
Vorwort von Joe Kaeser

In der Welt des Fußballs ist es längst Alltag. Spieler aus aller Herren Länder sind in einem Club Team vereint. Große Fußballspieler unserer Zeit wie Cristiano Ronaldo, Lionel Messi und Franck Ribéry spielen allesamt in Clubs außerhalb ihrer Heimat. Der Portugiese Ronaldo schießt seine Tore für Real Madrid, der Argentinier Messi für den FC Barcelona – und der Franzose Ribéry dribbelt und trifft für den FC Bayern München.

Profi-Fußballvereine und multinationale Konzerne haben viel gemeinsam: Beide sind Hochleistungsorganisationen, die unter einem extremen Wettbewerbsdruck und ständiger Beobachtung ihrer Fans oder Stakeholder stehen. Beide besitzen eine spezifische, gewachsene Kultur und haben eine hohe Erwartungshaltung.

Auch die Rolle des Trainers ist mit der eines CEOs vergleichbar: Sowohl Chef-Coach als auch Vorstandsvorsitzender geben die Strategie und Taktik vor, analysieren die Konkurrenz, bereiten ihre Teams auf die nächste Herausforderung vor und bestimmen die Mannschaftsaufstellung. Beide fungieren als Strategie, Taktgeber, Motivator, Ideenlieferant und Entscheider – je nach persönlicher Disposition und Notwendigkeit.

In einer Fußballmannschaft sind nicht nur unermüdliche Sprinter und Kämpfer zu finden, sondern auch weniger eifrige Genies. Es gibt die Knipser für unspektakuläre Tore ebenso wie laute Spielmacher oder unauffällige Abwehrstrategen. Zur Umsetzung ihres Masterplans benötigen Trainer nicht nur ehrgeizige Supertalente, sondern auch abgebrühte Routiniers. Entscheidend ist, dass sie das System des Trainers auf dem Platz umsetzen – und obendrein die individuelle Klasse mitbringen, die gerade in engen Spielen den Unterschied macht.

Dabei haben es die Trainer europäischer Spitzenclubs mit Spielern aus unterschiedlichsten Nationen und Kulturkreisen zu tun. So beschäftigt der FC Bayern München, Sieger der UEFA Champions League 2013, aktuell 27 Spieler aus 14 Ländern in seiner Bundesligamannschaft. Und im derzeitigen Kader des Fi-

nalgegners, Borussia Dortmund, befinden sich Spieler aus elf Nationen von vier Kontinenten.

Trainer und CEOs wissen: Die besten Mannschaften sind selten diejenigen mit den besten Einzelspielern. Es sind vielmehr vielfältige Teams, in denen die Stärken des einen die Schwächen des anderen ausgleichen. Es sind Teams, die zusammenhalten. In denen sich die Teammitglieder verstehen und vertrauen. Und in denen sich viele außergewöhnliche, aber unterschiedlich verteilte Fähigkeiten finden.

Es gibt wohl nur wenige Organisationen, in denen Vielfalt eine größere Rolle für den Erfolg spielt als im Spitzenfußball. Davon können Unternehmen lernen – auf allen Hierarchieebenen, vom Vorstand bis zur Unterabteilung.

Für Führungskräfte der Wirtschaft gilt dasselbe wie für Spitzentrainer. Beide müssen eine ausgewogene Balance zwischen Qualifikation, Vielfalt und Teamgeist herstellen. Wie ein Trainer, so muss auch ein CEO die besten Leute holen, sie zu einem engagierten Team formen, die richtigen Prioritäten setzen und natürlich etwas vom Geschäft verstehen.

Und er muss Prioritäten setzen. Jeden Tag, jedes Jahr.

Ich arbeite seit mehr als 30 Jahren für die Siemens AG. In dieser Zeit hat sich die praktische Rolle des Begriffs „Vielfalt“ komplett gewandelt – von der Bedeutungslosigkeit über die eines „Nice-to-have“ bis zur unverzichtbaren Kerndisziplin für Führungskräfte und Personalentwickler. Dafür hat spätestens die Globalisierung gesorgt; der zunehmende Fachkräftemangel wird diesen Trend verstärken.

