

## Leipziger Impulsgespräch

# Was macht ein gutes Team aus?

Teambildung spielt eine zentrale Rolle für den Erfolg von Unternehmen. Auch im Fußball ist dieser Aspekt von besonderer Bedeutung. Heiko Scholz, Trainer des 1. FC Lokomotive Leipzig und ehemaliger DDR-Nationalspieler, Gernot Barth, Leiter des Steinbeis-Beratungszentrums Wirtschaftsmediation, Guido Schäfer, Chefreporter der Leipziger Volkszeitung und Ex-Fußball-Profi beim 1. FSV Mainz 05, sowie Friedbert Striwe, Rechtsanwalt und Insolvenzverwalter des VfB Leipzig, diskutieren über die Bedeutung von Fähigkeiten und Charakter, die Rolle der Medien und Teamgeist.

Das Leipziger Impulsgespräch zum Thema „Was macht ein gutes Team aus?“ fand am 7. Juni 2016 im Rahmen des „2. Leipziger Mediationsforums“ statt. Die Veranstaltung wurde öffentlich ausgerichtet, sodass es auch dem Publikum möglich war, sich an der Diskussion zu beteiligen.

**Gernot Barth:** Wie müssen (Fußball-)Mannschaften zusammengestellt sein, damit diese erfolgreich sind? Einige Menschen sagen, man braucht vor allem Geld, andere sind der Meinung, dass ehrliche, leidenschaftliche Arbeit Grundvoraussetzung dafür ist, gemeinsame Ziele zu verwirklichen. Herr Scholz, Sie haben in einem Interview (*Leipziger Volkszeitung* vom 20. Mai 2016 – Anm. der Red.) einen wichtigen Satz über Ihr Team, das gerade in die Regionalliga aufgestiegen ist, gesagt: „Jetzt ist es meine Mannschaft.“ Wie ist es zu dieser Entwicklung gekommen?

---

„Trainer, Spieler und Funktionsteam müssen alle an einem Strang ziehen, sonst bleibt der Erfolg aus.“

---

**Heiko Scholz:** Mir ist es gelungen, einen Kader zusammenzustellen, der komplett meinen Vorstellungen entspricht. Dabei achte ich persönlich nicht nur auf die spielerischen Fähigkeiten, sondern auch auf den Charakter. Ich möchte nicht nur folgsame Ja-Sager in meinem Team haben, aber man darf nie vergessen, dass Fußball ein Mannschaftssport ist. Trainer, Spieler und Funktionsteam müssen alle an einem Strang ziehen, sonst bleibt der Erfolg aus.

**Gernot Barth:** Guido, was zeichnet für Dich – auch über den Erfolg hinaus – eine gute Mannschaft aus?



Gernot Barth, Heiko Scholz, Guido Schäfer und Friedbert Striwe (v. l. n. r.) am 7. Juni 2016 anlässlich des „2. Leipziger Mediationsforums“.

**Guido Schäfer:** Grundsätzlich kann man schon sagen, dass eine erfolgreiche Mannschaft auch eine gute Mannschaft ist. Eine gewisse Harmonie ist natürlich wichtig. Schlicht und ergreifend braucht man aber auch technisch gute Kicker, und wenn der eine oder andere charakterliche Defizite hat, kann das auch in Kauf genommen werden – vor allem, wenn so ein verrückter Typ auch auf dem Platz verrückte, grandiose Ideen hat. Den Unterschied machen oftmals Typen, die auch außerhalb des Platzes mal links blinken und rechts abbiegen.

**Gernot Barth:** Schaut man in die Bundesliga, haben es Spieler mit eigenwilliger Persönlichkeit, solche die auch einmal anecken, schwer. Besonders, wenn sie im Mittelpunkt der Medien stehen.

**Heiko Scholz:** Ich weiß nicht ... Die Medien sind ja genau dazu da, um solche Geschichten zu erzählen. Jeder kann seine Meinung haben. Aber es gibt natürlich Normen, die beispielsweise der Trainer vorgibt und an die man sich halten muss. Viele Spieler haben einen guten Charakter – auch die, die sich ab und an Fehltritte leisten. Das sind dann meist aber die, die auf dem Platz Außergewöhnliches leisten. Einer vergisst mal Geld im Taxi – kann passieren. Der andere trinkt einen zu viel – kann auch passieren. Das gab es früher und das wird es auch in Zukunft noch geben. Was die Medien daraus machen, ist eine andere Sache.

