



TEAMGEIST, ZIELORIENTIERUNG UND FAIR PLAY – WAS DIE WISSENSCHAFT VOM SPITZENSport LERNEN KANN

Liebe Leserin, liebe Leser,

was haben die Wissenschaft und der Spitzensport gemeinsam? Was können wir vom Spitzensport hinsichtlich Teamgeist, Zielorientierung und Fairplay lernen? In unserer Freitags-Ringvorlesung vom 27.01.2017 war Prof. Dr. Hans-Dieter Hermann, Teampsychologe der deutschen Fußballnationalmannschaft der Herren, zu Gast. Untermauert mit psychologischen Theorien und Anekdoten aus seiner langjährigen Erfahrung als Sportpsychologe, veranschaulichte er, was Wissenschaft und Spitzensport voneinander lernen können.

Im folgenden Newsletter geben wir Ihnen einen Einblick zu den zentralen Inhalten und Aussagen seines Vortrages. Die Bilder und ein Interview mit Prof. Dr. Hans-Dieter Hermann, geführt von Kommunikation und Presse der LMU, sind ab sofort auf unserer Homepage für Sie verfügbar: [hier](#).

Im Anschluss schauen wir unter der Rubrik „Rückblick“ auf ein erfolgreiches Jahr 2016 zurück. In unserer Rubrik „Ausblick“ informieren wir Sie außerdem über unser neues Seminarprogramm sowie Programmhilights im Jahr 2017.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen!
Ihr Team des LMU Center for Leadership and People Management

Was macht Teams erfolgreich?

Prof. Hermann betonte zu Beginn, dass es in seinem Vortrag nicht um eine Bewertung beider Bereiche - Wissenschaft und Spitzensport - gehen sollte, sondern der Fokus vor allem darauf läge, voneinander zu lernen. Seiner Meinung nach gibt es viele Gemeinsamkeiten, unter anderem die Arbeit im Team.

„Das Team entscheidet - Keiner gewinnt alleine“

Ein gut funktionierendes Team und gute Teamführung sind zentrale Größen, wenn es darum geht erfolgreich zu sein. Prof. Dr. Hermann brachte hier den Begriff der **transformationalen Führung** ins Spiel, welcher sich durch zahlreiche empirische Studien als effektiv erwiesen hat. Transformationale Führungspersonen zeichnen sich

im Besonderen durch vier Eigenschaften aus: Sie treten als integriertes Vorbild auf, motivieren durch ihre inspirierenden Ziele und Visionen, regen kreatives Denken an und agieren wie ein/e MentorIn, indem sie auf die individuelle Bedürfnisse ihrer Teammitglieder eingehen und diese weiterentwickeln. Nicht nur bezogen auf Teamführung gilt: „Das Team entscheidet – Keiner gewinnt allein“, auch in der Mannschaft kann langfristig ein Teammitglied alleine den Erfolg nicht sichern. Die Entwicklung sowohl in der Führungskultur als auch dem Fokus auf Teamarbeit, betrachtete Prof. Dr. Hermann als sehr positiv und gewinnbringend für alle Beteiligten. Fest steht für ihn, dass sich eine Führungs- und Zusammenbeitskultur geprägt von **Wertschätzung, Vertrauen und Kommunikation** vor allem für langfristige Erfolge auszahlt.



Ein buntgemischtes Publikum folgte dem Vortrag von Prof. Dr. Hermann.

Weiterhin betonte Prof. Dr. Hermann, dass jedes Mitglied im Team wichtig ist und gebraucht wird: „It's all about the team“. Jeder gehört dazu - unabhängig davon, welche Rolle eingenommen wird, ob auf der Ersatzbank oder auch als Akteur im Hintergrund. Ungerechtigkeitsempfinden im Team seien „Teamkiller Nummer eins“. Das Bewusstsein, dass es auf jedes Mitglied ankommt, ist notwendig, damit Spitzenleistung möglich wird. Dieses Gefühl zu vermitteln sei unter anderem eine Führungsaufgabe. Nur die **Identifikation mit dem Team und dem gemeinsamen Ziel**, führt bei SpielerInnen dazu alles zu geben - nicht nur im Spitzensport. Auch in der Wissenschaft gilt es die Person zu wertschätzen und für eine Identifikation mit den gemeinsamen Zielen zu sorgen – sei es in einem Vortrag den Namen zu nennen oder wenn es um Autorenschaft geht.



Prof. Dr. Frey und Prof. Dr. Hermann im Gespräch vor Beginn des Vortrages.

