



## Glück – ein Organisationsthema?

- Kann Arbeit glücklich machen? Motivationsschub durch Sinnstiftung
- Sinnerfülltes Arbeiten – Basis für Wohlbefinden und Proaktivität
- Subjektives Wohlbefinden – die Grundbedürfnisse der Mitarbeiter erfassen

— **Illegales Verhalten zum Nutzen des Unternehmens?  
Wenn gute Mitarbeiter Schlechtes tun**

— **Teamführung: Wie Spitzentrainer im Mannschaftssport erfolgreich sind**

— **Prozessvergleich: Was man von gut laufenden Abteilungen lernen kann**

# Die Kunst der Teamführung

## Was Manager von Spitzentrainern aus dem Mannschaftssport lernen können

Unterschiedliche Mannschaftssportarten wie Baseball, American Football oder Fußball haben völlig verschiedene Spielstrukturen. Dieser Beitrag fokussiert auf die Übertragung von unterschiedlichem Führungsverhalten von Spitzentrainern dieser Mannschaftssportarten auf diverse Unternehmensbereiche. Denn einheitliche Führungsgrundsätze, die man auf das gesamte Unternehmen bezieht, wirken oft kontraproduktiv.

Seit Jahrzehnten werden herausragende Erfolge im Sport und deren Ursachen erforscht. Ein Beispiel dafür ist die Studie von Daniel Gould und Kollegen (1999)<sup>1</sup>, die jahrelang Olympioniken sowie deren Trainer untersucht haben und herausfanden, dass eine Kombination aus individuellen Eigenschaften (mental sowie physisch) und organisationalem Umfeld sportliche Erfolge in erheblichem Maß beeinflusst. Vergleichbar mit einer Exzellenzorientierung im Sport hat sich eine intensive Erfolgsfaktorenforschung in unterschiedlichen Bereichen von Organisationen institutionalisiert. Im Speziellen stellt man eine Zunahme anekdotenhafter Berichte über Verbindungen und Ähnlichkeiten zwischen erfolgreichen Führungskräften und Organisationen im Sport und in Unternehmen fest. Dabei sind es meist die Führungskräfte, die für den sportlichen sowie wirtschaftlichen Erfolg einer Organisation verantwortlich gemacht werden.

**Strukturen und Erfolgsmodelle aus dem Mannschaftssport werden inzwischen auch im Management angewendet.**

Organisationale Phänomene, wie Strukturen und Modelle, die im Mannschaftssport Anwendung finden, werden folglich auch vermehrt im Kontext *Sport* untersucht, auf wirtschaftliche Bereiche übertragen und von Managern und Führungskräften angewendet. Dafür sprechen insbesondere die leichte Mess- und Vergleichbarkeit von Erfolgen im Mannschaftssport. Die Ursache und Wirkungsweise für die Erfolge werden intensiv, zeitaufwendig und vielfach aus verschiedenen Blickwinkeln analysiert und führen gerade deshalb zu einem Gesamtbild, zu einer Art *360-Grad-Analyse* der Ursache-Wirkung eines Trainingserfolgs bzw. -misserfolgs. Zudem wirken sich Änderungen und Verbes-

serungen kurz- bis mittelfristig direkt auf den Erfolg aus und lassen somit Ableitungen auf erfolgreiches oder weniger erfolgreiches Handeln in Unternehmen zu. Der Sport bietet die einzigartige Möglichkeit, Ursachen, Wirkungsweisen und Effekte zu beobachten, zu messen und zu vergleichen.

**Erfolge oder Misserfolge sind nur im Sport schneller zu beobachten.**

Dahinter stellen sich Fragen hinsichtlich einer Übertragung auf die Führung in Unternehmen bzw. Organisationseinheiten: Auf welche Unternehmen bzw. Organisationseinheiten in Unternehmen ist die Spielstruktur von Baseball, American Football oder Fußball übertragbar? Was können Manager vom Führungsverhalten von Spitzentrainern aus Mannschaftssportarten lernen?