„Es gibt nach wie vor Spieler mit Ecken und Kanten, nur zeigen sie diese nicht mehr so deutlich ...“

**Guido Schäfer:** Es gibt nach wie vor Spieler mit Ecken und Kanten, nur zeigen sie diese nicht mehr so deutlich wie zum Beispiel Mario Basler damals. In Interviews ist natürlich alles glattgebügelt. Wenn Nationalspieler ein Interview geben, muss dieses erst einmal vom Deutschen Fußball-Bund (DFB) autorisiert werden. Und alles, was dem Leser auch nur ansatzweise Spaß bereiten könnte, wird dann rausgestrichen. Das ist sehr restriktiv geworden. Was die Öffentlichkeit angeht, werden die Spieler gebrieft, den Mund zu halten. Nach dem Spiel ziehen die sehr wohl noch um die Häuser – nur eben in Kneipen, wo es nicht jeder mitbekommt. Die gesamte Szene hat sich stark professionalisiert.

**Gernot Barth:** In der Businesswelt spielt die Thematik Führung eine große Rolle. Welche Bedeutung hat dieser Aspekt für den Fußball?

**Heiko Scholz:** Bewegt man sich in Sphären, in denen finanzieller Gewinn noch keine so große Rolle spielt, sind persönliche Kontakte und Menschenführung das A und O, ohne die geht es gar nicht. In den oberen Ligen mag das anders sein.



„Als Trainer, vielleicht auch als Manager, hat man mehr damit zu tun, die Interessengegensätze zu moderieren ...“

**Friedbert Striewe:** Ich denke, der Konkurrenzkampf ist im Profifußball innerhalb der Mannschaft viel stärker als in der Oberliga. Als Trainer, vielleicht auch als Manager, hat man mehr damit zu tun, diese Interessengegensätze so zu moderieren, dass die Mannschaft auf dem Platz harmonisch zusammenarbeitet.

**Gernot Barth:** Es gibt Tools, die jede Bewegung, jede Information, wer sich wie und wo bewegt, statistisch erfassen. Auf Grundlage dieser technischen Analyse kann man sich ein scheinbar perfektes Team zusammenstellen. Funktioniert das tatsächlich?

**Friedbert Striewe:** Scouting-Abteilungen erhalten Vorgaben. Der Trainer sagt zum Beispiel: „Ich brauche einen Linksfuß/ einen kopfballstarken Spieler/ jemanden, der lange den Ball führen kann etc.“ In dieser Hinsicht können solche Daten schon hilfreich sein.

**Guido Schäfer:** Dabei muss man aber auch stark differenzieren. Ein Spieler, der 13 Kilometer pro Spiel läuft, ist nicht automatisch besser als einer, der 10 Kilometer läuft. Auf die Qualität des Spielers lassen die Daten manchmal keinen Rückschluss zu und sind insofern mit Vorsicht zu genießen. Selbst wenn ein Stürmer das Gros seiner Zweikämpfe verliert, reicht es, wenn er einmal richtig steht und schon ist der Ball im Tor. Der Abwehrspieler kommt zwar bei der Datenerhebung besser weg, das Tor ist aber trotzdem da. Ich bin früher übrigens auch 13 Kilometer pro Spiel gelaufen – da war der Weg zum Stadion aber schon mit drin.

**Publikum:** Bei der Weltmeisterschaft 2014 bestand die Nationalmannschaft größtenteils aus Spielern von Bayern München und Borussia Dortmund. Jetzt sind die Spieler aus allen Mannschaften zusammengewürfelt. Hat das dem Team geschadet?

„Auch zusammengewürfelte Mannschaften können Erfolg haben.“

**Friedbert Striwe:** Ich glaube der Hintergrund dieser Frage ist ein bisschen sentimental. Der geht zurück auf die Blockbildung innerhalb der Nationalmannschaft während der 1960er- und 70er-Jahre. Diese Zeiten sind vorbei, nun muss man abwarten. Auch Auswahlmannschaften wie die Nationalmannschaft spielen heute nach anderen Regeln zusammen als früher. Ein in sich harmonisierender Kern ist schon in den Vereinsmannschaften nicht mehr von so großer Bedeutung, genauso wenig, dass die Spieler „elf Freunde“ sind. Die spielen unter Effektivitätsgesichtspunkten zusammen. Auch zusammengewürfelte Mannschaften können Erfolg haben. Genau deswegen ist ja Fußball so spannend – man weiß nie, wie das Spiel ausgeht.