Identifikation schafft Verantwortung. Was es heißt, sich als Team verantwortlich zu fühlen, veranschaulichte Prof. Dr. Hermann zunächst mit einem Negativ-Beispiel aus dem Sport. „Wenn ein Torwart im Fußball einen kritischen Ball abwehrt und dann direkt auf die Abwehr schimpft, ist dieses Verhalten kein Teamplay“. Weiter betonte er: „Fehler können jedem passieren – im Team muss sich jeder verantwortlich fühlen, die Fehler von anderen auszubügeln“.

„Wenn Teammitglieder ‘leisen Fehlerausgleich’ praktizieren, dann ist es ein echtes Team.“

Prof. Hermann bezeichnete dieses Verhalten als „leisen Fehlerausgleich“. Dieser Ausdruck bedeutet, dass Fehler auszugleichen als selbstverständlich wahrgenommen wird um den Teamerfolg zu sichern. Der Erfolg oder Misserfolg der/ des Einzelnen tritt in den Hintergrund.

Auch im Universitätsalltag lässt sich so ein Verhalten beobachten: „Wenn ich Probleme habe, eine bestimmte Rechnung in SPSS [Statistik Programm] durchzuführen und jemand mir aushilft, dann aber hinter meinem Rücken erzählt wie unfähig ich bin, dann ist das kein Teamplay“. Der Sport bietet den Vorteil, dass das Spiel von außen betrachtet wird und ein Trainer oder auch die Öffentlichkeit das Zwischenmenschliche im Blick behält – was im universitären Kontext nicht unbedingt gegeben ist.

Nicht nur das Verantwortungsgefühl, auch die gegenseitige Unterstützung, der „**Social Support**“, seien laut Prof. Hermann von großer Bedeutung. Dieser zeichne sich durch die praktische, fachliche und emotionale Unterstützung aus. Mannschaften scheitern oft an diesen weichen

Kriterien. Dabei ist es nachvollziehbar, dass man sich nur etwas traut, wenn man sich im Team wohlfühlt, so Prof. Dr. Hermann.

„Think big – vom Traum zum Weltmeister – auch in der Wissenschaft“.

Prof. Hermann greift hier auf einen Ausspruch des Nobelpreisträgers Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Stefan Hell zurück.

Ein weiterer Schlüssel zum Erfolg liegt in der **Motivation** der Teammitglieder. Diese setzt sich zusammen aus hoch gesteckten Zielen multipliziert mit der Freude an der Tätigkeit selbst. Prof. Hermann beobachtet im Sport, dass noch geträumt wird, vom Weltmeistertitel zum Beispiel. „Dabei können nicht nur Sportler Weltmeister werden“, so Prof. Dr. Hermann. Was die Wissenschaft vom Spitzensport lernen kann ist es, Träume zu haben, sich diese auszumalen und darauf hinzuarbeiten. Das Vorstellen von bildhaften Zielen hilft dabei auch über Durststrecken zu kommen. Scheitert man bei der Erreichung von Zielen, lassen sich zwei Typen unterscheiden, wie mit Misserfolg umgegangen wird. Der eine Typ, der den Misserfolg den eigenen mangelnden Fähigkeiten zuschreibt und der Typ, welcher die Rahmenbedingungen dafür verantwortlich macht. In der Psychologie spricht man in diesem Fall von interner und externer Attribution. Wichtig ist es, so Hermann, dass nach dem Misserfolg ganz genau darauf geschaut wird, was passiert ist und was beim nächsten Mal besser gemacht werden kann, um sich weiterzuentwickeln. Eine wichtige Voraussetzung ist dabei, dass die SportlerInnen an sich glauben und davon überzeugt sind Ihre Ziele mit Hilfe Ihrer Fähigkeiten erreichen zu können. Das Setzen von **anspruchsvollen Zielen** und die **Selbstüberzeugung** dorthin kommen zu können, sind somit Grundsteine des Erfolgs – auch in der Wissenschaft.



Prof. Dr. Hermann ging im Anschluss des Vortrages auf individuelle Fragen ein.



Rückblick auf ein erfolgreiches Jahr 2016

Als Forschungs-, Trainings- und Beratungsinstitut ist unsere Vision eine professionelle Führungs- und Zusammenarbeitskultur an der LMU zu etablieren, die durch Exzellenz in den Bereichen Leistung, Innovation sowie Wertschätzung des Individuums geprägt ist. Um dieses Ziel zu erreichen haben wir auch im Jahr 2016 wieder **über 150 Seminare, Ringvorlesungen, Coachings, Konfliktmeditationen und individualisierte Workshops** angeboten. Wir verknüpfen dabei systematisch unsere praktische Arbeit mit Forschung.

