

## Teams führen

**Selbst Sportler, die allein um den Sieg kämpfen, Tennisspieler oder Skispringer zum Beispiel, lieben Mannschaftswettkämpfe. Gemeinsam einen Erfolg erringen macht einfach mehr Spaß.**

Teamarbeit bringt viele Vorteile: Im Gespräch mit anderen entstehen neue Ideen. Unterschiedliche Stärken ergänzen sich und bringen die Sache voran. Die Verantwortung dem Team gegenüber sorgt für Disziplin. Das Wir-Gefühl und die Motivation nehmen zu.

Teamarbeit ist aber kein Selbstläufer. Sie erfordert eine planende Hand, die Ordnung in das Mannschaftsgefüge bringt. Und eine starke Hand, die Widerstände von innen und außen aus dem Weg räumt. Zugleich ist viel Fingerspitzengefühl gefragt, um Menschen mit verschiedenen Vorstellungen und Arbeitsweisen ins Team zu integrieren.

Vieles hängt vom Teamleiter ab. Er ist eine Art Spielertrainer, also Mitspieler und Coach in einer Person. Um so genauer er weiß, was er will und kann, desto zielsicherer führt er die Mannschaft zum Erfolg.

**Auch im Sportverein lässt sich die Motivation der Mitarbeiter durch Teamarbeit steigern. Und: Zusammen erreichen die „Einzelspieler“ mehr. Eine Herausforderung für den Teamführer, der sie auf die Ziele einschwören und das Mannschaftsspiel fördern muss!**

# 1. Warum Menschen gern und gut arbeiten

**Fragt man Arbeitnehmer, warum sie arbeiten, fällt vielen zunächst das Gehalt ein. Doch der Mensch lebt nicht vom Lohn allein. Soziale Kontakte, das Bedürfnis, zu einem gemeinsamen Erfolg beizutragen, persönlicher Ehrgeiz – es gibt viele gute Gründe für beherztes Zupacken. Teamarbeit ist ein besonders effektives Mittel, die Lust auf Leistung zu steigern.**

## **Was motiviert Menschen – und was nicht?**

So verschieden die Temperamente, so unterschiedlich fallen die Antworten aus. Gleichwohl gibt es viele Übereinstimmungen. Mitarbeiter sind vor allem dann motiviert, wenn ...

1. sie sich mit anderen über gemeinsame Ziele und Ideale verbunden fühlen
2. die Arbeit interessant und abwechslungsreich ist
3. sie spüren, dass andere sie brauchen
4. Kollegen und Vorgesetzte ihre Leistung angemessen und nachvollziehbar bewerten
5. sie verstehen, warum ihr Beitrag wichtig ist
6. sie neue Fähigkeiten und Fertigkeiten entwickeln können

Führungskräfte, die engagierte Mitarbeiter brauchen, haben viele Möglichkeiten, aktiv dazu beizutragen. Wenn die Arbeitsbedingungen den Bedürfnissen der Mitarbeiter gerecht werden, entsteht Motivation ganz von selbst. In einer Mannschaft, die sich auf dem Spielfeld wohl fühlt, wächst die „Laufbereitschaft“. Teamarbeit schafft den passenden Rahmen und hilft besonders gut, die in den Punkten 1, 2 und 6 geäußerten Erwartungen zu befriedigen. Doch auch die Punkte 3,4 und 5 haben viel mit Teamarbeit zu tun – sie sind wichtige Voraussetzungen für den Erfolg.

Ein Mittel erweist sich aber stets als untauglich: Motivation lässt sich nicht anordnen. Spielfreude entsteht nicht auf Kommando, sondern weil es Spaß macht, sich mit und für die Mannschaft zu engagieren.

**Tipp:** Mehr über den Zusammenhang zwischen unterschiedlichen Bedürfnissen und Leistungsbereitschaft erläutert Ihnen die Checkliste [4.1.02 Motivation und Bedürfnisse](#).