**Publikum:** Wie problematisch ist es aus Ihrer Sicht, dass innerhalb der Mannschaft häufig ein großes Gehaltsgefälle herrscht?

„Die Qualität des Spielers gibt ihm natürlich eine große Verhandlungsmacht.“

**Heiko Scholz:** Bei einem Verein wie Lok Leipzig muss man nicht über ein Gehaltsgefälle sprechen, große Sprünge gibt es da nicht. Bei einem Kader von 21 + 2 Spielern gehen 15 noch arbeiten. Die Qualität des Spielers gibt ihm natürlich eine große Verhandlungsmacht. Als Trainer habe ich die Verantwortung dafür, das Geld, das mir der Verein zur Verfügung stellt, gut anzulegen. In meiner Zeit als Spieler war ich nicht neidisch auf solche, die mehr verdienen. Denn ich wusste, dass diese auch eine außergewöhnliche Leistung bringen – und damit indirekt auch mein Einkommen sichern. Wenn ich weniger verdiene als andere, muss ich mich eben fragen, warum. Entweder habe ich einen schlechten Manager – oder bin einfach nicht so gut.

**Gernot Barth:** Diese Thematik wirkt sich doch sicher extrem auf die Mannschaft und ihr Spiel aus. Und wenn nicht merklich, dann subtil. Guido, wie ging es Dir denn damit auf dem Platz? Hat sich das Wissen über unterschiedliche Gehälter auf Dein Spiel ausgewirkt?

**Guido Schäfer:** Im Training geht man da schon mal ein bisschen härter in die Zweikämpfe, aber auf mein Spiel hat sich das nicht ausgewirkt. Wir wussten bei Mainz 05 auch immer ganz genau, was der andere verdient. Jürgen Klopp kam 1990 zu uns und hat sofort doppelt so viel verdient wie ich, obwohl ich schon seit fünf Jahren in der zweiten Liga gespielt habe. Natürlich hat mich das genervt, aber Jürgen hat Tore geschossen, hat uns so Prämien erspielt.

**Publikum:** Wie ist das denn in der fünften Liga, wenn Spieler zusätzlich zum Fußball noch arbeiten gehen müssen? Werden die Spieler dann nicht stark beansprucht?



**Heiko Scholz:** Ja, das stimmt. Darauf muss ich als Trainer natürlich auch Rücksicht nehmen. Ich kann nicht plötzlich Spiele ansetzen. Aber ich habe eine gute Charaktermannschaft. Wir trainieren jeden Tag – allerdings erst 17:15 Uhr. Es ist ein Spieler dabei, der regelmäßig geblitzt wird, sonst würde er zu spät kommen. Aber wir warten auf ihn. Und wenn er erst 17:30 Uhr kommt, dann gehen wir eben erst dann raus. Die Spieler modern nicht. Wenn man allerdings in eine höhere Liga will, muss man auf Profit umstellen, wie es beispielsweise der FSV Zwickau getan hat oder wie es beim ZFC Meuselwitz für dieses Jahr geplant ist. Da muss man ranklotzen, um mithalten zu können. Sonst spielt man schnell nur noch um den Abstieg.

Für das Mannschaftsgefüge und den Zusammenhalt spielen auch menschliche Gesichtspunkte eine große Rolle.

**Gernot Barth:** Ich würde gern noch auf eine andere Dimension von Mannschaftssport zu sprechen kommen. Die deutsche Fußballnationalmannschaft nennt sich ja seit einiger Zeit auch „Die Mannschaft“. Da ist nicht nur die Leistung wichtig, sondern auch, wie man zusammenspielt. Lukas Podolski bringt schon lange keine herausragenden Leistungen mehr. Dennoch war er bei der EM dabei. Für die Nationalmannschaft spielen auch menschliche Gesichtspunkte eine große Rolle.

**Guido Schäfer:** So ganz blind ist der Poldi jetzt auch nicht. Was ihn aber extrem auszeichnet, ist das Menschliche. Er ist ein ganz toller, lustiger, freundlicher Typ, der immer ein Lachen im Gesicht hat. Für das Mannschaftsgefüge und den Zusammenhalt spielt auch das eine entscheidende Rolle.