### Führung und Spielstruktur in Mannschaftssportarten

Die Führung einer Sportmannschaft, darüber sind sich viele Manager einig, ist nicht nur eine Metapher, sondern geradezu ein Modell für moderne Teamführung geworden.<sup>2</sup> Der Blick auf unterschiedliche Mannschaftssportarten wie Baseball, American Football und Fußball zeigt, dass Führung und Spielstruktur vor allem davon abhängt, wie ausgeprägt die Interaktionsintensität der einzelnen Spieler untereinander ist. Charakteristisch beim *Baseball* sind vor allem das Nichtvorhandensein von vorhersehbaren Ketten von Spielzügen und damit die Unabhängigkeit von Vorarbeiten einzelner Spieler. Die Kommunikation der Spieler untereinander ist minimal, der Fokus liegt auf den Individualleistungen eines jeden Spielers.<sup>3</sup> Durch die hohe Spe-

zialisierung fehlt dem einzelnen Spieler im *American Football* der Blick für das große Ganze, was wiederum eine zentrale Koordination und Vorgabe durch den Trainer notwendig macht. Der hohe Spezialisierungsgrad erfordert zudem eine langfristige Besetzung der einzelnen Positionen.<sup>4</sup> *Fußballregeln* zwingen zur schnellen Ausführung von Angriffen bzw. zum schnellen Wechsel von der Angreiferin in die Verteidigerposition und umgekehrt. Herausragende Individualleistungen ohne Abhängigkeit von Mitspielern wie im Baseball wären in dieser Sportart wohl kaum ausreichend. Der Trainer versucht zwar während des Spiels vereinzelt, den Spielern Anweisungen zu geben, bleibt aber im Vergleich zum American Football an den Spielzügen unbeteiligt.

**Führung und Spielstruktur hängen vor allem davon ab, wie stark die Spieler untereinander interagieren müssen.**

Abbildung 1 zeigt die unterschiedliche Interaktionsintensität dieser drei Mannschaftssportarten. Beim Baseball ist die Interaktionsintensität aufgrund der Unabhängigkeit von Vorarbeiten einzelner Teammitglieder gering. Bei dieser Mannschaftssportart ist die Einzelleistung entscheidend. Beim American Football sind die einzelnen Spieler von der Leistung des Vorgängers abhängig, sodass mehr Interaktionen untereinander bei jedem Spielzug erforderlich ist. Flexibles (Re)agieren bezogen auf die momentan vorhandene Situation (Agieren der Teamkollegen und Gegenspieler) führt zu einer hohen Interaktionsintensität beim Fußball, denn hier ist *echte* Teamarbeit erforderlich.

Für die Auswahl von Trainern aus diesen drei Sportarten waren verschiedene Kriterien maßgeblich. Der Trainer/Manager muss mit einer Profimannschaft Erfolge vorweisen können, im Sinne von »die vorgegebenen Ziele wurden erreicht«. Neben dem Sieg bei einem nationalen bzw. internationalen Wettbewerb gilt es auch als Erfolg, eine Mannschaft aus einer Leistungskrise herauszuführen. Literatur muss in umfangreichem Maß und in

guter Qualität zur Verfügung stehen, sodass Rückschlüsse auf das Führungsverhalten der Trainer gezogen werden können. Für die Kategorie Baseball wurden Joe Torre sowie Earl Weaver ausgewählt; im American Football sind Bill Parcells und Vince Lombardi gute Vorbilder und im Fußball wurden Jupp Heynckes sowie Joachim Löw als Beispiele erfolgreicher Trainer herangezogen.

**Übertragung erfolgreichen Führungsverhalten auf Unternehmensbereiche**

Die zu untersuchenden Ausprägungen von Führungsverhalten in den unterschiedlichen Sportarten wurden in drei Kriterien unterteilt:

1. Organisation und Struktur als Grundlage für Interaktionsintensität und Teamarbeit
2. Kommunikation als Grundlage der Austauschbeziehung und Führungsinstrument
3. Vertrauen und Kontrolle als Grundlage der Beziehung und Maß für Freiheitsgrade

Die Untersuchungen in diesen drei Kategorien sollen Aufschluss darüber geben, wie unterschiedliche Unternehmen (seinheiten) und auch Interaktionsintensitäten das Führungsverhalten bedingen. Im Weiteren erfolgt eine Darstellung von Erfolgsaspekten sowie des Führungsverhaltens der ausgewählten erfolgreichen Trainer in der jeweiligen Mannschaftssportart. Anschließend wird die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf die jeweiligen Unternehmensbereiche abgeleitet.