Bei „Vielfalt“ geht es um mehr als um Geschlecht, Herkunft, Religion oder gar Hautfarbe.

Herausragende Teams benötigen beispielsweise extrovertierte und kreative Visionäre genauso wie Detail-Fetischisten. Beide Typen von Teammitgliedern dürfen den jeweils anderen nicht als „Spinner“ oder „Erbsenzähler“ herabwürdigen, sondern müssen sich gegenseitig wertschätzen. Nur so können sie gemeinsam beste Leistungen erbringen. Eine solche Grundhaltung lässt sich nicht anordnen, sondern ist eine Frage guter Teamkultur. Diese zu entwickeln braucht Zeit, die richtigen Rahmenbedingungen, fördernde Maßnahmen und Vorbilder. Immer und immer wieder.

Eine moderne, erfolgreiche Firmenkultur lebt durch Vielfalt und Flexibilität. Sie ist letztlich wichtiger als Strategien. „Culture eats strategy for lunch“, lautet eine Redewendung. In der Tat: Eine Strategie kann noch so gut sein – wenn die Unternehmenskultur ihre Umsetzung blockiert, ist sie wertlos.

Michaela Bürger, die Autorin dieses „Trainerleitfadens“, gehört zu denjenigen, die eine Kultur der Vielfalt bei Siemens geprägt und vorgelebt haben. Sie und ich haben in den 15 Jahren, die wir uns kennen, immer wieder emotionsreich über Fußball diskutiert. Dabei lagen unsere Meinungen oft weit auseinander –

schließlich ist sie Fan des FC Bayern München, ich von Borussia Dortmund. Wenn sich unsere Diskussionen aber um das Thema „Vielfalt in der Mitarbeiter- und Führungsstruktur“ drehen, waren wir uns einig.

Michaela Bürger zählt für mich zu den international erfahrensten und kompetentesten Experten in Fragen zum Teamaufbau, zur Teamentwicklung und insbesondere auch zu Themen der Teamvielfalt und Potenzialnutzung. Ihr Buch liest sich leicht verständlich, ist über weite Strecken sogar unterhaltsam und sollte eine Lektüre für jeden Manager mit Personalverantwortung darstellen.

Sie und ich sind überzeugte Verfechter von vielfältigen Teams. Denn wir wissen aus eigener Erfahrung, dass sie kreativer, leistungsfähiger und innovativer sind. Das gilt speziell auch in Bezug auf einen höheren Frauenanteil, insbesondere in den nach wie vor männerdominierten Ingenieurbranchen: Aktuell ist in Deutschland nur jeder achte Ingenieur weiblich. Für ein erfolgreiches Personalmanagement gehört es zu den größten Herausforderungen, dieses Ungleichgewicht besser in die Waage zu bringen. Im eigenen Interesse sind dabei zuvorderst die Unternehmen selbst gefragt, nicht der Gesetzgeber.

Übertragen auf die Welt der Unternehmen, sind Mitarbeiter mit ihren verschiedenen kulturellen Hintergründen ein enormer Gewinn. Auch weil sie die Märkte kennen, in denen sie zu Hause sind. Ich kann hier für einen Konzern wie Siemens sprechen, der in Deutschland geboren wurde, in Europa aufwuchs und heute in der Welt zu Hause ist. Genauer: Siemens ist in mehr als 200 Ländern aktiv. Unser Team zählt keine elf Spieler oder 27 wie im erweiterten Kader eines Proficlubs, sondern 360.000. Die Komplexität ist dementsprechend groß, aber auch die Chance, ein Weltklasseteam zu formen, in dem individuelle Klasse aufblitzt. Denn nur ein solches Team kann für nachhaltigen Unternehmenserfolg sorgen.

Joe Kaeser, Vorstandsvorsitzender der Siemens AG

Vorwort der Autorin

Vielfalt als Vorteil, Vielfalt als Erfolgsfaktor. Management und Profifußball. Das mag auf den ersten Blick verwundern, aber ich habe selbst erlebt und beobachtet, dass unterschiedliche Blickwinkel das berufliche Leben nicht nur bereichern, sondern auch maßgeblich für den Weg zum Sieg sind.