**Friedbert Striwe:** Ich glaube, wir begegnen da dem Vorurteil, dass die Berufung in die Nationalmannschaft Belohnung ist für eine Leistung aus der Vergangenheit. Ich denke, es ist wie an der Börse: Die Hoffnung führt zur Aufwertung. Es geht eher darum, einen Spieler zu finden, von dem ich die begründete Hoffnung habe, dass er seine Leistungsexplosion in der Zukunft hat – nämlich dann, wenn das Turnier losgeht.

**Gernot Barth:** Bleiben wir einmal beim Beispiel Podolski. Das heißt dann aber auch, dass Faktoren, die nicht messbar sind, dazu beitragen, berufen zu werden. Andere, die rein analytisch betrachtet die Berechtigung hätten, müssen zu Hause bleiben.

**Heiko Scholz:** Ich denke, dass Poldi auch rein faktisch die Berechtigung hat, in der Nationalmannschaft zu spielen. Und bei Situationen wie einem Unentschieden oder einer Niederlage sind diese nicht messbaren Eigenschaften eben noch viel wichtiger als die messbaren.

„Es ist auch ein Geheimnis des Erfolgs, jeden einzelnen Beitrag angemessen zu würdigen.“

**Guido Schäfer:** Jürgen Klinsmann hat im Jahr 2004 diesen unglaublichen Teamgedanken eingeführt. Und er hat auch begonnen, das Team hinter dem Team zu würdigen. Für ihn war ein Physiotherapeut, ein Analyst oder ein Scout fast genauso wichtig wie jeder einzelne Spieler. Und dieses Gefühl hat er entsprechend vermittelt. Es ist auch ein Geheimnis des Erfolgs, jeden einzelnen Beitrag angemessen zu würdigen. Und diesen Gedanken leben sie heute noch.

**Friedbert Striewe:** Es geht dabei auch um die innere Gesundheit einer Mannschaft. Ich bin Segler und habe ein Buch mit dem Titel *Psychologie an Bord*, das auch ein Kapitel zu Soziogrammen enthält. Darin wird die Frage gestellt, mit wem man am liebsten die Hundewache machen würde, das ist die unbeliebteste. Anhand solcher Fragen kann man die inneren Beziehungen eines Teams offenlegen.

**Heiko Scholz:** Ich mache das bei Lok Leipzig regelmäßig in der Sommerpause und lasse jeden anonym seine Wunschaufstellung aufschreiben. Da lachst Du Dich tot. Manche schreiben da bloß zehn Spieler hin. Manche schreiben sich selbst gar nicht mit drauf. Nach den ersten Testspielen kann man dann ganz genau sehen, welche Relevanz Sympathie und spielerische Fähigkeiten tatsächlich haben.

**Guido Schäfer:** Konnten die Spieler bei Mainz sagen, wen sie am liebsten als Mannschaftskapitän hätten, haben sie häufig mich gewählt – den beliebten, der am meisten trinkt. Der Trainer hat dann natürlich entsetzt die Hände über dem Kopf zusammengeschlagen. Ich habe das geliebt.

**Friedbert Striewe:** Man braucht schon jemanden, der angstfrei ist, um die Forderungen der Mannschaft gegenüber dem Trainer zu formulieren.

**Gernot Barth:** Ein guter Schlusssatz! Meine Herren, vielen Dank für dieses Gespräch.

Der Concadora Verlag führt viele Bücher und DVDs zum Thema Konfliktmanagement und Organisationsentwicklung von Friedrich Glasl, Rudi Ballreich, Arist von Schlippe, Kurt Faller, Harald Pühl, Christina Lenz u. a.



Rudi Ballreich, Friedrich Glasl

### Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen

Ein Lehr- und Übungsbuch mit Filmbeispielen auf DVD

Paperback, 414 Seiten, 85 Abbildungen mit Filmbeispielen auf DVD  
Preis: EUR 66,00

ISBN: 978-3-940112-15-6



Rudi Ballreich, Friedrich Glasl

### Konfliktbearbeitung mit Teams und Organisationen

Ein Lehrfilm zur Team- und Organisationsmediation

5 DVDs plus Übungsbuch, 10 Stunden Spieldauer  
Preis: EUR 248,00

ISBN 978-3-940112-24-8

Jetzt zum Sonderpreis von **268,-** im Kombipack bestellen!

Besuchen Sie uns auf unserer Webseite:  
**www.concadoraverlag.de**

Concadora  
verlag