



## Das richtige Personal im richtigen Team: Was wir vom Fussball lernen können

**Ob als Fan oder beiläufiger Passant: Man konnte sich diesen Sommer der Faszination des runden Leders kaum entziehen. Die ganze Welt blickte nach Südafrika zur Fussball-WM. Jedes Team reiste an, um den Cup zu gewinnen. Fifa-Präsident Sepp Blatter betonte zur Eröffnung, Fussball sei nicht bloss ein Spiel, Fussball verbinde Menschen. Aus der Sicht von Teamentwicklern interessieren uns die vielen Parallelen zwischen Fussball und betrieblicher Teamarbeit, wird doch in den Betrieben häufig immer noch zu wenig Wert auf Personalauswahl und Teamentwicklung gelegt.**

Zunächst einige Gegensätze: Fussball wird in der ganzen Welt nach denselben Regeln gespielt, wechselt ein Spieler die Mannschaft, so findet er auch im nächsten Team dieselbe Anzahl Spieler auf dem Feld vor. Auch dort besteht das Ziel darin, mehr Tore als der Gegner zu schießen, und nach 90 Minuten wird das Spiel abgepfiffen. Kaderteams in der Wirtschaft sind hingegen oft äusserst vielfältig, Anzahl Mitspieler, zeitlicher Rahmen, Zielsetzungen und die geltenden Regeln können komplett unterschiedlich sein. Dennoch gibt es viele Parallelen zwischen Fussball und Wirtschaft. In Wirtschaftsteams sind zwar die Rollen nicht so stereotyp wie im Fussball. Die Teamforschung hat jedoch gezeigt, dass auch hier eine gewisse Anzahl von Rollen für den Teamerfolg zentrale Bedeutung haben. Unser Artikel geht beispielsweise von einem Neun-Rollenmodell aus.

### Unterschiede erkennen und richtig einsetzen

Auch im Fussball gibt es die Spezialisten und Alleskönner.

Der eine Spieler ist flexibel in der Mitte einsetzbar und wechselt je nach Situation von hartnäckiger Verteidigung zu feurigem Angriff. Doch vom Torhüter erwartet keiner, ebenfalls bester Torschütze zu sein, und umgekehrt. Nicht nur die Auswahl der Spieler und ihr Einsatz, sondern auch, dass der richtige Mann an der richtigen Position ist, kann matchentscheidend sein. Je nach Spielsituation und wie der gegnerische Wind weht, können unterschiedliche Mannschaftsaufstellungen Sinn machen.

■ Was ist in Ihrem Team die Standardaufstellung? Und verfügen sie bei wechselnden Bedingungen auch über flexible Varianten davon?

### Selbst- und Fremdbild

Durch jahrelanges Training und konsequentes Feedback lernt jeder Spieler immer besser seine eigenen Stärken und Schwächen einzuschätzen. Er weiss, wann er selbst den Torschuss wagen oder aber den Ball an seinen Kollegen übergeben soll. Auch in Wirtschaftsteams ist die richtige Wahl

zwischen autonomer Arbeit, Kooperation und Delegation ein zentraler Punkt für Effektivität. →

### Bautagung 2010

Die Bautagung, eine gemeinsame Veranstaltung des Instituts KMU-HSG und des SBV, widmet sich dem Thema «Kadernachwuchs».

**Datum:** 25. November, 12 bis 17 Uhr

**Ort:** Aula Campus Sursee (AZ SBV)

**Tagungsgebühr:** 350 Franken je Teilnehmer (inklusive Lunch, Tagungsunterlagen und Pausenverpflegung).

Eine Vergünstigung von 30 Franken wird gewährt für Mitglieder der Förderungsgesellschaft des KMU-HSG, Mitglieder des SBV, Teilnehmer der Unternehmerschule/Baumeisterschule des AZ SBV sowie Zweitteilnehmer aus derselben Unternehmung.

