

Die deutsche Fußballnationalmannschaft ist Weltmeister! Doch was erzeugt eigentlich eine überragende Leistung? Welche Voraussetzungen führen zu Spitzenleistungen von Teams – auf dem Platz und in den Unternehmen?



Nicht erst seit der Weltmeisterschaft wissen wir, dass es nicht nur die herausragende „Handwerkskunst“, der „eiserne Wille“ und die Fitness sind, die den Erfolg ausmachen. Wichtig sind sicherlich zudem:

- die richtige Zusammensetzung der Mannschaft,
- das auf die Mannschaft und die Spielertypen zugeschnittene Spielsystem,
- in Spielverständnis und Taktik aufeinander abgestimmte Spieler,
- die gemeinsame Verpflichtung auf ein definiertes Ziel sowie
- die kollektive Überzeugung, das Ziel erreichen zu können.

Von Bedeutung sind dazu ein „Teamspirit“, der einerseits die Leistungsorientierung, andererseits aber auch das Wir-Gefühl untermauert, eine akzeptierte Rollenverteilung im Team mit definierten Freiheitsgraden, ein absolutes Einfügen aller Beteiligten in das System, die von den Teammitgliedern anerkannte Autorität des Trainers und die selbstkritische wie auch systembezogene Fähigkeit, aus Fehlern zu lernen.

Sind die aufgeführten Erfolgsfaktoren für Spitzenteams im Sport weitestgehend unbestritten, ist interessant, was außerhalb der Stadien passiert. Was machen beispielsweise Teams in der Wirtschaft, um „Spitze“ zu werden oder zu bleiben?

Dazu fällt zunächst auf, dass es im Kontext von Teamarbeit selten der Anspruch „Spitzenleistung“ thematisiert oder postuliert wird. Manche Firmen haben zwar den Anspruch Marktführer zu sein, gucken dabei aber kaum auf die Leistungen ihrer Teams.

Ein Bewusstsein für Spitzenleistungen in Teams existiert also ebenso wenig wie entsprechende Vorsätze. Und da das, was wir nicht anstreben in der Regel auch nur selten eintrifft, eher dem Zufall überlassen bleibt, bleiben auch die Voraussetzungen für solche Leistungen unbeachtet und ungesteuert.

Wenig verwunderlich ist demzufolge dann auch die Tatsache, dass Teamführung praktisch kaum stattfindet. Führung richtet sich vorzugsweise auf die Leistungsfähigkeit und –bereitschaft der einzelnen Mitarbeiter und weitaus weniger auf die des Gesamtteams. Wechselwirkungen mit Teamfaktoren reduzieren sich auf die Einschätzung von Teamfähigkeit. Dazu beziehen sich die Belohnungsinstrumente zumeist auf Individualleistungen und weniger auf erzielte Teamergebnisse.

Gestützt wird dies dadurch, dass selbst in Führungskräfte trainings kaum zwischen Personenführung und Teamführung unterschieden wird. Und noch weniger wird ein solides, zugeschnittenes Handwerkszeug vermittelt, das der Komplexität und den Besonderheiten von Mitarbeitergruppen gerecht wird.

Zwar wird mittlerweile in Teamentwicklungsprozessen schrittweise versucht, die Struktur, die Aufgabenverteilung samt Schnittstellen und das Zusammenspiel von Teams zu optimieren, dies ist aber allenfalls als erster Schritt in die richtige Richtung zu werten. Kurzum: Wir sollten mit mehr Ehrgeiz mögliche Teamleistungen verfolgen und eine deutlich größere Sensibilität dafür entwickeln, was in Teams passiert bzw. was Teamleistungen positiv oder negativ beeinflusst. Wir benötigen dazu eine stark erweiterte und vertiefende Qualifizierung von Führungskräften, die auf Gruppendynamik im Team und auf Techniken und Instrumente zur erfolgreichen Führung und Steuerung von Teams ausgerichtet ist. All dies ist kein Hexenwerk, muss aber in die Köpfe der verantwortlichen Führungskräfte gelangen.