## 2. Welche Aufgaben eignen sich für die Teamarbeit?

Teamarbeit steht bei Mitarbeitern und Vorgesetzten weit oben auf der Beliebtheitskala – zurecht, denn die Vernetzung unterschiedlicher Aufgaben ist für den Erfolg entscheidend. Jeder einzelne Arbeitsbeitrag steht im unmittelbaren oder mittelbaren Zusammenhang mit vielen anderen. Mit anderen Worten: Eine Organisation ist ein Organismus. Teamarbeit verbindet die verschiedenen Funktionen miteinander zum großen Ganzen.

### Was sich für Teamarbeit eignet ...

Ihr Sportverein ist dynamisch? Sie haben ehrgeizige Ziele im Visier? Veränderungen stehen auf der Tagesordnung? Dann sollten Sie überlegen, ob sie nicht leichter im Team zu bewältigen sind. Teamarbeit beschert Ihrem Sportverein viele Vorteile:

- **Neue Perspektiven**  
Jeder Mitarbeiter bringt seine individuelle Sicht ein. Die Vielzahl unterschiedlicher Standpunkte weitet den Blick und lässt neue Lösungsmöglichkeiten erkennen.
- **„Bremer Stadtmusikanten“**  
Der Esel, der Hund die Katze und der Hahn: Jeder für sich wäre kläglich gescheitert. Aber als Team, in dem alle – im wahrsten Sinne des Wortes – aufeinander aufbauen, – waren sie unschlagbar! Weil jeder seine Stärken gezielt eingebracht, und so die Schwächen der anderen ausgeglichen hat. Jedem Menschen sind Grenzen gesetzt. Man kann Stärken ausbauen und Schwächen abbauen – aber nur in Maßen. Ein Team hingegen kann idealerweise aus dem Vollen schöpfen und für jede Funktion den Besten benennen.
- **Gemeinsam statt einsam**  
Neue Herausforderungen können erschlagen. Der Berg, der zu besteigen ist, scheint unerreichbar hoch. Gerade ehrgeizige Ziele können entmutigen statt anzuspornen. Vereint traut man sich mehr zu. Hat der eine einen Durchhänger, stärkt der andere ihm den Rücken – und umgekehrt. So geht es Etappe für Etappe bis ans Gipfelkreuz.

**Tipp:** Nützliche Arbeitshilfen, um sich im Verein neue Ziele zu setzen, finden Sie in der Rubrik „Checklisten“ unter [2.3. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess](#).

### ... und was nicht

Teamarbeit ist aber nicht immer die beste Lösung. Dann nämlich nicht, wenn die Voraussetzungen nicht stimmen. Bevor Sie also ein Team beauftragen, sollten Sie prüfen, ob die Bedingungen günstig sind – und ob Ihr Verein, wo erforderlich, bereit ist, sie zu schaffen:

- **Das Team muss stabil sein.**  
Häufig findet Teamarbeit neben dem Tagesgeschäft statt. Dabei kommt es fast zwangsläufig zu Kollisionen. Und nicht selten drohen (Projekt-)Teams

auseinander zu fallen, weil das Tagesgeschäft zu sehr drängt. Wenn aber die Teambesetzung immer wieder wechselt, gerät der Teamerfolg in weite Ferne: Missverständnisse und Fehler drohen. Und auch der Teamgeist leidet. Planen Sie deshalb frühzeitig und genau, wie das Tagesgeschäft trotz Teamarbeit läuft – und andersherum.

