stärken zu nutzen und Schwächen auszugleichen.  
Diese Einstellungen konsequent im Tun zum Ausdruck zu bringen ist der Job.

- **Aktive Kommunikation** um sich darüber auszutauschen was jeder sieht, was die aktuelle Situation verlangt, was er oder sie vom anderen erwartet und selbst bereit ist zu geben.
- **Führung** die darauf bedacht ist, dass Team erfolgreich zu machen ohne selbst aktiv einzugreifen. Die anerkennt, unterstützt, fördert und fordert und für alle eine sichere Basis schafft in der Mut und Vertrauen entsteht.

Ein Coach, Teamleiter, eine Führungskraft achtet auf Ziele, Haltungen und Kommunikation und entwickelt sie gemeinsam mit den Spielern. Sie schafft Situationen in denen Erfahrungen gesammelt werden können um individuell zu lernen um daraus das gemeinsame Verhalten zu verändern bzw. zu entwickeln. Konfrontative und einfühlsame Kommunikation vor, während und nach dem Spiel schafft nicht nur in heterogenen Teams eine Reflexions-, Konflikt- bzw. Streitkultur die wertschätzend Unterschiede transparent macht und aktive Zusammenarbeit fördert.

Das alles ist Theorie und Praxis zu gleich, ist leichter gesagt/geschrieben als getan und doch der Schlüssel zum Erfolg. Es kann eine Anleitung zur Reflexion über Erfolge und Niederlagen sein und ein Trainingsplan. Wer Meistertiteln im Fußball wie im Business erreichen will braucht eine jedenfalls eine gute Zusammensetzung des Teams mit besonderen Künstlern und ein außergewöhnliches Zusammenspiel. Darüber hinaus sind sicherlich noch einige anderen Faktoren wichtig und letztlich braucht es auch immer Glück.