

Zeitschrift: Mobile : die Fachzeitschrift für Sport

Herausgeber: Bundesamt für Sport ; Schweizerischer Verband für Sport in der Schule

Band: 6 (2004)

Heft: 2

Artikel: "Wir können nicht streiten."

Autor: Gautschi, Roland

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-991502>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 14.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

«Wir können nicht

Teamwork, Teamplayer oder Coaching: Die Sprache des Sports wird auch in der Wirtschaft gebraucht. Der Handballtrainer und Berater Urs Mühlethaler zeigt die Parallelen auf.

Interview: Roland Gautschi

Sie trainierten die Schweizer Handball-Nationalmannschaft und in- und ausländische Spitzensportler. Heute halten Sie Referate und machen Workshops zum Thema Teamwork. Wie läuft so ein Workshop ab? Urs Mühlethaler: Diese Zusammenarbeit läuft sehr unterschiedlich, nach den Bedürfnissen der Kunden, ab. Eine Firma trifft sich dreimal pro Jahr zwei Tage. Den ersten halben Tag widmen wir Fragen, welche die Mitarbeitenden und/oder die Geschäftsleitung derzeit beschäftigen. Ein weiteres Element ist, sich in einem sportlichen Rahmen zu begegnen. Beispielsweise spielen wir Curling oder gehen Schlitteln. In einem dritten Teil geht es darum, dass sich die Teammitglieder besser kennen lernen. Mein persönliches Ziel in einem Workshop besteht darin, zwei bis drei konkrete Punkte zu bestimmen, diese im Alltagsgeschäft zu verfolgen und zu verbessern. Nach drei Monaten trifft sich die Gruppe wieder und wir ziehen Bilanz: Was hat sich bewährt, was nicht? Wie geht es weiter?

«Wenn man in einem Team ein hohes Konfliktpotenzial hat, spricht einiges dafür, dass das Team erfolgreich werden kann.»

Welche Themen beschäftigen die Mitarbeitenden? Häufig geht es um Kommunikationsprobleme. Beispielsweise kommuniziert Abteilung X mit Abteilung Y nur noch per Mail, obwohl gerade diese sehr eng zusammenarbeiten sollten. Auf diese Situationen gehen wir dann gezielt ein. Wir finden heraus, dass das Problem darin liegen kann, dass sich eine Abteilung stark gegen aussen orientiert, gewissermassen die «Starabteilung» markiert. Im Sport würde man sagen: Wir haben ein «Stürmer-Verteidiger-Problem», wo der eine mehr Aufmerksamkeit gönnt oder auch fordert als der andere.

Aber liegt es nicht in der Natur der Sache, dass der eine mehr, der andere weniger im Rampenlicht steht? Es geht, weder im Sport noch in Unternehmungen darum, ein Team gleichzuschalten. Um jedoch gegensätzliche Rollen zu akzeptieren, muss zuerst ein gemeinsamer Nenner, ein Ziel, bestimmt werden. Im Sport und in der Wirtschaft ist man relativ schnell mit quantitativen Zielen zur Hand. Die einfachste Zielsetzung im Sport ist, das nächste Spiel zu gewinnen. Der Verteidiger sagt: «Ich will 1:0 gewinnen.» Der Stürmer der gleichen Mannschaft jedoch will 5:4 gewinnen. Jeder Trainer weiß: Das gibt

Probleme. Ähnlich ist es in einem Unternehmen, das den Umsatz um 10 Prozent steigern will. Jeder möchte dieses Ziel jedoch auf einem anderen Weg erreichen. Der eine mit Einsparungen, die andere mit neuen Akquisitionen, der Geschäftsführer vielleicht mit Entlassungen. Wenn die einzelnen Teamplayer nicht offen legen, wie sie ein Ziel anstreben, kann das Team nie ein wirkungsvolles Zusammenspiel pflegen.

Sie haben von quantitativen Zielen gesprochen. Wie sehen Zielsetzungen aus, die sich nicht mit Zahlen ausdrücken lassen? Es gibt qualitative Ziele gegen aussen und solche gegen innen. Ein äusseres Ziel ist zum Beispiel der Aufbau eines bestimmten Images, der sich nach bestimmten Fragestellungen richtet: Welchen Auftritt wollen wir? Wie soll unsere Firma wahrgenommen werden? Ziele gegen innen betreffen eher die Form der Zusammenarbeit. Wie, beispielsweise, werden bei uns Konflikte gelöst? Wie und wann kommunizieren wir miteinander und in welcher Form: per Mail, mündlich, unter vier Augen etc.? Hier stelle ich häufig fest, dass gemeinsame Spielregeln fehlen.