- **Die Vereinsführung muss sich zur Teamarbeit bekennen.**  
Ein Team braucht Unterstützung von ganz oben. Wenn sich der Vorstand nicht öffentlich hinter die Teamarbeit stellt, droht sie an Widerständen von außen zu scheitern. Das gilt dann ganz besonders, wenn das Team Veränderungsvorschläge erarbeiten soll, die im Verein umstritten sind.
- **Der Verein muss sich für die Teamarbeit stark machen.**  
Das Bekenntnis der Vereinsführung ist wichtig – aber mit Worten allein ist es nicht getan. Ohne Befugnisse und eventuell auch Budget wird das Team nicht weit kommen.
- **Das Engagement muss auf Dauer geplant sein.**  
Teamarbeit ist ein hervorragendes Instrument, große Herausforderungen zu schultern. Aber auch sie hat ihre Tücken. Vor allem in der Anfangsphase, wenn sich das Team erst finden muss, scheinen oft die Schwierigkeiten zu dominieren. Nur ein Verein, der sich davon nicht abschrecken lässt und durchhält, wird schließlich die Früchte ernten.

**Tipp:** Einen schnellen Überblick über die Erfolgsfaktoren der Teamarbeit erhalten Sie in der Checkliste [5.2.03 Teamarbeit](#).

### 3. Wie Sie Ihr Dreamteam finden

**Eine Meistermannschaft ist auf jeder Position gut besetzt. Dribbelkünstler und Ballverteiler, Dauerläufer und Sprintstars – die richtige Mischung macht's. Bevor Sie als Teamleiter Ihre Mannschaft zusammenstellen, sollten Sie präzise bestimmen, welche unterschiedlichen Stärken Sie zusammen bringen müssen, um erfolgreich zu sein. Elf mal Beckenbauer: das wäre eine spektakuläre Mannschaft – aber ohne jede Aussicht zu gewinnen.**

#### Ziele und Know-how

Die Ziele entscheiden über die Aufstellung: Überlegen Sie, welche besonderen Fertigkeiten die Mitspieler im Team beispielsweise benötigen:

- **„Lokalreporter“**  
Er kennt die Ausgangslage einschließlich der Bedingungen, Mechanismen und menschlichen Faktoren, die sie bestimmen:  
vor allem die Kenntnis der Situation, die verändert werden soll (Warum läuft es, wie es läuft?); Wissen um die Einstellungen und Erwartungen derer, die betroffen sind.
- **„Leute vom Fach“**  
Sie bringen spezielle Fachkenntnisse ein, ohne die Ideen und Umsetzungsmöglichkeiten nicht beurteilt werden können:  
zum Beispiel sportfachliche Kompetenzen; Kompetenzen der Sach- und Personalplanung.
- **„Rechtsgelehrte“**  
Sie wissen um rechtliche Rahmenbedingungen, die eingehalten werden müssen:  
zum Beispiel Wissen um Anforderungen an Satzungen und andere Regularien; Kenntnis rechtlicher Vorgaben (für Ausbildungsstandards von Trainern und Übungsleitern oder für bauliche Vorhaben etc.).
- **„Wirtschaftsweise“**  
Sie steuern die kaufmännischen Kenntnisse bei, die helfen, wirtschaftliche Zusammenhänge zu erkennen:  
zum Beispiel kaufmännisches Rechnen, um finanziellen Voraussetzungen und Auswirkungen zu kalkulieren; Marketing-Kenntnisse, um die Attraktivität unterschiedlicher Lösungen zu untersuchen.
- **„Entwicklungshelfer“**  
Sie besitzen Team- und Projekterfahrung, die der Entwicklung des Teams zugute kommt:  
zum Beispiel Wissen um die Stadien der Teamfindung; Erfahrung in der Erreichung von Projektzielen.

## Jeder spielt eine Rolle

Setzen Sie auf unterschiedlich „gestrickte“ Mitspieler. Lauter drauflos stürmende Kreative mögen vielleicht die tollsten Ideen entwickeln, sie aber wahrscheinlich nicht ordentlich umsetzen. Lauter Organisationstalente sind vergeblich, wenn nichts Neues dabei herauskommt. Bringen Sie Leute zusammen, die sich gut ergänzen – dazu gehören auch Menschen mit gegensätzlichen Ansichten. Im Ringen um den richtigen Weg entsteht eine Dynamik, die das gemeinsame Anliegen voran bringt. Selbst Konflikte können sich, solange sie nicht eskalieren, produktiv auswirken. Mitarbeiter mit sehr ähnlichen Einstellungen versprechen zwar lockeres Arbeiten – aber ganz ohne Spannung kommt häufig auch kein spannendes Ergebnis zustande.

