

Ralf Lanwehr, Henning Staar, Sven C. Voelpel

Spielfeld Arbeitsplatz



Managementwissen

mit Kick

Für Führungskräfte
und engagierte
Mitarbeiter

erklären: „Im Moment des Aufpralls habe ich die Kontrolle verloren, wurde instabil und bin auf meinen Gegner gefallen.“ Mit anderen Worten: Hinsichtlich der Impulskontrolle hat Suarez in diesem Moment versagt und seinem Team damit einen Bärendienst erwiesen.

Es zeigt sich, dass die Arbeit an den Selbststeuerungsfaktoren in relativ kurzer Zeit Veränderungen hervorbringt. Die „Grundausstattung der ersten und zweiten Reaktion“ benötigt hingegen langfristige Programme und Trainings, um Erfolge vorzuweisen.

Zum Ende dieses Kapitels halten wir fest: Jede Mannschaft besteht aus so vielen unterschiedlichen Persönlichkeitstypen wie Spielern. Es gibt dabei eine ganze Reihe verschiedener Treiber und Hemmnisse, die die Leistung des Einzelnen entscheidend beeinflussen. Außerdem stehen verschiedene Methoden unterschiedlicher Qualität bereit, die dabei helfen sollen, Persönlichkeitsprofile und Motive der Spieler abzubilden.

Nun ist weder der Mitarbeiter im Unternehmen noch der Spieler eines Clubs eine Insel. Vielmehr geht es darum, zielgerichtet mit anderen zu interagieren und sich selbst in seiner Rolle zu hinterfragen. Denn das Tun des Einzelnen hat immer auch Auswirkungen auf das Kollektiv. Mehr zum Thema Selbstreflexion erfahren Sie im nächsten Kapitel.

Doch möchten wir Ihnen zum Abschluss dieses Kapitels noch ein Spielfeld mit auf den Weg geben, weil es so wunderbar zu den Themen Einstellung und Persönlichkeit passt:

Wie Unmögliches doch noch möglich wird: Hier kommt ein Weltmeister

Oft erscheinen uns Ziele in so weiter Ferne und so unerreichbar, dass wir eine lähmende Hoffnungslosigkeit spüren und uns erst gar nicht auf den Weg machen möchten. Im Prinzip ist es aber in erster Linie dieses Zaudern und Verzagen, das das Ziel unerreichbar werden lässt. Ein schönes Beispiel dafür ist Bastian Schweinsteiger, Kapitän der deutschen Fußballnationalmannschaft und Weltmeister 2014. Bastian musste in seiner Karriere beim FC Bayern oft sehen, wie Ziele, die zum Greifen nah schienen, plötzlich in ganz weite Ferne gerissen wurden. So zum Beispiel bei der WM in Deutschland im Jahr 2006, als eine Welle der Euphorie durch das Land ging, aber Deutschland im Halbfinale an Italien scheiterte und ein landesweiter Traum zerplatzte. Mit dem FC Bayern stand Bastian Schweinsteiger 2012 im „Finale dahoam“ im Endspiel der Champions League gegen den FC Chelsea, nachdem man 2010 im Finale an Inter Mailand gescheitert war und das Triple verpasst hatte. Im eigenen Stadion sollte der lang gehegte Traum nun endlich Wirklichkeit werden. Nachdem man das Spiel über weite Teile sicher im Griff hatte und die Engländer überlegen dominierte (bis zur 70. Spielminute hatte der FC Bayern bereits 26 Torschüsse absolviert, ein Rekord für Champions-League-Finale) schoss Ribéry endlich den Führungstreffer. In der 88. Minute glich Chelsea jedoch glücklich durch Drogba zum 1 : 1 aus. Der Rest ist Geschichte, Schweinsteiger verschießt den letzten Elfmeter der Bayern, Drogba überwindet Manuel Neuer und Chelsea gewinnt in München das Finale.