**Baseball-Unternehmensbereiche**

Baseball ist eine Sportart, bei der es auf individuelle Leistungsbeiträge ankommt. Die Abhängigkeit zwischen den Spielern ist im Vergleich zu anderen Sportarten gering. Abbildung 3 zeigt zentrale Elemente des Führungsverhaltens von Joe Torre und Earl Weaver.

Das Führungsverhalten der beiden erfolgreichen

Abb. 1 Interaktionsintensität im Mannschaftssport<sup>5</sup>

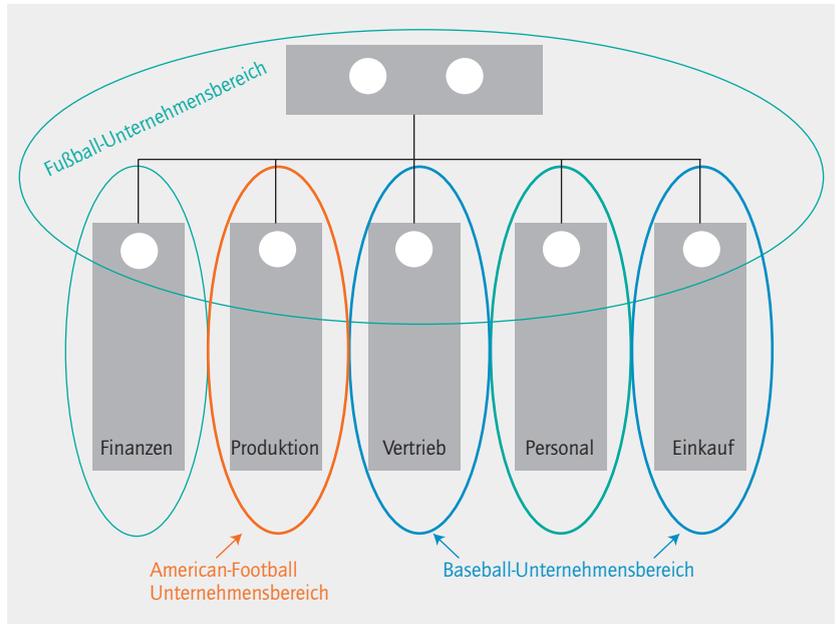


Trainer lässt sich auf Unternehmensbereiche übertragen, die der Interaktionsintensität der Mannschaftssportart Baseball weitgehend ähnlich sind. Ein Vertriebsteam beispielsweise ist eine klassische baseballähnliche Organisation. Es kommt im Besonderen auf Einzelleistungen an, die handelnden Personen genießen viele Freiheiten und die Interaktionsnotwendigkeit zwischen ihnen ist gering.<sup>7</sup> Auf Banken und Versicherungen bezogen wären Bereiche wie die Abwicklung von Wertpapiergeschäften, Controlling oder interne Revision als Individualarbeiten zu sehen. Die Aufgaben mögen zwar komplex sein, unterschiedliche Kompetenzen innerhalb des jeweiligen Bereichs sowie Flexibilität im Handeln sind allerdings nur in begrenztem Ausmaß erforderlich. Es bestehen keine unmittelbaren Abhängigkeiten. Interaktionen innerhalb einer Abteilung sind nur eingeschränkt notwendig. Teilautonome Arbeitsgruppen in diesen Bankenbereichen wären damit auch wenig sinnvoll.

**Im Baseball zählt die individuelle Leistung der einzelnen Spieler; das Gleiche gilt für ein Vertriebsteam, Controlling oder Wertpapiergeschäfte.**

Aufgabe einer Führungskraft in einem Baseball-Unternehmensbereich ist es, einen weitgehend reibungslosen Ablauf zu ermöglichen und Störungen fernzuhalten. Dem Mitarbeiter soll der Rücken freigehalten werden, damit er seine gesamte Kraft auf die Aufgabenerfüllung konzentrieren kann. Die Führungskraft fungiert als Ermöglicher und legt organisationale Rahmenbedingungen fest, hält das Spielfeld des Mitarbeiters nicht zu klein, hält Störfaktoren von anderen Abteilungen, darüberliegenden Hierarchien und der externen Umwelt weitgehend fern. Die Führungskraft hat die Aufgabe, den Kommunikationsstil personen- und situationsabhängig zu gestalten. Dies beinhaltet, den Persönlichkeitstyp eines jeden Mitarbeiters gut zu kennen und situativ darauf zu reagieren. Wichtig ist es, Konflikte im Anlassfall sofort zu bearbeiten und eine gute Einschätzung zu haben, welche Gesprächsform in welcher Situation angebracht ist. Bedeutend ist, dass sich die Führungskraft im Anlassfall mit dem Mitarbeiter in Form von Einzelgesprächen auseinandersetzt und Teammeetings eher im Ausnahmefall anberaumt.