**Tipp:** Wie Sie Konflikte in konstruktive Lösungen umwandeln, zeigt Ihnen der Baustein [Konfliktmanagement](#).

An folgende „Rollen“ sollten Sie denken, wenn Sie Ihr Team zusammenstellen:

- **„Stürmer“**  
Er lotet die Grenzen des Möglichen kreativ aus, denkt weit in die Zukunft und lässt sich Neues, Ungewöhnliches einfallen.
- **„Verteidiger“**  
Er hält die Tradition hoch und ist wichtig, weil seine Beiträge aufzeigen, wo neue Lösungen gewachsene Wurzeln beschädigen könnten.
- **„Liberero“**  
Seine Stärke liegt im Planen und Umsetzen. Er behält Ziele und Termine im Blick und die Fäden zusammen.
- **„Laufwunder“**  
Er ist unermüdlich, zupackend und sich auch für die Kleinarbeit nicht zu schade.
- **„Führungsspieler“**  
Er übernimmt Verantwortung, vermag zu begeistern und trifft in schwierigen Phasen wichtige Entscheidungen.

**Tipp:** Die Herausforderungen Ihres Teams geben die Zusammensetzung vor – einerseits. Andererseits sollten Sie im Verhältnis von Bewahrern und Erneuerern darauf achten, dass Ihr Team den Verein mit seinen unterschiedlichen Strömungen repräsentiert. So gewährleisten Sie, dass die im Team erarbeiteten Ergebnisse bei einer Mehrheit willkommen sind.

## 4. Die Mannschaft einschwören

**Warum kämpfen Mannschaften bis zum Umfallen? Weil die Vorfreude darauf, den Pokal bald in Händen zu halten, sie antreibt. Und wann beschert ihnen der Kampf auch den Sieg? Wenn jeder einzelne Mitspieler weiß, wo sein Platz im Team ist und was warum von ihm erwartet wird. Kurz: Aus einer Arbeitsgruppe wird ein echtes Team, wenn die Ziele attraktiv und die Bedingungen, sie zu erreichen, klar sind.**

### Von der Ausgangslage zur Vision

Wenn die Mannschaft erst mal auf dem Platz steht, hat ein Trainer nur noch wenige Einflussmöglichkeiten – den maßgeblichen Beitrag leistet er vor dem Spiel. Ähnlich ist es, wenn Sie als Leiter einer Arbeitsgruppe fungieren. Zwar nehmen Sie als Anführer des Teams auch im Verlauf der gemeinsamen Arbeit Einfluss. Aber entscheidende Voraussetzungen schaffen Sie im Vorfeld. Bevor die Teamarbeit beginnt, sollten Sie sich deshalb folgende Fragen genau (und schriftlich) beantworten:

- Welche Ausgangssituation soll wie verändert werden – und warum?
- Welche Aufgaben leiten sich darauf für das Team ab?
- Welche Ressourcen stehen für die Teamarbeit zur Verfügung, insbesondere personelle Unterstützung, Arbeitsmittel, Budget und Zeiten?

Fragen beantwortet? Dann sind Sie als Visionär gefordert! Entwerfen Sie ein Zukunftsbild: Was bedeutet es für Ihren Sportverein, wenn das Team die gesteckten Ziele erreicht? Diese Vision ist eine Art Leuchtfener, das dem Team den Weg weist – vor allem in den Phasen, in denen noch Unsicherheiten dominieren.