### Ansprechpartner/Anmeldung:

Thomas Schrettle  
 Telefon 071 22471 37  
[thomas.schrettle@unisg.ch](mailto:thomas.schrettle@unisg.ch)

Das detaillierte Programm finden Sie unter:

[www.kmu.unisg.ch/bautagung](http://www.kmu.unisg.ch/bautagung) ■



AG Verlag Hoch- und Tiefbau  
 8042 Zürich  
 044/ 258 83 33  
 www.schweizerbauwirtschaft.ch

Medienart: Print  
 Medientyp: Fachpresse  
 Auflage: 7'331  
 Erscheinungsweise: 26x jährlich

Themen-Nr.: 377.9  
 Abo-Nr.: 377009  
 Seite: 13  
 Fläche: 67'674 mm<sup>2</sup>



©  
 www.diacova.ch  
 www.wematch.ch

Spitzenteams orientieren sich nicht an einer Entweder-Oder-Strategie, sondern beherrschen das Sowohl-Als-Auch-Prinzip und integrieren Gegensätze zu positiven Synergien. Der Torwart ist für den Rückhalt zuständig und für die Umsetzung der Strategie. Gerade in der Abwehr ist Fairness wichtig, aber auch schwer einzuhalten, wenn es gilt, den Ball zu erobern. Im Mittelfeld braucht es Integration und Unterstützung von allen, um erfolgreich zu spielen. Benötigt werden auch kreative, flexible Spieler, die sowohl in der Abwehr als auch im Mittelfeld spielen können und als Ideengeber und Spielgestalter auftreten. Wenn ein Abwehrspieler nach vorne rennt, sind Spieler wichtig, die für Sicherheit sorgen und zur Unterstützung zurückbleiben. Erst aus einer sicheren Abwehr kann eine gute Offensive aufgebaut werden. Sobald es um die Ballübernahme geht, spielen Kampfgeist und Rivalitäten mit. Daneben gehört aber auch die Fähigkeit dazu, unerkannte Chancen zu sehen und den Ball in den leeren Raum spielen. Deutlich werden die Polaritäten, die im Team zu überbrücken sind: Fairness gegenüber Rivalität. Sicherheitsdenken gegenüber Chancenorientierung. Insofern sind in Fussball- wie in Wirtschaftsteams scheinbar widersprüchliche Rollen verteilt. Erfolgsversprechend ist eine geschickte Kombination von individuellen Stärken, strategischer Aufstellung und engagiertem Teamgeist.

Über [www.wematch.ch](http://www.wematch.ch) bietet DIACOVA eine Teamrollenanalyse und darauf aufbauende Teamentwicklungen für Arbeitsteams an. Selbstverständlich sind auch Fussballteams willkommen. ■

Grafik: *Andreas Hieronymi*



AG Verlag Hoch- und Tiefbau  
8042 Zürich  
044/ 258 83 33  
www.schweizerbauwirtschaft.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Fachpresse  
Auflage: 7'331  
Erscheinungsweise: 26x jährlich

Themen-Nr.: 377.9  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 13  
Fläche: 67'674 mm<sup>2</sup>

- Wie gut sind Sie in der Einschätzung Ihrer selbst und den Anforderungen der Situation?

**Koordination, Kommunikation und Teamklima**

Die typischen Teamthemen finden auch im Fussball statt: Neulinge müssen ins Team integriert werden, auftretende Hahnenkämpfe und Konflikte sind zu lösen, Regeln für die optimale Kooperation zu definieren. Der Teamleitung kommt dabei die Aufgabe zu, durch gezielte Aufgabenverteilung und consequentes Feedback, die Leistungen zu optimieren und auch bei Rückschlägen die Spieler in Hochform zu halten. Es gilt, eine Teamkultur zu etablieren, in der offenes Feedback stattfindet und nicht als Angriff sondern als Chance für die Weiterentwicklung angesehen wird. Gemeinsam etablierte Rituale dienen sowohl dem Umgang mit Misserfolgen als auch, um Erfolge zu feiern und daraus zusätzliche Kraft zu ziehen.

- Wie wirkungsvoll wird Feedback in Ihrem Team eingesetzt?