Die Mitarbeiter eines Baseball-Unternehmensbereiches haben selten gemeinsame Teammeetings, diese sind auf entscheidende Fragestellungen oder Problemfälle, welche die gesamte Abteilung betreffen, beschränkt. Die Führungskraft schätzt die unterschiedlichen Vorgehensweisen ihrer Mitarbeiter – einige sind eher offensiv, andere eher defensiv – und



sieht diese Diversität als Stärke des Teams. Sich für den Mitarbeiter gegenüber übergeordneter Hierarchie oder bei Problemen mit Kunden einzusetzen, sind wichtige Verhaltensweisen einer Führungskraft eines Baseball-Unternehmensbereichs. Wenige, aber zentrale Regeln prägen die Struktur eines effektiven Baseball-Unternehmensbereiches. Nur wesentliche Punkte sind festgelegt: Was (soll erreicht werden = Vision/Ziel); Wozu (soll das erreicht werden = Sinn); Wie (soll es erreicht werden = Prinzipien). Verstöße gegen die Prinzipien werden strikt *geahndet*. Hohe Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit, echtes Interesse an den Mitarbeitern und Empathie sind wichtige Kompetenzen der Führungskraft. Bei Misserfolg schenkt die Führungskraft den Mitarbeitern besonderes Vertrauen, um Angst vor weiteren Misserfolgen zu nehmen. Auf der anderen Seite kann die Führungskraft eine hohe Leistung und Motivation von den Mitarbeitern erwarten.

**Abb. 2** Unternehmensbereiche, die mit den verschiedenen Mannschaftssportarten vergleichbar sind (eigene Darstellung)

**Abb. 3** Führungsverhalten im Baseball<sup>6</sup>

<b>Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spieler von Störungen aus der Führungsebene fernhalten; wenige aber sinnvolle Regeln;</li> <li>• Regeln flexibel aufstellen und bei Nichtbeachtung situationsbezogen ahnden;</li> <li>• gegenseitiger Respekt und freie Meinungsäußerung auch gegenüber dem Trainer;</li> <li>• Kontinuität innerhalb der Organisation führt zu geregelter Nachfolge</li> </ul>
<b>Kommunikation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genaue Kenntnisse über Spieler und deren Kommunikationsmuster, um Verhalten zu interpretieren und zu reagieren;</li> <li>• Teammeetings selten (nur bei Krisenfällen);</li> <li>• Einzelgespräche sind vorzuziehen</li> </ul>
<b>Vertrauen und Kontrolle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufrichtiges und ehrliches Verhalten des Trainers als Basis für Vertrauen;</li> <li>• alle Spieler nach gleichen Regeln behandeln;</li> <li>• Transparenz der Leistungsbeurteilung;</li> <li>• sich bei öffentlichen Auftritten schützend vor Spieler stellen</li> </ul>

Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Philosophie des Trainers ist in die Organisation mit eingegliedert; Trainer stellt Organisation vor sich selbst;</li> <li>• Regeln werden konsequent verfolgt und Nichtbeachtung streng geahndet; hoher Wert auf Stabilität und Beständigkeit, aber auch Veränderungsbebereitschaft;</li> <li>• Training und Wiederholung fundamentaler Prozesse;</li> <li>• Fehler als notwendige Schritte im Lernprozess</li> </ul>
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offene und transparente Gesprächskultur;</li> <li>• klare Kommunikation über Erwartungen und Gründe für Verhaltensänderung und deren Konsequenzen; unüblicher scharfer Ton, um bestimmte Reaktionen hervorzurufen;</li> <li>• Kommunikationsweise auf Situation angepasst; auftretende Konflikte sofort offen und transparent lösen</li> </ul>
Vertrauen und Kontrolle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gleiche Regeln für alle;</li> <li>• Situationen, die nicht trainiert wurden, sollten im Spiel vermieden werden;</li> <li>• verdiente Spieler dürfen von Vorgaben des Trainers abweichen, sofern es für die Spielsituation sinnvoll ist</li> </ul>