### Die erste Mannschaftsbesprechung: Das Team gewinnen

Kurz vor Spielanpfiff. Alle Ohren sind gespitzt und die Augen auf den Trainer gerichtet. Jetzt die richtigen, überzeugenden Worte finden! Starten Sie mit Ihrer Vision – keine technischen Details, denn die begeistern nicht. Als nächstes machen Sie deutlich, welche konkreten Ziele sich aus der Vision ableiten – so wird sie greifbar. Und dann blasen Sie zum Sturm!

Keine Frage: Bei dieser Mannschaftsbesprechung sollten alle Mitspieler anwesend sein, denn heute kommt das Team nicht nur in Schwung, es erfährt auch, wohin die Reise gehen soll.

Wie Sie vorgehen könnten:

- Erläutern Sie, was Ihr Team erreichen soll und warum es Ihren Sportverein einen wichtigen Schritt voran bringt. In diesem Stadium sollten Sie Einzelheiten ausklammern. Lassen Sie stattdessen den Pokal schimmern, der zu gewinnen ist!

- Vergewissern Sie sich, ob Vision und Ziele bei der Mannschaft angekommen sind.
- Lassen Sie das Team selbst erarbeiten, welche Aufgaben sich aus dem Ziel ergeben. Diese aktive Beteiligung erhöht Verständnis und Identifikation.
- Befragen Sie Ihr Team, welche negativen Einflüsse dem Erreichen des Ziels im Wege stehen könnten. Vielleicht gibt es auch schon erste Ideen, wie diese Hürden überwunden werden können?
- Bestimmen Sie gemeinsam mit Ihrer Mannschaft, welche Schlüsselfaktoren für ein erfolgreiches Spiel wichtig sind. Das können Vorgaben sein, die sich das Team selbst gibt („Wir müssen ...“) oder Bedingungen, die erfüllt sein sollten, um ans Ziel zu gelangen („Wir benötigen ...“).
- Überlegen Sie gemeinsam mit Ihrem Team, welche Zwischenziele anzusteuern sind, um den Pokal zu erobern.
- Lassen Sie das Team erste Handlungspläne aufstellen, die zu den Zwischenzielen führen sollen.
- Weisen Sie den Teammitgliedern konkrete Verantwortung für einzelne Zwischenziele und Aufgaben zu.

**Tipp:** Im Erstgespräch müssen und sollen noch nicht alle Punkte detailliert werden. Wichtig ist, dass Ihr Team spürt: „Jetzt geht es los und ich selbst bin gefordert.“ Im Verlaufe der Teamarbeit werden Sie und Ihr Team vieles, was am Anfang noch unklar ist, immer deutlicher sehen. Ziehen Sie erst dann die Schlussfolgerungen und setzen Sie regelmäßig Mannschaftsbesprechungen an, in denen Sie das Vorgehen präzisieren.

**Tipp:** Hilfen, um die Mannschaftsbesprechung zu planen, geben Ihnen die Checklisten [4.2.01 Vorbereitung eines Mitarbeitergesprächs](#) und [5.3.07 Wie wird ein Gespräch erfolgreich?](#).

## 5. Der Coach: Fördern und fordern

**Im Team erreichen Mitarbeiter meist mehr als jeder für sich allein. Von selbst gelingt das aber nicht. Nur mit einem führungsstarken Mannschaftskapitän entsteht ein Meisterwerk – andernfalls droht Flickwerk.**

**Tipp:** Stärken, über die der Anführer eines Teams verfügen sollte, nennen die Checklisten [5.2.11 Wer ist ein guter Team- oder Projektleiter?](#) und [4.4.06 Erfolgreich Führen im Verein.](#)

### Feedback ist Pflicht

Ein Team muss stets wissen, wo es steht: Ob es dem Ziel schon näher gekommen ist. Wie die Schlagkraft noch erhöht werden könnte. Ob alle Mannschaftsteile gleich gut im Spiel sind.

