

► **Wussten Sie schon, . . .**

. . . dass auf der Seite des FC Bayern München mehr als 2000 Menschen an einem typischen Tag in der Bundesliga in der Allianz Arena ein Spiel gestalten und unterstützen?

Um nur einen kleinen Einblick zu geben:

11 Spieler, 7 Ersatzspieler, 1 Trainer, 2 Co-Trainer, 1 Arzt, 2 Masseure, 1 Fitness-Coach, 1 Zeugwart, 11 Escort Kids sowie der Ehrenpräsident, der Präsident und der Vorstandsvorsitzende des FC Bayern München, das Maskottchen „Berni“, 400 Kioskverkäufer, 150 mobile Verkäufer, 50 Servicekräfte, 350 Service- & Hospitality-Mitarbeiter, 40 Köche, 30 Reinigungskräfte, 11 Kinderbetreuer, 72 Hostessen, 8 Mitarbeiter am Eingang, 400 Redakteure, Kameralleute, Techniker und Moderatoren, 560–600 Mitarbeiter des Sicherheitspersonals, 70 Fotografen, 7 Feuerwehrleute, 1 technischer Einsatzleiter, 48 Sanitäter und Ärzte, 6 Fahnenträger, 9 Greenkeeper und Helfer sowie zahlreiche weitere Personen und natürlich auch die gegnerische Mannschaft mit ihrem Team sowie 4 Schiedsrichter.

*Wie kann ich eine Führungs- und Teamkultur schaffen, die es ermöglicht, die Stärken jedes Spielers so einzusetzen, dass alle motiviert in der Mannschaft zusammenwirken?*

Beim Fußballspielen bestimmt der Teamaspekt alles. Man muss voneinander wissen, was man kann und was man nicht kann. Es gilt, die Qualitäten des anderen zu entdecken. So entsteht von selbst ein gutes Verhältnis zwischen den Beteiligten, und das ist die Grundlage für den Erfolg. Alle Spieler müssen lernen, im Interesse der Mannschaft zu denken. Durch Disziplin und ständige Kommunikation untereinander kommt man von selbst zum Teambuilding.<sup>1</sup>

Das hat Louis van Gaal gesagt, der frühere FC-Bayern-Trainer und jetzige Bondscoach der niederländischen Nationalelf. Auch wenn es ihm beim FC Bayern München vielleicht nicht gelungen ist, ein „echtes“ Team zu bilden, so weiß er doch um dessen Bedeutung. Ein Team ist mehr als die Anzahl seiner Mitspieler. Und um ein echtes Team zu bilden, braucht es mehr als gemeinsame Eventveranstaltungen.

Das Wort „Team“ bedeutete ursprünglich „Familie“ oder „Gespann“. Es bezeichnet also eine Art Familie, in der sich die einzelnen Familienmitglieder unterstützen, ein Gespann, in dem alle an einem Strang ziehen. Um ein solches Team zu bilden, muss der Trainer sich schon vor Saisonbeginn Gedanken machen: Welche Mannschaft will ich aufstellen? Welche Spieler sind bereits da? Wie stehen sie zu den Werten der Mannschaft? Braucht die Mannschaft neue Spieler? Wer kommt als Neuzugang infrage?

Teambuilding ist ein ständiger Prozess und eine langfristige Aufgabe. Es genügt nicht, ab und zu gemeinsame Unternehmungen anzuregen oder teambildende Maßnahmen durchzuführen. Der Trainer muss vom ersten Tag der Saison an das Team formen, den Mannschaftsgeist aufbauen und erhalten – eine schwierige Herausforderung, die aber die Basis für den Erfolg ist, im Fußball wie in der Wirtschaft.

Als Führungskraft in einem Unternehmen, die gefordert ist, ein Team zu bilden und zu führen, sollten Sie die Herausforderung der neuen Vielfalt am Arbeitsmarkt annehmen. Sie müssen eine neue Offenheit und neue Perspektiven im Umgang mit traditionellen Rollen, Mustern und Organisationsformen zulassen und fördern – dann kann die Vielfalt als exzellente Chance im Sinne der Talentgewinnung und Potenzialentfaltung genutzt werden. Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der richtigen Mischung von Mitarbeitern und im richtigen Umgang mit veränderten Voraussetzungen, Vorstellungen und Ansprüchen sowie einer heterogenen Arbeitnehmerstruktur. Der erste Schritt dazu, die eigene Führungsrolle und -aufgabe „neu zu denken“, ist, sich dieser bewusst zu werden.