Wo sehen Sie die grössten Unterschiede zwischen Sport und Wirtschaft? Ein grosser und wichtiger Unterschied zwischen Sport und Wirtschaft ist der, dass man im Sport viel mehr Zeit – ausserhalb der eigentlichen Arbeits- und Trainingszeit – miteinander verbringt. Auf Reisen zum Spiel, vor und nach dem Training, in der Garderobe: Es gibt ganz viele Situationen, in denen sich die Spieler/-innen begegnen und sich austauschen. Ich mache jeweils eine einfache Rechnung. Das Verhältnis im Sport zwischen Arbeit und Freizeit ist 2 zu 1, in der Wirtschaft 100 zu 1. Deshalb macht es für eine Firma Sinn, dass die Mitarbeiter Gelegenheit bekommen, sich kennen zu lernen.

Was ist die Absicht in diesem «Prozess des Kennenlernens»? Sehr häufig sind schwierige Kommunikations- und/oder Konfliktsituationen mit unklaren Rollenbildern zu erklären. Es geht darum, abzuklären, wer welche Rolle einnimmt. In jedem Team gibt es beispielsweise einen, der immer noch die heiklen Fragen stellt, eine, die immer noch einen Witz auf Lager hat, der «Strichezähler», der auf jedes Komma schaut oder die Kreative, die alles über den Haufen wirft und neu aufbauen will. Diese Rollen müssen einmal offen gelegt werden. Es geht nicht darum, dass alle gleich funktionieren, sondern dass man beispielsweise sagen kann: Ich bin hier der «kreative Chaot», und dazu stehe ich. Jetzt hat man zwei Möglichkeiten: Entweder wir ärgern uns immer über die Eigenheiten der anderen oder wir akzeptieren die verschiedenen Rollen und setzen sie richtig ein.

streiten.»

Machen die Mitarbeitenden mit bei dieser Rollensuche? In Firmen, wo die Hierarchien und Dienstwege sehr stark sind, ist es für Mitarbeitende nicht selbstverständlich, an solchen Teambildungsprozessen mitzuarbeiten. Deshalb finde ich ja auch diese «Teamevents» oft etwas problematisch, denn dort werden Hierarchien ausgeschaltet. Dann erstaunt es nicht, dass man mit dem Chef rudern oder sich problemlos gegenseitig an einer Felswand abseilen kann. Diese Gemeinschaftserlebnisse tragen jedoch nicht zwingend dazu bei, dass es bei der Arbeit runder läuft.

Wo stellen Sie Mängel in den Führungsetagen fest, wenn es um Teamwork geht? Ein Beispiel: Führungskräfte müssen entscheiden, die wenigsten Führungskräfte legen jedoch ihre Entscheidungskriterien auf den Tisch. So haben Mitarbeitende unter Umständen Schwierigkeiten, Entscheide nachvoll-

ziehen zu können. Die wenigsten Führungskräfte legen offen, wann etwas ein Chefentscheid ist oder wann ein Beschluss im Team gefällt wird. Jeder kennt das Beispiel: Ich konnte zwar zwei Stunden an einer Diskussion dabei sein, aber ich habe das Gefühl, der Entscheid wurde schon vorher gefällt. Dann erlebe ich den Umgang mit Konflikten als ein Riesenproblem. Wir haben keine Kultur, in der wir gelernt haben, unangenehme Themen anzusprechen. Wir können schlecht sachlich streiten, wir verknüpfen es sofort mit Sympathie und Antipathie. Eine gesunde Streitkultur zu schaffen, betrifft jedoch nicht nur Führungskräfte, sondern auch Teammitglieder. **m**

Urs Mühlethaler's letzte Stationen in Sachen Handball waren Pfadi Winterthur und der TV Suhr. Parallel zu seinen sportlichen Aktivitäten ist er Partner der Beratungsfirma Bernd Remmers mit Sitz in Zug. Kontakt: urs.muehlethaler@remmers.ch

«Die Kunst des Streitens liegt darin, sich gegenseitig in den Haaren zu liegen und dabei die Frisur nicht zu zerstören.»