Als Coach und Führungsspieler ist es Ihre Aufgabe, dem Team als Ganzes und den einzelnen Spielern regelmäßig ein Feedback über den Leistungsstand zu geben.

**Tipp:** Äußern Sie grundsätzliche Kritik an einzelnen Mitspielern nie vor Zuschauern, sonst beschädigen Sie das Vertrauensverhältnis nachhaltig!

**Tipp:** Nach welchen Kriterien Sie Leistungen bewerten können, zeigt Ihnen die Checkliste [4.2.03 Leistungsbeurteilung.](#)

### Unterstützen

Jeder Mitarbeiter hat individuelle Stärken und Schwächen, sein eigenes Leistungsvermögen. Ob er es auszuspielen vermag, liegt nicht nur an ihm selbst. Als Führungskraft haben Sie entscheidenden Einfluss. Ob Ihr Team das Tor trifft oder aber der Ball ständig über die Auslinie segelt, liegt (auch) in Ihrer Verantwortung. Passgenaue Unterstützung eines jeden Teammitglieds ist eine der wichtigsten Aufgaben. Sie beginnt damit, im Tagesablauf genügend Zeit dafür einzuplanen: Coaching ist ein kontinuierlicher Prozess!

Zur konkreten Unterstützung gehören fünf Schritte:

- **Erwartungen verdeutlichen**  
Legen Sie ehrgeizige, aber realistische Standards für die Teamarbeit fest, und geben Sie verbindliche Termine vor, damit jeder Mitspieler genau weiß, was Sie von ihm erwarten.
- **Genau hinschauen**  
Beobachten Sie, was der Einzelne oder das Team benötigt. Begeben Sie sich deshalb immer wieder an die Seitenlinie, um das Spiel Ihrer Mannschaft zu „lesen“ – auch wenn Sie zugleich Mitspieler im Team sind.

- **Ursachen untersuchen**  
Ist der Zwischenspielstand unbefriedigend ausgefallen: Analysieren Sie die Umstände, die dazu geführt haben.
- **Konsequenzen ziehen**  
Leiten Sie aus der Analyse Anregungen oder Anweisungen ab.
- **Eigenverantwortung stärken**  
Beziehen Sie die betroffenen Mitarbeiter in die Lösung ein, so dass sie das Problem er- und anerkennen, die Lösung übernehmen und in der praktischen Arbeit umsetzen.

### Hilfe zur Selbsthilfe

Am effektivsten ist die Hilfe zur Selbsthilfe. Aber sie wirkt nur, wenn die Mitarbeiter sich etwas zutrauen. Folgende Faktoren fördern Selbstbewusstsein und Eigenverantwortung und begünstigen die aktive Lösungsbereitschaft Ihrer Mitspieler:

- Teamarbeit, in der nicht nur Aufgaben, sondern auch die entsprechende Verantwortung an die Mitglieder delegiert wird.
- Angemessene Handlungsspielräume, die das Team in eigener Regie nutzen darf.
- Vertrauen zwischen den Teammitgliedern und zwischen Team und Leiter.  
Herrscht im Team eine gute Atmosphäre, werden sich die Mitarbeiter gegenseitig unterstützen und von selbst an den Teamchef wenden, wenn sie seine Hilfe brauchen.
- Teamarbeit, in der gilt: „Übung macht den Meister“ (Learning by doing). Denn die daraus resultierenden Erfahrungen erhöhen die Umsetzungskompetenz.

### Beraten

Manches kann man mit sich selbst ausmachen. Aber Selbstgespräche haben ihre Grenzen. Häufig kommt man schneller weiter, wenn man sich mit anderen berät. Dass guter Rat teuer ist, lässt sich aber auf zwei ganz unterschiedliche Weisen verstehen. Erstens, so wie es ursprünglich gemeint war: Eine gute Beratung kann den entscheidenden Schwung über die Latte beisteuern. Zweitens – und hier wird es gefährlich: Manchmal wird ein Ratschlag auch als Tiefschlag empfunden, zum Beispiel, wenn er herablassend von oben kommt oder der Berater nicht zuhört. Und dann kostet der „Rat-Schlag“ Vertrauen und Zusammenhalt.