Als Führungskraft sollten Sie verstehen, warum Vielfalt Ihnen – ebenso wie einem Fußballtrainer – nicht nur den persönlichen Erfolg, sondern auch den Ihres

---

<sup>1</sup> Zitiert nach: Deutscher Fußball Bund 2013.

Teams in der Zukunft sichert. Damit dies gelingen kann, ist es unerlässlich, dass Sie sich mit den Herausforderungen des modernen Arbeitsmarktes auseinandersetzen und die veränderten Rahmenbedingungen verstehen und akzeptieren. Viele Unternehmen und Führungskräfte halten an konservativen Strukturen fest, weil sie der Überzeugung sind, dass eine Firmenkultur, mit der man seit Jahrzehnten gut gefahren ist, nicht verkehrt sein kann. Manche sehen sich sogar in der Pflicht, Traditionen ihres Unternehmens zu bewahren, und beschränken sich darauf, den veränderten Rahmenbedingungen durch einzelne Anpassungsmaßnahmen zur Optimierung von Bereichen oder Prozessen zu begegnen. Dieses Vorgehen wird aber nicht zum Erfolg führen, auch wenn einzelne Maßnahmen in sich zu begrüßen sein mögen. Der Wandel, den wir derzeit im Zuge der Globalisierung und der demografischen Entwicklung erleben, ist derart gewaltig, dass Sie als Führungskraft sehr schnell an Ihre Grenzen stoßen werden, wenn Sie versuchen, die neuen Anforderungen auf die überkommenen Strukturen herunterzubrechen. Innerhalb der althergebrachten Strukturen ist es nicht möglich, den Veränderungen in ihrer gesamten Tragweite Rechnung zu tragen, sondern dies kann nur gelingen, wenn Sie Ihren Blickwinkel wirklich ändern, um in gänzlich anderen Strukturen zu denken und zu agieren. Es geht um einen tief greifenden Kulturwandel, um ein Überdenken bisheriger Einstellungen und Verhaltensweisen. Das ist sicher leichter gesagt als getan, aber wenn Sie wirklich verstehen, worum es geht und warum es notwendig ist, eine neue Perspektive einzunehmen, kann es Ihnen gelingen, Situationen anders zu betrachten als bisher, Entwicklungen neu zu bewerten, Chancen anders zu begreifen und anzunehmen.

Dann können Sie, wie ein erfolgreicher Fußballtrainer, Ihr Team ohne Berührungsängste vielfältig zusammenstellen und erkennen, wie Sie die Stärken jedes Spielers richtig einsetzen und gleichzeitig als Mannschaft zusammenwirken können.

---

## 2.1 Eigenes Bewusstsein schaffen

Es ist nicht die stärkste Spezies, die überlebt, auch nicht die intelligenteste, es ist diejenige, die sich am ehesten dem Wandel anpassen kann.

*Charles Darwin (1809–1882), britischer Naturforscher und Evolutionstheoretiker*

Sie finden, dass dieses Zitat eine schlechte Nachricht für intelligente und starke Persönlichkeiten enthält? Zunächst vielleicht, weil es genau die sind, die sich in unserer Gesellschaft durchsetzen. Auf den zweiten Blick wird Ihnen diese Einsicht Perspektiven und Erfahrungen eröffnen, die Sie ohne Veränderungsbereitschaft nicht einmal hätten erahnen, geschweige denn erleben können.

Hinzu kommt, dass Intelligenz nicht umfänglich erlernbar ist. Ein „gewisses Grundpaket“ sollte schon vorhanden sein. Stärke hat auch ihre Kehrseite, denn wer nur stark ist, darf nie schwach sein, und das ist unmenschlich. Es führt auf Dauer zu einem ungesunden Balanceverhältnis in Körper und Geist.

Die gute Nachricht ist: Intelligente und starke Persönlichkeiten werden sich mit Veränderung positiv befassen, und wenn sie ins überzeugte Umsetzen kommen, werden sie den Wandel gestalten.