Ich war eine fleißige Schülerin, der es wichtig war, gute Leistungen zu erzielen, um ihrem Umfeld zu zeigen, dass mehr in ihr steckt, als man sich für sie erhofft oder von ihr erwartet hat. Das führte zu einem hohen Leistungs- und Selbstführungsanspruch unter der unbewussten Maxime: „Du bist nie gut genug. Ist ein Ziel erreicht, kommt das nächste. ‚Geht nicht, gibt es nicht‘ – und: Wo ein Wille ist, ist immer ein Weg.“

Ich gab mir durch Erfolge die emotionale Sicherheit, dass alles Menschenmögliche in meiner Hand liegt und ich auch für all das verantwortlich bin. Meine Rollen waren „vielfältig“, um nur ein paar davon zu nennen: Mitarbeiterin von männlichen Führungskräften, selbst Führungskraft, Kollegin, Mutter, Ehefrau, große Schwester und Tochter. Das hat dazu geführt, dass ich früh gelernt habe, den Blickwinkel von einer Minute auf die andere zu verändern, mehrere Bälle in der Luft zu halten und unterschiedlichste Erwartungen zu erfüllen.

Die Bedürfnisse meiner kleinen Tochter galt es genauso zu erschließen wie die meiner Mitarbeiter oder meines Chefs. Ohne eine damals alltagsnotwendige und heute selbstverständliche Flexibilität im Denken und Handeln wäre ich nicht durch den Tag und schon gar nicht durch die Jahre gekommen, und somit wurde es mir leicht gemacht, „Unterschiede“ als bereichernd und inspirierend zu empfinden.

Der Tribut dafür war, unter den bestehenden gesellschaftlichen und unternehmerischen Rahmenbedingungen, ein enormer mentaler und körperlicher Kraftaufwand. Körper und Geist waren nahezu immer aktiv, und es galt, sich immer wieder neu zu beweisen – privat wie beruflich. Im Unternehmen gab es alle drei Jahre einen Jobwechsel, einhergehend mit einem neuen Bereich und einem Füh-

runungskraftwechsel, und immer wieder aufs Neue stellten sich die Entscheider mit Blick auf meine nächsten Schritte die Frage: „Wie soll sie das schaffen – in Teilzeit, mit Kind, eine Führungsaufgabe, und der Mann ist auch noch voll berufstätig?“ Jeder Chef musste in den ersten Monaten von Machbarkeit und Anforderungserfüllung überzeugt werden. Und privat galt es, den Haushalt zu organisieren und sich auf die unterschiedlichen Lebens- und Entwicklungsphasen unserer Tochter einzustellen und diese bestmöglich zu begleiten. Familie und Freunde haben das Leistungsportfolio abgerundet. Deshalb kann ich heute gut nachvollziehen, warum viele davor zurückschrecken, den „Weg der Vielfalt“ zu gehen. Für meinen persönlichen Lebens- und Berufsweg war es richtig und wichtig.

Eine meiner Freizeitbeschäftigungen ist von Jugend an der Fußball. Ich selbst habe Handball gespielt, und als wir mit unserem kleinen Ortsverein die Handballfrauen des FC Bayern geschlagen haben, waren wir im siebten Himmel. In meiner Familie war Fußball in den samstäglichen Alltag integriert. Mein Vater hat im Garten oder in der Garage gewerkelt, und in gut hörbarer Lautstärke lief im Radio die Sendung „Heute im Stadion“. Es wurde kommentiert, geflucht, gelitten und gejubelt. Auch die Zeit des Abendessens wurde an der „Sportschau“ orientiert. Es gab stoische Anhänger des TSV 1860 und des VfB Stuttgart. Auch ich liebäugelte zunächst mit dem VfB, weil das Aussehen der Spieler für mich im Alter von 14 Jahren noch eine große Rolle spielte. Hansi Müller war der Fußballer meiner Wahl. Als es mir mehr auf die Spannung und die Ergebnisse ankam, wurde der FC Bayern München mein Lieblingsverein. Über die Jahre hinweg konnte ich beobachten, wie sich die Spielerauswahl veränderte und die Spielweise „bunter und vielfältiger“ wurde.