Abb. 4 Führungsverhalten im American Football<sup>8</sup>

**Die Führungskraft muss hier Ermöglicher sein; sie legt die Rahmenbedingungen fest und hält dem Mitarbeiter den Rücken frei.**

Folgende Führungsaufgaben lassen sich zusammenfassend auf Baseball-Unternehmensbereiche übertragen:

- reibungslosen Ablauf ermöglichen
- die Kommunikation personen- und situationsabhängig gestalten
- Einzelgespräche führen
- unterschiedliche Vorgehensweisen der Mitarbeiter wertschätzen und fördern
- sich für den Mitarbeiter einsetzen
- wenige, aber zentrale Regeln festlegen und einfordern
- Vertrauen insbesondere bei Misserfolg entgegenbringen.

### American-Football-Unternehmensbereiche

American Football ist eine Sportart mit einer streng hierarchisch orientierten Organisation, bei der jeder Spieler eine klar abgegrenzte Aufgabe hat, in der er einen sehr hohen Spezialisierungsgrad erreicht. Jeder Spielzug ist unmittelbar von den Vorleistungen des jeweiligen Mitspielers abhängig. Die Sportart weist für den Einzelnen einen geringen Komplexitätsgrad auf, wobei Flexibilität im Handeln aufgrund genau vorgegebener Spielzüge eher hinderlich ist. Spieler mit unterschiedlichen Kompetenzen werden aber sehr wohl benötigt.

Das Führungsverhalten von Bill Parcells und Vincent Lombardi beinhaltet zentrale Elemente, wie sie in Abbildung 4 dargestellt sind.

Typische American-Football-Unternehmensbereiche sind: Massen- und Fließbandproduktion, Fast-Food-Kette, Restaurant, Hotel, medizinische

Abteilungen im Krankenhaus. Auf solche Unternehmensbereiche, die der Interaktionsintensität des American Football weitgehend ähnlich sind, lässt sich das Führungsverhalten der beiden Spitzentrainer übertragen.

**American Football erfordert einen hohen Spezialisierungsgrad mit wenig Flexibilität im Handeln – wie in der Massenproduktion, in der Krankenhausmedizin oder im Hotel- und Gaststättengewerbe.**

Die Spielstruktur des American Football kommt dem Begriff der Kettentechnologie und des Taylorismus sehr nahe. Im Taylorismus zählte das System mehr als der Mitarbeiter.<sup>9</sup> Auch im American Football spielt das System eine überaus bedeutende Rolle. Bei Fast-Food-Ketten beispielsweise gibt es einen festgelegten Arbeitsprozess, klar abgegrenzte Aufgaben und einen hohen Spezialisierungsgrad der Mitarbeiter sowie Abhängigkeiten zwischen den Prozessschritten. Solange ein Hamburger nicht zubereitet wurde, kann er auch nicht verkauft werden. Dieser Argumentation folgend kann außer den *Fast-Food-Ketten* beinahe das gesamte Gastronomiegewerbe als footballähnlich angesehen werden. Der Kellner muss den Essenswunsch in Erfahrung bringen, bevor der Koch das entsprechende Menü zubereiten kann, das der Kellner dann nach Fertigstellung dem Gast serviert.

In einem American-Football-Unternehmensbereich ist es wichtig, dass die Führungskraft genaue Regeln vorgibt, diese konsequent verfolgt und eine Nichteinhaltung klar ahndet. Gute Organisation, Stabilität und Beständigkeit sind wesentliche Elemente des Erfolgs. Gleichzeitig wird jedoch auch die ständige Weiterentwicklung von Prozessen, Trainings und Wiederholungen forciert. Fehler zu machen, ist dabei erlaubt, diese zu wiederholen verpönt. Auftretende Konflikte sollen sofort angesprochen, gelöst und die Konsequenzen daraus dargestellt werden. In einer Fast-Food-Kette werden, um an das Beispiel von oben anzuknüpfen, die Prozesse Bestellung, Aufnahme und Speisenproduktion stets optimiert, getestet und weiter verbessert. Ein anschließend ausgearbeiteter Leitfaden und eine erstellte Checkliste geben den Mitarbeitern genaue Verhaltensanweisungen. Neue Mitarbeiter werden eine Zeit lang von Kollegen genau in den Arbeitsprozess eingewiesen. Dabei wird ein besonderes Augenmerk auf die Prozessoptimierung gelegt. Manchmal ist der Ton dabei auch etwas rauer.