Aber gehen wir es systematisch an. Wenn Sie als Führungskraft die Notwendigkeit sehen, in Ihrer Abteilung oder Ihrem Unternehmen eine offenerere und vielfältigere Führungs- und Teamkultur zu schaffen, sollten Sie zuallererst bei sich selbst anfangen: Die Veränderung beginnt bei Ihnen!

Die Formel der Veränderung ist ganz einfach: Nur wenn Sie bereit sind, Ihre Treiber, Ihre Einstellung und Ihr Verhalten zu reflektieren, um Raum für Veränderung in Ihrem Denken und Tun zu schaffen, können Sie auch Veränderungen in Ihrem Umfeld bewusst in Gang bringen und zielorientiert steuern.

Was heißt es nun, etwas bewusst zu tun oder, konkreter gesagt, Bewusstsein für Veränderung zu schaffen?

Um diese Frage zu beantworten, richten wir unseren Blick auf die Erkenntnisse der führenden Neurowissenschaftler und Kognitionsforscher. Einer der bekanntesten ist Allan Hobson, emeritierter Professor für Psychiatrie an der Harvard Medical School, Cambridge, Massachusetts, der in einem Interview im Gespräch mit dem Biophysiker Stefan Klein das Bewusstsein mit einem „Zwiebelbild“ beschreibt: „Bewegung und Sinneswahrnehmung sind der Kern. Um den herum legen sich Gefühle, Gedächtnis, Gedanken in Schichten.“ Gehen wir ans Unbewusste, was unsere Gedanken und Gefühle prägt, kehren wir an den Kern der Zwiebel zurück. Fest steht, dass allein das Gehirn bestimmt, was wir geistig erleben.

Somit ist die Antwort leicht! Sie kommen nicht umhin, sich mit dem Kern zu beschäftigen und sich bewusst zu machen, welche Muster und Bilder Sie im Laufe Ihrer Entwicklung eingeübt und „zementiert“ haben, die heute Ihre Wahrnehmung steuern. Nur wenn Sie sich dessen bewusst werden und über die eigene Erkenntnis, dass „der Zement flüssig gemacht“ werden muss, kann dieser zerfallen und Platz für Neues schaffen.

Die gute Nachricht der Neurowissenschaftler ist – vereinfacht dargestellt –, dass sich Neuronen, bei bewusster Bearbeitung und disziplinierter Einübung der neuen Denkvorgänge, im Gehirn jederzeit erneuern können und somit alle „Schaltmechanismen“ neu erschaffen werden können.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Vgl. Hüther 2011. Der Nachweis, dass Gehirnzellen sich – entgegen der lange verbreiteten Auffassung – erneuern können, ist einem schwedischen Forscherteam 2013 gelungen. Vgl. Spalding et al. 2013.

Nebenbei macht dies nicht nur fit für Veränderung, sondern hält auch jung und macht inspirierender und attraktiver. Warum also nicht verstehen lernen, warum Vielfalt Ihnen als „Trainer“ Ihrer Mannschaft nicht nur den persönlichen Erfolg, sondern auch den Ihres Teams in der Zukunft sichert?

Was hält Sie davon ab? Die generelle Angst vor Veränderung, weil diese immer zunächst Unsicherheit und eine klare Haltung gegenüber sich und anderen erfordert? Oder die Bequemlichkeit? Wann ist der richtige Zeitpunkt, um etwas zu ändern? Warum überhaupt etwas verändern, wo doch die Geschäfte gerade so gut laufen?

Die Antwort ist: Tun Sie es jetzt! Warten Sie nicht, sondern sehen Sie die Nutzung von Vielfalt als Chance, die es lieber früher als später zu ergreifen gilt, weil dieser Wandel bei Ihnen selbst und in Ihrem Verantwortungsbereich seine Zeit erfordern wird. Es lohnt sich für Sie und für Ihr Team, wenn Sie sich für die Förderung von Diversität einsetzen und sich die Mühe machen, zunächst sich selbst zu fordern und dann jeden einzelnen Mitarbeiter zu fördern.

Im Fußball werden die Mannschaften immer wieder neu aufgestellt und zusammengestellt, je nach Spiel, Gegner, Verfassung der Spieler, vorangegangenen und folgenden Spielen. Vor jedem neuen Spiel überlegt sich der Trainer, in welcher Aufstellung seine Mannschaft dieser Herausforderung am besten begegnen kann.