2 Jahre später, WM-Endspiel Deutschland – Argentinien in Rio. Nach vielen geplatzen

Träumen und unzähligen Wiederaufrappeln hatte Bastian 2013 den Champions-League-Titel geholt, im Finale gegen den BVB in London. Sicher auch mit Wut im Bauch, mit unbedingtem Willen in der Brust, nachdem viele schmerzhaft Niederlagen das Ziel irgendwann unerreichbar wirken ließen. Schweinsteiger wuchs über sich hinaus. Er lief 15,3 km, mehr als alle anderen Spieler. Er gewann 20 von 29 Zweikämpfen, 87 von 95 Pässen kamen beim Mitspieler an – alles Rekordwerte. Christoph Kramer fiel nach einer halben Stunde verletzungsbedingt aus und Bastian entschloss sich, die Aufgaben im Mittelfeld nun allein zu übernehmen, mit Kampf, eisernem Siegeswillen und der absoluten Entschlossenheit, heute etwas Unmögliches zu erreichen. Sechs mal war er an dem Abend nur durch Fouls zu stoppen, ein weiterer Spitzenwert. Als in der 109. Spielminute der argentinische Stürmer Agüero ihm mit einem Ellenbogenschlag die Wange aufplatzen ließ, musste er sich vom Mannschaftsarzt die blutende Wunde tackern lassen. Statt sich aber für den bereitstehenden Kevin Großkreutz einwechseln zu lassen, kam Bastian noch entschlossener auf den Platz zurück. Er warf seinen Gegenspielern Agüero und Mascherano einen vernichtenden Blick zu und machte seiner Mannschaft wie dem Gegner deutlich: Heute werden wir das Unmögliche schaffen! Und „Die Mannschaft“ schaffte das Unmögliche, holte zum vierten Mal den Weltmeisterpokal. Bei der feierlichen Zeremonie im Anschluss an das Spiel schritt Schweinsteiger, der Kapitän, wie ein Feldherr vorweg. Er kämpfte sich durch die Menschenmassen auf den Weg zur Ehrentribüne, sichtlich abgekämpft und gezeichnet, ein Veilchen am rechten Auge, getrocknetes Blut im Gesicht. Körpersprache und Mimik aber verrieten: Hier kommt ein Weltmeister.

Im Arbeits- wie im Privatleben kennt jeder die kleinen und großen Rückschläge, die es wegzustecken gilt. Davon sollte man sich nicht abhalten lassen, sich hohe, unmöglich scheinende Ziele zu stecken. Erst dadurch entsteht die Möglichkeit, sie eines Tages auch zu erreichen.

Ralf Jodl, Geschäftsführer, SIP Scootershop

2 Selbstreflexion und Perspektivwechsel

Dieses Kapitel sollten Sie unbedingt lesen, wenn Sie wissen wollen, ...

... warum Sie sich vorher überlegen sollten, ob Sie anderen den „Elfer klauen“.

... was der Unterschied zwischen Wahrnehmung und Bewertung ist – und was Balotelli damit zu tun hat.

... warum der Fokus auf Gemeinsamkeiten statt auf Unterschiede für Ribéry und Robben äußerst fruchtbar war.

Im ersten Kapitel haben wir uns dem Thema Persönlichkeit und Individualität gewidmet und festgestellt, welche Hemmnisse und Treiber hier eine Rolle spielen. Wie wirkt sich aber nun die Konfiguration unterschiedlicher Persönlichkeiten auf der Teamebene aus? Gilt hier das Prinzip „je bunter, desto besser“? Zusammenfassend lässt sich mit Blick auf die aktuelle Forschungsliteratur sagen: **Die Ausprägungen bestimmter Persönlichkeitseigenschaften der Teammitglieder scheinen für den Erfolg einer Mannschaft von deutlich größerer Wichtigkeit zu sein, als die Heterogenität der Persönlichkeitstypen in der Zusammenstellung des Kaders.**

Die wichtigsten Persönlichkeitseigenschaften sind hier vor allem die Verträglichkeit (der Grad an Hilfsbereitschaft, Mitgefühl und Verständnis für andere) und Gewissenhaftigkeit (der Grad an Selbstkontrolle, Genauigkeit und Zielstrebigkeit) eines Spielers. Ebenfalls relevant ist die emotionale Stabilität, also das Maß, in dem sich ein Mensch ruhig, zufrieden und sicher fühlt. Offenheit für Neues und Extraversion (d.h. der Grad an Geselligkeit und zwischenmenschlicher Aktivität) sind zwar weniger wichtig, aber dennoch nicht zu vernachlässigen. Die Diversität von Persönlichkeitstypen – also die Vielfalt der Individuen innerhalb des Mannschaftsgefüges – ist kein Erfolgskriterium.