Als Vorgesetzter werden von Ihnen klare Anweisungen erwartet. Als Berater sollten Sie denkbare Lösungen anbieten, engagiert, aber ohne Druck. Kommunizieren Sie auf Augenhöhe. Machen Sie sich die menschlichen Grundbedürfnisse klar, die in Ihrer Beratung zum Zuge kommen sollten:

Menschen ...

- wollen nicht als Fall behandelt werden,
- haben das Bedürfnis, ihre Gefühle – positive wie negative – auszudrücken,
- brauchen Anerkennung – auch (und manchmal gerade), wenn Fehler oder Schwächen zutage treten,
- schätzen Gesprächspartner, die ihnen verständnisvoll zuhören,
- erwarten, dass die Vertraulichkeit immer gewahrt bleibt.

## Fördern

Ob Wasserträger oder Mannschaftskapitän, Nachwuchsspieler oder alter Hase – jedes Teammitglied erfüllt eine wichtige Aufgabe.

Achten Sie deshalb darauf, dass ...

- Einzelne nicht zu sehr im Vordergrund stehen – denn in deren Schatten leiden das Verantwortungsgefühl und die Einsatzbereitschaft der anderen
- Sie vermeintlich weniger wichtigen Mitspieler nicht weniger Förderung zukommen lassen – ohne die kleinen Beiträge werden auch die großen oft unmöglich.

Der Star ist die Mannschaft!

## Potenziale erkennen

Stellt ein Trainer eine Staffel zusammen, muss er herausfinden, welcher Läufer auf welcher Position sein Optimum bringt. Aus den Einzelzeiten ergibt sich die Endzeit nicht von selbst. Die Nerven oder die Fähigkeit, zum Beispiel, einen Rückstand aufzuholen, können entscheiden, ob seine Staffel das Rennen macht.

So läuft es in jedem Team: Die gezielte Förderung beginnt mit der Zuweisung der jeweiligen Aufgaben. Um so genauer Sie das Potenzial Ihrer Mitarbeiter einschätzen, desto größer der gemeinsame Erfolg. Mitarbeiter, denen Sie zuwenig zutrauen, könnten Sie demotivieren. Außerdem entgehen Ihrem Team vielleicht Fähigkeiten oder Talente, die dringend benötigt werden. Mitarbeiter, die Sie überschätzen, geraten unter Leistungsdruck, der sie hemmt, das eigentlich Mögliche zu vollbringen – und dann steht der Erfolg des ganzen Teams auf wackeligen Beinen!

**Tipp:** Eine Aufstellung von Merkmalen, nach denen Sie benötigte Qualifikationen festlegen können, finden Sie in der Checkliste [4.2.02 Anforderungsprofil für Mitarbeiter](#).

## Fit machen!

Häufig werden Teams gebildet, um spezielle Herausforderungen zu meistern, die im Tagesgeschäft nicht zu bewältigen wären. Fragt sich nur, ob die Teammitglieder im

Tagesgeschäft gelernt haben, was sie für das anspruchsvolle Projekt brauchen. Sie sollten aber nie Spieler auf den Platz stellen, die Sie nicht ausreichend vorbereitet haben. Überlegen Sie deshalb genau – bevor Sie ein Team zusammenstellen – welche Fertigkeiten es benötigt.

Nicht immer werden Sie das nötige Know-how bereits vorfinden. Dann hilft nur eins: Weiterbildung, sei es durch Mitarbeiter im Verein oder externe Dienstleister, zum Beispiel die Landessportbünde und Spitzenverbände. Eine Investition, die sich lohnt. Umgekehrt: Wer ein Team beauftragt, ohne die Voraussetzungen für den Erfolg zu schaffen, hat den Misserfolg schon eingeplant.