Dabei setzt er auf eine geschickte Mischung der vielfältigen Fähigkeiten, Erfahrungen und Potenziale seiner Spieler. Dadurch beflügelt er die ganz Mannschaft und zeigt auf, wie Potenziale unabhängig von Herkunft und Alter ein Spiel gestalten und gewinnen können.

Zahlreiche Untersuchungen haben auch in der Wirtschaft zu dem Ergebnis geführt, dass heterogen zusammengesetzte Teams über eine unschlagbare Kreativität und – wenn es schwierig wird – über eine höhere Problemlösungskompetenz verfügen. Heterogene Teams verfügen zudem im Vergleich zu homogenen Teams über eine bessere Möglichkeit, Themen aus unterschiedlichen Perspektiven zu beleuchten, und sind aufgrund der größeren Auswahl an Entscheidungsansätzen und -möglichkeiten sicherer in ihrem Entscheidungsverhalten. Dank ihrer vielfältigen Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen besitzen sie ein umfassenderes Kompetenzpotenzial als homogene Gruppen. Heterogene Teams sind oft mutiger und offener, was es ihnen erleichtert, Neuerungen zuzulassen und Bewährtes nachhaltig zu sichern. Sie lassen Raum auch für Querdenker- und Minderheiten-Meinungen, die neue Anstöße bieten. Die größere Dynamik sowie die konstruktive Streit- und Konfliktkultur in heterogenen Teams führt nicht nur zu einer höheren Arbeitsleistung, sondern sorgt auch für bessere persönliche Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten der einzelnen Teammitglieder und somit für eine größere Zufriedenheit.

Wer sich einbringen und gestalten kann und wer in eine Unternehmenskultur eingebunden ist, die durch Offenheit, Toleranz und Vielfalt gekennzeichnet ist und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten bietet, wird mehr Sinn und Freude an seiner Arbeit empfinden, bessere Leistung bringen und sich dem Arbeitgeber in hohem Maße verbunden fühlen.

Vielfalt sorgt damit letztendlich für eine stetige Unternehmensentwicklung, für ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit. Die großen Vorteile heterogener Teams in Organisationen sind: eine gesunde Streitkultur, die Fähigkeit zu Höchstleistungen und Erfolg sowie die Sinnstiftung für die Gruppe und jeden Einzelnen. Zudem fördert Vielfalt die zentralen humanistischen Grundideen von Menschenwürde, Toleranz und Respekt – und ist nicht zuletzt auch demokratisch, weil sich Erfolg, Klugheit und Respekt im Unternehmen nicht auf einige wenige Personen beschränken, die beispielsweise dem traditionellen „Manager“-Bild entsprechen, sondern auf viele in einer Gruppe.

Wenn Sie als Führungskraft in Ihrer Abteilung und Ihrem Unternehmen für Vielfalt eintreten, profitieren Sie ebenso davon wie die Trainer erfolgreicher und vielfältiger Fußballmannschaften.

Mit einem vielfältig zusammengesetzten Team wird es Ihnen leichter gelingen, die Leistung Ihrer Abteilung mittel- und langfristig zu steigern und die Zufriedenheit und Motivation Ihrer Mitarbeiter auf einem hohen Niveau zu halten.

Heute sucht jeder talentierte Spieler eine Mannschaft, in der er die Möglichkeit hat, seine Fähigkeiten individuell einzubringen und mit dem Verein auf Erfolgskurs zu gehen. Durch eine vielfältige, offene Unternehmenskultur können Sie daher die vorhandenen internen sowie externen Personal-Ressourcen langfristig sichern, und es entsteht ein „Pull“-Effekt für die besten Köpfe der Branche.

Die Vielfalt kann Ihnen als Basis für weitere Entwicklungen in Ihrem Aufgabebereich dienen, als Ausgangspunkt für die Schaffung von mehr Flexibilität, die Förderung von Wachstum und Innovation und die persönliche Vernetzung.

Diese Entwicklung und die hohen Erfolgchancen als Leitung eines vielfältigen Teams stärken letztendlich auch Ihren eigenen Marktwert und Ihre Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt. Die Personalberater werden sich um Sie bemühen, wie Sie sich um Ihr Team bemüht haben. Sie erhalten hierdurch eine persönliche Freiheit und Unabhängigkeit, die Ihnen kein Referenzschreiben über die besten Umsatz- oder Kosteneinsparungsergebnisse ersetzen kann.