Mit Blick auf die aktuelle Forschungslage zum Einfluss von Persönlichkeitseigenschaften auf den Berufserfolg ergibt sich ein ähnliches Bild: Vor allem die Persönlichkeitseigenschaft Gewissenhaftigkeit hängt branchenübergreifend positiv mit Erfolgskriterien wie Gehalt, Hierarchie und Einschätzung durch Vorgesetzte und Kollegen zusammen. Eigenschaften wie Extraversion sind hingegen nur für bestimmte Berufe wichtig. Sie können sich vorstellen, dass ein Moderator oder Berater gemäß seiner Tätigkeitsanforderung ein höheres Maß an gesprächigem, aktivem und enthusiastischem Verhalten zeigen sollte als ein Statistiker oder Chemielaborant ohne Kollegen- oder Kundenkontakt. Übrigens sei an dieser Stelle bereits darauf hingewiesen, dass es sich bei Persönlichkeitseigenschaften zwar um zeitlich und situativ sehr stabile Konstrukte handelt, Eigenschaften aber im Wesentlichen auf Präferenzen abzielen. Extravertierte Menschen empfinden beispielsweise den Austausch und das Handeln innerhalb sozialer Gruppen als

anregend und mögen dies gern. Das heißt allerdings nicht, dass nicht auch von Natur aus introvertiertere Menschen in diesem Bereich lernen und sich entwickeln können. Das Gegenteil ist der Fall und sollte im Sinne guter Personalentwicklung auch so gelebt werden.

Die oben gemachten Aussagen zur Vielfalt der Individuen innerhalb des Teamgefüges in Sport und Wirtschaft gelten übrigens auch für Vielfalt in heterogenen Gruppen hinsichtlich Geschlecht, Alter und Kultur. Aus dem Angelsächsischen hat sich für diese Art der Vielfalt mittlerweile auch der Begriff *Diversity* etabliert. Aktuelle Studien legen nahe, dass dadurch Synergieeffekte entstehen können, aber nicht müssen. Vielmehr muss erstens ein gegenseitiges Verständnis direkt zu Beginn der Zusammenarbeit geschaffen werden. Zweitens müssen die jeweiligen Kräfte entsprechend ihrer Kompetenzen eingesetzt werden.

Auf den Profifußball bezogen bedeutet dies, dass ein erfahrener Spieler auch im Spätherbst seiner Karriere sehr wohl ein Gewinn für das Team sein kann. Nur sollte ihm und seinen Mitspielern klar sein, was von ihm erwartet wird, und was nicht erwartet werden kann. So konnte ein Spieler wie beispielsweise Miroslav Klose bei Lazio Rom nicht mehr 90 Minuten das Spielfeld hoch- und runterrennen, aber als Knipser für die letzten zwanzig Minuten und als Mentor, zu dem junge Spieler aufschauen, taugte er allemal. Der erfolgreichste ausländische Knipser der Bundesligageschichte, Claudio Pizarro, ist mit seinen 37 Jahren ebenfalls in einem für den Profifußball fast biblischen Alter. Allerdings hatte der Fußball-Oldie mit seinen Toren, Assists und seiner Präsenz innerhalb des Teams erheblichen Anteil daran, dass Werder Bremen in der Saison 2016/17 die Klasse halten konnte.

Dies setzt allerdings voraus, dass alle Beteiligten in der Lage sind, sich in ihr Gegenüber und dessen Voraussetzungen hineinzusetzen. In Bezug auf andere ist also auch die Frage zu stellen: Wie könnte das eigene Verhalten auf die Mitspieler wirken? Psychologen sprechen hier von einem *Perspektivwechsel*. Symptomatisch für solche kritischen Situationen im Profifußball ist beispielsweise der auf und neben dem Platz oft hitzig diskutierte „Elferklau“.