**Die Führungskraft muss exakte Regeln vorgeben und deren Beachtung streng überwachen sowie Trainingsmaßnahmen forcieren.**

Folgende Führungsaufgaben lassen sich zusammenfassend für American-Football-Unternehmensbereiche übertragen:

- Struktur und Arbeitsprozesse festlegen und optimieren
- klar abgegrenzte Aufgaben und Abhängigkeiten definieren
- Regeln vorgeben und konsequent verfolgen
- Konflikte sofort klären
- klar kommunizieren.

### Fußball-Unternehmensbereiche

Die Aufgabe beim Fußball beinhaltet einen relativ hohen Komplexitätsgrad, erfordert unterschiedliche Kompetenzen sowie Flexibilität im Handeln. In einem Fußballteam stecken strategische und taktische Hinweise des Trainers den Handlungsspielraum der Spieler ab, in dem sie sich frei bewegen müssen.<sup>10</sup> Innerhalb des Handlungsspielraums werden die Spieler dazu aufgefordert, mögliche Lücken und nicht definierte Einzelheiten durch gezielte Kommunikation zu füllen. Es steht den Spielern frei, wie sie miteinander kommunizieren, es muss nur funktionieren, um flexibel und schnell auf Situationen reagieren zu können.

**Fußball ist ein komplexes Spiel, das schnelle, flexible Reaktionen und viel Kommunikation unter den Spielern erfordert.**

Zentrale Elemente des Führungsverhaltens von Jupp Heynckes und Joachim Löw sind in Abbildung 5 ersichtlich.

Typische Fußball-Unternehmensbereiche sind: Unternehmensberatung, Werbeagentur, Marketingabteilung, Projektteam, Produktentwicklung. Fußball-Unternehmensbereiche benötigen in der Regel intensive Kommunikation zwischen den einzelnen Teammitgliedern. Folgende Aspekte lassen sich auf diese Unternehmensbereiche übertragen: Die immer größer werdende Komplexität der ineinandergreifenden Bereiche, die zunehmende Unsicherheit und Geschwindigkeit macht es für den einzelnen Mitarbeiter oft schwierig, die richtigen Informationen zu sammeln, diese zusammenzufügen und die richtigen Schritte zur Umsetzung einzuleiten.<sup>11</sup> Bei solchen Aufgaben ist Teamarbeit ein wohl unumstrittenes Mittel um Effizienz, Qualität und Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen und zu erhalten. Teamarbeit darf dabei jedoch nicht als Allzweckmittel im Gießkannenprinzip von oben nach unten verordnet werden, zuvor ist eine genaue Analyse der betrieblichen Situation notwendig. Ein Team muss demnach immer ein Maximum an Handlungs-

<b>Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Letzte Entscheidung bezüglich Teamauswahl liegt beim Trainer;</li> <li>• keine Einmischung von oben akzeptieren;</li> <li>• sorgfältige und strukturierte Analyse der gegnerischen Mannschaften, um gezielt die Teams zusammenzustellen</li> </ul>
<b>Kommunikation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spieler und deren Stärken/Schwächen genau kennen;</li> <li>• Erklärung der Gründe für Nicht-Einsatz;</li> <li>• klare und regelmäßige Kommunikation zwischen allen Beteiligten;</li> <li>• Ruhe und Gelassenheit in der Kommunikation mit Spielern und Medien;</li> </ul>
<b>Vertrauen und Kontrolle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrauensvolles Verhältnis zu den Spielern, jedoch distanziert und nicht kumpelhaft;</li> <li>• vertrauensvoller Umgang mit Führungsspielern;</li> <li>• jüngere Spieler müssen sich Vertrauen erst verdienen</li> </ul>

und Entscheidungsfreiheit innerhalb eines vorgegebenen Rahmens haben, damit Spitzenleistungen erreicht werden können.