Ihre Aufgabe als Führungskraft ist es, sich mit den Herausforderungen am Arbeitsmarkt auseinanderzusetzen, so wie ein erfolgreicher Fußballtrainer permanent den sich wandelnden Spielermarkt im Blick haben muss. Nur wenn Jupp Heynckes und Jürgen Klopp wissen, wie der Markt aufgestellt ist, welche Möglichkeiten sie haben, um ein Erfolgsteam zusammenzustellen und zu ergänzen, können

sie dem Wandel kreativ begegnen, um ein Finale zu gewinnen und die gesamte internationale Konkurrenz, wie Barca oder Real, auf die Tribüne zu verbannen.

Das setzt voraus, dass sie die veränderten Rahmenbedingungen verstehen und als gegeben akzeptieren. Das Gleiche gilt in der Wirtschaft: Wer sich nicht für die Vielfalt öffnet, sondern auf althergebrachten Vorstellungen besteht, wird sich heute und in der Zukunft nicht behaupten können. Aber warum merken wir, in der Wirtschaft, das erst jetzt?

Schon in den 1980er- und 90er-Jahren begann im Profifußball ein Prozess der Globalisierung. Natürlich zog die Öffnung des Spielermarktes nach dem Bosman-Urteil 1995 Veränderungen nach sich: Die besten Spieler aus dem In- und Ausland kamen in den finanzstarken Ligen zusammen und erhöhten dort die fußballerische Qualität beträchtlich. Aber auch für die ärmeren Vereine wurde es dank der Öffnung und der neuen Vielfalt am Markt erheblich einfacher, Spieler zu ersetzen. Die Fußballwelt ist längst eine globale geworden. Die erfolgreichsten Fußballvereine sind heute diejenigen, die nicht nur über starke Finanzmittel verfügen, sondern sich auch rechtzeitig umgestellt haben und von der möglich gewordenen Vielfalt der Spieler profitieren. Der Verdienst liegt dabei nicht bei den Managern, sondern bei den Trainern.

Mindestens fünf internationale Mannschaften verfügen über vergleichbar hervorragendes „Spielermaterial“, aber es wird derjenige Verein im Finale stehen, der es schafft, mit diesen Spielern umzugehen, sie zu motivieren, sie zu disziplinieren und jeden auf der Position einzusetzen, auf der er zur besten Teamleistung beitragen kann. Kulturelle Vielfalt im Fußball ist heute selbstverständlich.

In der Wirtschaft gilt die Freizügigkeit der Arbeitnehmer schon länger als im Fußball – seit der Gründung der EU 1993 –, dennoch tun sich viele Unternehmen und Führungskräfte schwer damit, die kulturelle Vielfalt zuzulassen und zu nutzen, obwohl alle Beteiligten davon profitieren könnten und ihr Verein es ihnen „vorspielt“.

Ergreifen Sie die Chance, Ihr Team nach neuen Kriterien zu formen, und werden Sie zum Erfolgstrainer!

Ihre Mitarbeiter sind Ihre Spieler, Ihre Kunden sind Ihre Fans! Zeigen Sie Ihren Fans die Faszination der Vielfalt und verschaffen Sie sich somit Respekt, Anerkennung, Einfluss und vieles mehr . . .

. . . und gehen Sie entspannt in eine „bunte“ Zukunft.

Damit Ihnen dies gelingt, möchte ich Sie ermuntern, sich selbst und Ihre Situation zu reflektieren. Im ersten Kapitel haben Sie einen Überblick über Gründe und Ursachen erhalten, warum Vielfalt heute wichtig ist. Genauer gesagt, kann hieraus abgeleitet werden, warum eine vielfältige Mitarbeiter- und Führungsstruktur stärker ist als eine homogene Gruppe. Auch wenn für Sie selbst und Ihr Umfeld die

Auseinandersetzung mit einer neuen, die Vielfalt fördernden Führungskultur noch nicht auf Ihrer täglichen Aufgabenliste steht, möchte ich Sie einladen, sich heute schon mit diesen Notwendigkeiten auseinanderzusetzen. Sicherlich, so schnell steigt man nicht ab, aber die hinteren Ränge der Bundesliga kämpfen jeden Samstag um das Überleben; an Champions League ist nicht zu denken. Ich meine, das ist Motivation genug, sich selbst, den eigenen Führungsstil und die Mitarbeiterstruktur frühzeitig zu analysieren und auf Zukunftsfähigkeit zu prüfen.