**Tipp:** Teamarbeit ist häufig Projektarbeit. Informieren Sie sich deshalb im Baustein [Projektarbeit](#), wie Sie Projekte erfolgreich organisieren.

### **Verantwortung delegieren**

Sehr junge Sportler profitieren auf dem Weg nach oben von einem Trainer, der sie väterlich an die Hand nimmt. Erwachsene aber setzen sich nur durch, wenn sie es gelernt haben, selbst die Verantwortung zu übernehmen – eine Frage des Könnens und des Selbstvertrauens. Wenn Sie ein Team bilden, das die Sache in die Hand nehmen soll, müssen Sie also eigenständiges Handeln fördern. Das Mittel: Aufgaben delegieren. Aber nicht halbherzig! Übertragen Sie nicht nur die Arbeit, sondern auch die entsprechenden Befugnisse und Verantwortung. Geben Sie einen ordentlichen Vertrauensvorschuss! Und erinnern Sie sich, dass Fehler auch in Ihrer Entwicklung ein entscheidender Erfolgsfaktor waren: Ein Ass lässt sich leichter schlagen, wenn man einen zweiten Aufschlag in der Hinterhand hat. Und ohne Fehler ist noch selten einer wirklich klug geworden. Sie brauchen aber doch kluge Mitspieler um sich herum!

**Tipp:** Die Spielregeln für die Übertragung von Aufgaben finden Sie im Baustein [Delegieren](#).

### **Führen heißt ausgleichen**

Um heute zu bestehen, müssen Sportvereine ständig auf sich verändernde wirtschaftliche Erfordernisse reagieren. Häufig ist es Aufgabe von (Projekt-)Teams, möglichst schnell die Voraussetzungen zu schaffen. Wo enge Termine und drängende Erwartungen die Bildung des Teams veranlasst haben, droht aber die Fürsorge für die Teammitglieder in den Hintergrund zu geraten. Umgekehrt dürfen die sozialen Anliegen nicht dazu führen, dass die Teamziele zur Nebensache werden. Eine große Verantwortung für den Teamleiter: Er muss für das Gleichgewicht zwischen den manchmal polarisierenden Prioritäten sorgen. Das Leitbild für diesen Balanceakt – Fordern und Fördern:

- Geben Sie klare und verbindliche Sachziele vor – und helfen Sie Ihren Mitspielern engagiert, sie zu erreichen.
- Setzen Sie auf Ihre Überzeugungskraft, aber scheuen Sie nicht vor Anweisungen zurück.
- Schenken Sie dem Team Vertrauen, eigene Lösungswege zu finden, aber kontrollieren Sie die Ergebnisse.

**Tipp:** Die wichtigsten Voraussetzungen, um Ihr Team zum Erfolg zu führen, finden Sie in der Checkliste [5.2.16 Wann leistet ein Team gute Arbeit?](#)

**Tipp:** Welche drei Stadien der Teamentwicklung Sie kennen sollten, um das Team angemessen zu führen, zeigt Ihnen die Checkliste [5.2.17 Phasen der Teamarbeit.](#)

## **Als Teamleiter bringen Sie Ihren Sportverein entscheidend voran!**

**Wenn Sie als Teamleiter systematisch vorgehen, der Mannschaft mit breiten Schultern vorangehen und mit Ihren Mitspielern verständnisvoll umgehen, wird Ihre Mannschaft Großes leisten. Davon hängt viel für Ihren Sportverein ab, denn die wichtigen Herausforderungen lassen sich meist nur noch mit vereinten Kräften stemmen. Und wenn es gelingt, stimmt nicht nur das Ergebnis, auch die Stimmung steigt, denn: geteilte Freude ist doppelte Freude!**