Durch den steten Wandel in der Aufstellung hatten sich auch Strategie und Taktik verändert. Und die Vereine, die dies konsequent umsetzten, hatten interessantere Trainerpersönlichkeiten und waren anhaltend erfolgreicher. Somit veränderten sich auch die Vereinsstrukturen: An Bewährtem wurde festgehalten, Neues wurde zugelassen und eingeführt. Eine neue Kultur wurde etabliert, ohne die Substanz „Mia san mia“ zu verlieren.

Wenn ich von „Kultur“ spreche, meine ich damit generell zweierlei: einerseits, in einem soziologischen, gesellschaftlichen Sinne, die Art und Weise unseres Zusammenlebens und -wirkens, unsere Haltung, Neugierde und Bewertung gegenüber unseren Mitmenschen, und andererseits auch die geformte und gewachsene Kultur in Unternehmen und Organisationen.

Nachdem ich fest daran glaube, dass jeder Mensch in einer sinnvollen Tätigkeit, die ihm Struktur, Zugehörigkeit und Wertschätzung gibt, eine Bereicherung für sein Leben findet, ist es mir ein großes Anliegen, dass wir für die Zukunft „Kulturen“ etablieren, die es uns und unseren Kindern ermöglichen, Vielfalt selbstverständlich

zu leben, ohne sich dabei zu überfordern oder sich von vorneherein, weil es zu komplex für Körper, Geist und Seele ist, limitieren zu müssen.

Zudem bin ich davon überzeugt, dass wir noch lange nicht alle Potenziale und Talente, die in uns Menschen stecken und nur darauf warten, freigesetzt zu werden, nutzen. Meine simple Erklärung nach 30 Jahren Beobachtung und Selbsterfahrung ist, dass wir es oft deshalb nicht können, weil wir zu sehr in uns selbst, unseren negativen Erfahrungen, die wiederum Ängste und Zwänge hervorrufen, und in unserer erlernten Egozentrik in Bezug auf das, was wichtig und richtig ist, gefangen sind.

Davon können und sollten wir uns lösen. Wir sollten freier werden, frei auch von der Sorge, ob wir Bewährtes ablegen können, ohne den stabilen Kern zu verlieren. Ebenso umsichtiger und aufmerksamer – bewusster – neugieriger.

Treiber für diese Entwicklung dürfen nicht vordergründig die auftretenden berechtigten Erfordernisse in der Wirtschaft mit Blick auf Profit, Marktführerschaft und Wohlstand sein, sondern Ihre innere Überzeugung, dass ein Leben und Arbeiten in einer vielfältigen Gesellschafts-, Mitarbeiter- und Führungsstruktur eine Bereicherung ist. Stunde für Stunde. Tag für Tag. Jahr für Jahr.

Wir alle werden davon profitieren. Der Fußball ist uns hier voraus, und deshalb nutze ich ihn als Parallele für meine Ausführungen.

Als Führungskraft und Trainer können Sie Ihren persönlichen und hierarchischen Einfluss gezielt geltend machen, um diese Entwicklung einzuleiten und viel zu bewirken. Es liegt in Ihrer Macht. Wenn jeder sein Puzzleteil setzt, werden wir ein buntes, interessantes, inspirierendes Kunstwerk erzeugen, das alle verkrusteten Haltungen und Einstellungen – Schritt für Schritt – verändern wird: die Familien, die Kindergärten, die Schulen, die Universitäten, die Vereine, die Unternehmen, die Verbände, die Politik und die Medien.

Es wird die nächste Generation prägen und ihr eine andere, vielfältigere Ausrichtung geben.

Das ist meine Hoffnung und meine Vision. Und vielleicht demnächst auch Ihre!

Michaela Bürger

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