**Folgende 15 Leitfragen können Ihnen dabei helfen können, den Status quo festzustellen**

- Ist mein Unternehmen international tätig?
- Wird kulturelle Vielfalt gelebt?
- An welchen Stellen sollte sich das Unternehmen öffnen, um von mehr Vielfalt zu profitieren?
- Gibt es kulturelle Konflikte?
- Wie begegne ich selbst Mitarbeitern aus anderen Ländern?
- Wie sieht Vielfalt in meinem Team aus?
- Wie viele Generationen arbeiten in meinem Team zusammen?
- Wo ordne ich mich selbst ein?
- Habe ich Vorbehalte gegenüber älteren/jüngeren Mitarbeitern?
- Welcher „Generationen-Geist“ herrscht vor?
- Gibt es Konflikte zwischen den Generationen?
- Wie ist das Verhältnis zwischen Frauen und Männern in meinem Unternehmen/Team?
- Gibt es weibliche Führungskräfte?
- Welche Rollenmuster sind vorherrschend?
- Wie sieht meine Potenzialstruktur/Nachfolgeplanung in Bezug auf Vielfalt aus?

---

## 2.2 Den Blickwinkel ändern

Wenn Querdenker das Gegenteil eines linearen Denkers ist, dann bin ich einer, und dann bin ich stolz darauf.

*Daniel Goeudevert (\*1942), Literat, Topmanager und Unternehmensberater, 1991–93  
Vorstandsvorsitzender bei Volkswagen*

Im Fußball ist die Vielfalt der Prägungen und Fähigkeiten von entscheidender Bedeutung für den Erfolg – sagt einer, der es wissen muss, nämlich der National- und Bayernspieler Philipp Lahm: „Es braucht unterschiedliche Typen für verschiedene Positionen und Aufgaben.“<sup>3</sup> Aber natürlich braucht es auch einen Trainer, der diese unterschiedlichen Spieler zusammenhält und als Team zum Erfolg führt. Und es braucht eine Struktur, eine Unternehmens- und Führungskultur, die diese Vielfalt zulässt und gleichzeitig steuert: „... man muss innerhalb von Regeln streiten. Wir [der FC Bayern] reisen als Mannschaft mit [etwa] 50 Männern und zwei Frauen. Ohne Regeln wüsste ich nicht, wie das enden würde.“<sup>4</sup>

Die Regeln stellt letztendlich der Trainer – oder die Führungskraft in einem Unternehmen – auf, aber im Austausch mit den Spielern und Mitarbeitern. Im Gegensatz zu dem früher verbreiteten autoritären Führungsstil will die junge Generation heute wissen, wie Regeln begründet werden, und legt Wert auf ein gemeinsames Gestalten im Austausch mit der Führungskraft, auf regelmäßiges Feedback, auf Arbeiten auf Augenhöhe. Auch das ist eine Veränderung, die sich ebenso im Fußball beobachten lässt: Ein Trainer muss „[...] zumindest erklären können, warum etwas so ist und nicht anders entschieden wurde. Dieses Reden muss man lernen, von Kindheit an. [...] eines hat sich in den vergangenen Jahren extrem geändert. Wir Spieler und alle, die sonst zum Team gehören – die Physiotherapeuten, die Betreuer –, können zum Trainer gehen und Änderungen vorschlagen. [...] Wenn die Spieler gute Argumente haben, wird darauf gehört.“<sup>5</sup>

Um alle, die am Erfolg eines Teams beteiligt sind, gleichberechtigt einzubeziehen und gleichzeitig das Team zu öffnen für bereichernde Potenziale, die „anders“ sind, ist es – für einen Fußballtrainer ebenso wie für eine Führungskraft – wichtig, über den Tellerrand zu schauen und aus dem Kreis der bisherigen Gewohnheiten, die sich vielleicht schon über viele Jahre oder gar Jahrzehnte in der Führungskultur festgesetzt haben, herauszutreten. Erst dann kann der Blick offen werden für die neue Vielfalt am Arbeitsmarkt (Abb. 2.1).