Ein Beispiel aus dem Jahr 2016, aus dem Europa-League-Spiel von Liverpool gegen Besiktas Istanbul: Beim Stand von 0:0 in der 85. Minute schnappte Mario Balotelli dem Kapitän Henderson, der eigentlich als Schütze bestimmt war, den Ball weg. Auch die Einwände der Mitspieler konnten den eigenwilligen Stürmer nicht von seinem Vorhaben abbringen. Balotelli traf zwar, der verletzte Stephen Gerrard wettete anschließend dennoch öffentlich über diese „Respektlosigkeit“ Balotellis und brachte die Kernbotschaft des Perspektivwechsels auf den Punkt: „Was ist denn, wenn sechs, sieben Spieler schießen wollen und alle auf ihrer Forderung beharren?“

Im schlimmsten Falle isoliert solch ein sich wiederholendes egoistisches Verhaltensmuster einen Spieler vom Rest des Teams. Für eine maximale Leistungserbringung ist er aber auf seine Mitspieler und gegenseitige Unterstützung angewiesen. Gleichzeitig braucht es natürlich Spieler mit unbedingtem Willen und individueller Klasse, die bereit sind, in den entscheidenden Situationen Verantwortung zu übernehmen. Empfehlenswert ist sicherlich eine gesunde Balance zwischen Individual- und dem kollektiven Teaminteresse. Individualismus und Kreativität dürfen also nicht auf der Strecke bleiben, große Egos müssen sich jedoch zurücknehmen. So pflegt und ermutigt der deutsche Weltmeistertrainer Jogi Löw Edeltechniker wie Mesut Özil oder Mario Götze behutsam, ohne Höhenflüge einzelner Stars zu dulden: „Der Teamgedanke schlägt im Zweifel den Individualismus. Das gilt für jeden.“

Der zweite Aspekt bei der Selbstreflexion bezieht sich auf die Trennung von Wahrnehmung und Bewertung. Viel zu oft vernachlässigen wir diese wichtige Unterscheidung im beruflichen Alltag, beispielsweise, wenn der Chef in der Kantine nicht grüßt. Vielleicht denken Sie reflexartig, er ignoriert Sie bewusst, fragen sich möglicherweise sogar, was Sie falsch gemacht haben könnten, dass Sie so stehen gelassen werden. Schließlich hat Ihr Vorgesetzter sich so noch nie verhalten. Hier sind Sie allerdings schon mitten in der Bewertung. Davor kommt aber das rein Sichtbare, die bloße Wahrnehmung. Was haben Sie also an konkretem Verhalten wahrgenommen? Richtig, nur, dass er nicht begrüßt hat. Die dahinterliegenden Gründe sind genauso vielfältig wie möglicherweise harmlos. Er war in Gedanken, er war in ein Gespräch vertieft oder er hatte schlicht seine Brille vergessen. Überlegen Sie in uneindeutigen Situationen also noch einmal, ob Ihr erster Eindruck nicht auch täuschen könnte. Gleichzeitig sind Sie nicht nur Beobachter und Bewerter, sondern auch jemand, der kontinuierlich durch andere wahrgenommen und bewertet wird. Prüfen Sie folglich, ob Ihr Verhalten den Eindruck hinterlässt, den Sie im Sinn hatten.

Bleiben wir bei Mario Balotelli. Als er 2012 Deutschland im Halbfinale aus dem EM-Turnier schoss, waren weniger seine Tore im Blickpunkt des Interesses. Vielmehr war es seine Pose, die als Foto um die Welt ging (zur Erinnerung: Mit freiem Oberkörper ließ er die Muskeln spielen.). Von allen Seiten beleuchtet und besprochen, reichte die Palette der medialen Interpretationen „von der prolligen Geste eines Egomanen“ bis hin zum „hochreflektierten politischen Symbol“ („das Sprengen der Ketten der Sklaverei“). Sie sehen schon: Obwohl alle sich auf dasselbe Foto bezogen, gingen die Bewertungen von Balotellis Pose ziemlich auseinander. Der Grund ist einfach: **Wir beurteilen die Welt immer vor dem Hintergrund eigener Erfahrungen.** Hier spielen verschiedene Strategien („Heuristiken“) zur Eindrucksbildung wie Bestätigungstendenzen („der Mario, das war ja klar!“) oder Selbstschemata (der deutsche Fan dürfte die Pose anders bewerten als ein Anhänger der Tifosi) eine nicht unerhebliche Rolle.