- ✓ Insgesamt konnten wir im letzten Jahr **1237 Seminaranmeldungen** verbuchen (davon 145 Professor/innen, 103 Privatdozenten, 450 PostDocs, 124 HabilitandInnen, 408 Doktorand/innen).
- ✓ Alle unsere Veranstaltungen wurden systematisch und mit validierten Fragebögen evaluiert. Die mittlere **Zufriedenheit der TeilnehmerInnen mit unseren Seminaren und den TrainerInnen** lag dabei jeweils bei **4,6** (auf einer Skala von 1 – 5).
- ✓ Im Jahr 2016 erschienen insgesamt **38 Publikationen** in Fachzeitschriften, Büchern und in Form von Herausgeberwerken und die Forschung wurde auf den wichtigsten nationalen und internationalen Konferenzen vorgestellt. Weiterhin wurde eine **Publikation aus dem Jahr 2013 mehrfach ausgezeichnet** (Braun, Peus, Weisweiler & Frey, 2013, "Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust." - Citations of Excellence Award und Certificate for Highly Cited Research).
- ✓ Wir konnten erfolgreich ein **Drittmittelprojekt** in Zusammenarbeit mit dem Bayerischen Staatsministerium der Justiz einwerben.
- ✓ Insgesamt haben letztes Jahr **6** Doktorandinnen (Dr. Denise Doblhofer, Dr. Silja Kennecke, Dr. Janina Mundt, Dr. Sonja Militz, Dr. Daniela Pachler, Dr. Julia Specht) am CLPM erfolgreich ihre **Doktorarbeiten** abgeschlossen.
- ✓ Wir gratulieren Frau Dr. Susanne Braun ganz herzlich zum abgeschlossenen **Habilitationsverfahren!**
- ✓ Prof. Dieter Frey wurde der **Martin Irle Preis der Deutschen Gesellschaft für Psychologie** für Nachwuchsförderung sowie der **Preis der Margrit Egnér Stiftung** der Universität Zürich für seine Forschung, die Welt etwas humaner zu machen, verliehen.

Ausblick auf das Jahr 2017

Unser neues Seminarprogramm

Wir freuen uns sehr, dass in Kürze unser neues Seminarprogramm für das Sommersemester 2017 erscheinen wird. Sie finden das Programm sowie die Möglichkeit zur **Onlineanmeldung ab dem 20. März 2017** unter: www.peoplemanagement.lmu.de.

Hier schon einmal eine Auswahl an Kursen von insgesamt 33 unterschiedlichen Workshops zu den Themen Führungs-, Selbst- und Lehrkompetenz:

Seminar für neuberufene ProfessorInnen mit Prof. Dr. Dieter Frey

Do, 11. Mai 2017, 14.00 – 17.00 Uhr

Karriere Café: Interaktives und informelles Austauschformat zu Ihren Karrierefragen mit Mag. Irmgard Mausz und Dr. Monika Uemminghaus

Mi, 17. Mai und 5. Juli 2017, 10.00 – 12.00 Uhr

Exzellent führen. Führend forschen: Intensiv-Basisseminar für ProfessorInnen mit PD Dr. Silke Weisweiler

Mi, 24. Mai 2017, 13.00 – 17.00 Uhr

Erfolgreiche Berufungsgespräche führen mit Prof. Dr. Dieter Frey und Prof. Dr. Karl-Walter Jauch

Mo, 03. Juli 2017, 15.00 – 19.00 Uhr

Freitags-Ringvorlesungen

Unsere Ringvorlesungen informieren Sie prägnant und praxisnah zu aktuellen Themen und geben Ihnen die Möglichkeit mit herausragenden WissenschaftlerInnen und PraktikerInnen zu diskutieren:

Wissenschaftsmanagement mit Prof. Dr. Claudia Peus, TU München

Fr, 19. Mai 2017, 14.00 – 16.00 Uhr

Lernen und Gedächtnisforschung mit PD Dr. Bernhard Pastötter, Universität Trier

Fr, 9. Juni 2017, 14.00 – 16.00 Uhr

Beziehungen am Arbeitsplatz mit Dr. Sabine Hommelhoff, Friedrich-Alexander-Universität Nürnberg

Fr, 23. Juni 2017, 14.00 – 16.00 Uhr

6. Exzellenzforum am 04. Mai 2017

Außerdem möchten wir Sie auf unser Exzellenzforum zum Thema **Karriereförderung in und außerhalb der Wissenschaft** am 04. Mai 2017 um 18.30 Uhr im Senatssaal der LMU aufmerksam machen. Unter anderem mit Prof. Dr. Sarah Diefenbach, Prof. Dr. Oliver Trapp und Prof. Dr. h.c. Martin Wirsing.