**Siegen die Stars oder siegt das Team?**

Ein All-Star-Team aufzustellen, also das Einkaufen der besten Spieler rundherum, sichert noch nicht den Sieg. Genauso wichtig ist das optimale Zusammenspiel. Gefragt ist eine Mischung aus hervorragenden Einzelleistungen und Teamgeist. Wenn die Gesamtleistung des Teams unter der Summe der Einzelleistungen liegt, läuft etwas schief. Das Gegenteil ist auch zu beobachten: Ein Team von eher mittelmässigen, unbekanntern Spielern überrascht auf einmal durch seine Leistung, die Spieler wachsen wahrlich über sich selbst hinaus und erringen schliesslich den Sieg.

- Welche Regeln gelten in Ihrem Team? Wie fördern Sie den Zusammenhalt und Teamgeist?

**Komplexe Anforderungen – im Team besser zu bewältigen**

Wegen den vielfältigen Anforderungen an Firmen sind unterschiedliche persönliche Rollen

gefragt, die die Mitarbeiter einnehmen können. So sind beispielsweise in einem Bauunternehmen Personen von zentraler Bedeutung, die auf die genaue Planung und termingereichte Fertigstellung achten. Genauso sind aber auch Personen gefragt, die extrovertiert sind, mit Leichtigkeit einen guten Kontakt zum Kunden aufbauen und Resultate wirkungsvoll präsentieren können. Um erfolgreich zu sein, ist Geschwindigkeit und pragmatisches Vorgehen gefragt. Um gegenüber der Konkurrenz die Nase vorn zu haben, sind zudem auch

**Die Autoren**



Andreas Hieronymi, lic. phil. Psychologe, arbeitet für die DIACOVA AG. Seine Spezialgebiete sind Coaching, Teamentwicklung sowie Training für Führungskräfte. Er ist Projektleiter des Onlinetools weMatch.ch



Dr. Urs Tschanz, Psychologe FSP, ist Geschäftsführer des Unternehmens DIACOVA AG. Er ist seit 1994 als Unternehmensberater im Bereich Personalentwicklung tätig. Seine Spezialgebiete sind Organisationsentwicklung, Führungs- und

Teamcoaching, Betriebsklimaanalysen und Assessments. ■

creative Mitarbeiter notwendig, die Innovationen initiieren und mittragen.

- Ist Ihnen beispielsweise bekannt, wer in ihrem Team das grösste Potenzial punkto Innovation besitzt?

**Lernen von Fussballteams**

Offensichtlich kann das Management in einer Firma vieles vom Fussball lernen. Sowohl beim Fussball wie in der Teamarbeit geht es nicht um das Addieren von Einzelleistungen, sondern um ein geschickt spielendes, dynamisches Team, in dem der Einzelne sich zugunsten des Teamziels zurücknimmt.

- Kennen Sie die individuellen Qualitäten Ihrer Mitspieler im Team? Werden diese ent-



Datum: 14.07.2010



AG Verlag Hoch- und Tiefbau  
8042 Zürich  
044/ 258 83 33  
www.schweizerbauwirtschaft.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Fachpresse  
Auflage: 7'331  
Erscheinungsweise: 26x jährlich

Themen-Nr.: 377.9  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 13  
Fläche: 67'674 mm<sup>2</sup>

sprechend genutzt oder liegt Potenzial brach? Nutzen Sie dazu unser online-Instrument weMatch-team. Sie erkennen dadurch auf einen Blick die Verteilung der Rollen in Ihrem Team und erhalten neue Ansatzpunkte für die optimale Koordination.

Vor diesem Hintergrund widmet sich die Bautagung 2010 dem Thema «Kadernachwuchs – finden, fördern, halten!» und möchte Wege und Werkzeuge für eine nachhaltige Kaderteamentwicklung aufzeigen. Ausgewählte Referenten aus Theorie und Praxis werden hierzu wichtige Denkanstösse geben und von ihren Erfahrungen berichten. Darüber hinaus bietet sich für Unternehmer und Führungskräfte aus allen Bereichen der Bauwirtschaft eine Plattform, um Branchenmeinungen und -erfahrungen auszutauschen und wertvolle Kontakte zu knüpfen. ■

*Andreas Hieronymi, Urs Tschanz*