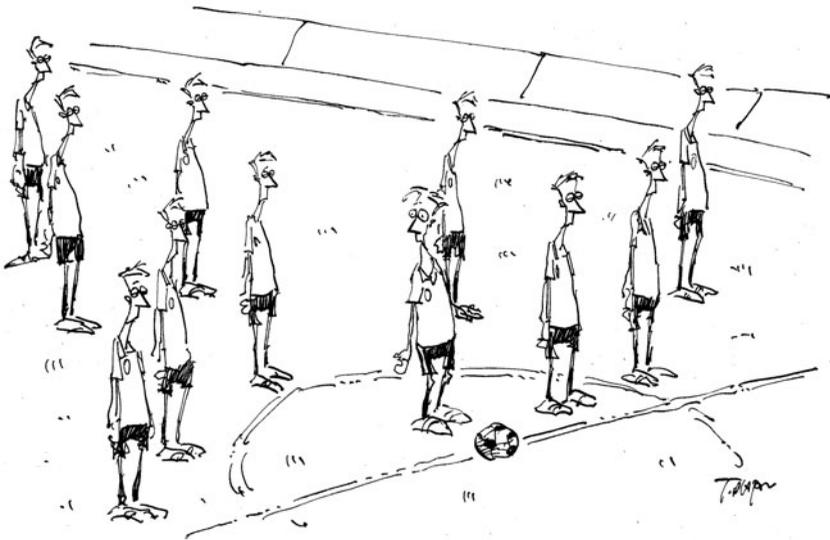
**Rituale einführen und pflegen** Wenn Sie als Führungskraft ein vielfältiges Team etablieren und stärken möchten, ist es hilfreich, Rituale einzuführen und zu pflegen, die den Zusammenhalt im Team fördern und ein Gemeinschaftsgefühl schaffen, in dem jeder Einzelne sich seiner Position und Wertschätzung im Hinblick auf das

---

<sup>3</sup> Zitat aus Brummer und Husmann 2013, S. 24. Interview der Zeitschrift „chrismon“ mit Margot Käßmann und Philipp Lahm über Verantwortung, Engagement und zeitgemäße Vorbilder.

<sup>4</sup> Ebd., S. 26.

<sup>5</sup> Ebd.



**Abb. 2.1** „Komisch, die blicken alle in eine Richtung. Der Gegner kommt doch von da...“.  
Illustration: Thomas Plafmann

Ziel „Wir ziehen alle an einem Strang“ sicher sein kann. Denn neben der fachlichen spielt die menschliche Komponente eine nicht zu unterschätzende Rolle, wenn es darum geht, gemeinsam ein Ziel zu erreichen und erfolgreich zu sein. Wo der Zusammenhalt fehlt oder sich einzelne Teammitglieder nicht wertgeschätzt und integriert fühlen, kann kaum eine fruchtbare Zusammenarbeit entstehen.

Bei den „Ritualen“ geht es weniger um Veranstaltungen wie die jährliche Weihnachtsfeier, gemeinsames Rafting oder ähnliche Maßnahmen – auch wenn diese als teamstärkende Aktionen durchaus zu befürworten sind. Vielmehr geht es um manchmal kleine, alltägliche Rituale, die jedem einzelnen Mitarbeiter zeigen, dass er oder sie wertgeschätzt wird und ein wichtiger „Teil des Ganzen“ ist. Das beginnt bei der morgendlichen Begrüßung, betrifft eine vielleicht einmal wöchentlich gemeinsam verbrachte Mittagspause ebenso wie die Gestaltung von Meetings oder kleine Aufmerksamkeiten zum Geburtstag.

Je mehr die Verschiedenheit der Mitarbeiter in einem Team anerkannt wird, desto mehr Gemeinsamkeit wird möglich. Die Führungskraft hat die Aufgabe, für alle Mitarbeiter Orientierung in der Gemeinschaft ebenso wie bei der individuellen Arbeit zu bieten, umso mehr, wenn sie alte „Traditionen“ über Bord wirft. Sie muss



<http://www.springer.com/978-3-658-04850-1>

Champions League für Manager - Erfolg durch Vielfalt  
Starke Teams durch Diversity-Management Ein  
Trainerleitfaden

Bürger, M.

2014, XXVI, 134 S. 17 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-04850-1