**Abb. 5** Führungsverhalten im Fußball<sup>12</sup>

**Mit Fußball lässt sich die Arbeit in einer Werbeagentur, im Marketing, in der Produktentwicklung oder der Unternehmensberatung vergleichen.**

Wichtig für die Führungskraft eines Fußball-Unternehmensbereichs ist es, ausreichend Kompetenzen und Ressourcen zur Verfügung zu haben, ohne dass eine Einmischung von übergeordneten Instanzen erfolgt. Die Führungskraft benötigt weitestgehend Entscheidungsautonomie bei der Auswahl der Mitarbeiter, Methoden und Vorgehensweisen, ohne ständig von übergeordneten Hierarchien hinterfragt zu werden. Die definierte Ausrichtung und das definierte Ziel beeinflussen maßgeblich die Auswahl und das Einsatzgebiet der Mitarbeiter. Subjektive, intuitive Entscheidungen der Führungskraft spielen hier eine bedeutende Rolle. Die Stärken und Schwächen der Mitarbeiter genau zu kennen, ist wesentlich für die Führungskraft eines Fußball-Unternehmensbereichs. Diese individuellen Fähigkeiten, richtig einzusetzen, dem Mitarbeiter dabei genügend Freiraum zu geben und diese Individualität dem Gesamtziel des Teams unterzuordnen, ist die Kunst der Führung in diesen Abteilungen. Mit den Mitarbeitern regelmäßig und klar zu kommunizieren sowie die Gründe für die Zuteilung bestimmter Aufgaben und Verantwortungen zu erklären, sind bedeutende Elemente. Die ständige Ausrichtung und Kommunikation des übergeordneten Ziels spielt dabei eine entscheidende Rolle. Führungskraft eines Fußball-Unternehmensbereichs zu sein, erfordert ein starkes Vertrauen in die Kompetenzen der Mitarbeiter und die Entscheidung, welche Mitarbeiter welche (Haupt)Rolle in der Erfüllung des Auftrages spielen. Nicht kumpelhafter Umgang, sondern hohe Professionalität und Wertschätzung der individuellen Fähigkeiten sind entscheidend.

## Impulse für die Praxis

Unterschiedliche Unternehmensbereiche müssen – wie auch Teams unterschiedlicher Mannschaftssportarten – unterschiedlich geführt werden. Einheitliche Führungsprinzipien in einem Unternehmen wirken kontraproduktiv. Um als Führungskraft bei einem Abteilungswechsel erfolgreich zu sein, ist es häufig erforderlich, die Führungsprinzipien völlig zu ändern.

Fast jedes Unternehmen besteht aus Bereichen aller drei Mannschaftssportarten,

- dem Baseball-Unternehmensbereich, z. B. Vertrieb, Einkauf, interne Revision. Hier sollte man mit maximaler Freiheit und größtmöglicher Ergebnisverantwortung führen;
- dem American-Football-Unternehmensbereich, z. B. Produktion, medizinische Abteilungen im Krankenhaus. Hier gilt, mit engen Vorgaben und Kontinuität bei gleichzeitiger ständiger Weiterentwicklung führen;
- dem Fußball-Unternehmensbereich, z. B. Finanzen, Personal, Marketing. Hier wäre Führen durch Festlegen weniger, wichtiger Elemente und mit einem besonderen Augenmerk auf die vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeiter und die Ausrichtung auf das gemeinsame Ziel passend.

**Die Führungskraft benötigt hier kompetente Mitarbeiter und muss deren individuelle Fähigkeiten genau kennen und richtig einsetzen.**

Folgende Führungsaufgaben lassen sich zusammenfassend auf Fußball-Unternehmensbereiche übertragen:

- echte Teamarbeit fördern,
- den Mitarbeiter dazu bringen, seine Individualität dem Gesamtziel unterzuordnen,

- maximalen Handlungsspielraum ermöglichen,
- ausreichende Kompetenzen und Ressourcen sicherstellen,
- Entscheidungen auch subjektiv und intuitiv treffen,
- Stärken (und Schwächen) der Mitarbeiter kennen und entsprechend einsetzen, regelmäßig und klar kommunizieren.

## Limitationen

Im Mannschaftssport liegen Ursache und Wirkung für Sieg oder Niederlage zeitlich nahe beisammen. In wenigen Stunden ist Erfolg oder Misserfolg unmittelbar sichtbar, Änderungen häufig innerhalb weniger Minuten. Ergebnisse sind, anders als bei Unternehmen, leicht mess- und vergleichbar. Die Auswirkungen von Führungsverhalten auf Unternehmensergebnisse lassen im Vergleich dazu meistens keine leichte Mess- und Vergleichbarkeit sowie Unmittelbarkeit zu. Viele andere Einflüsse auf das Unternehmen prägen das Unternehmensergebnis. Fokussiert man jedoch seinen Blickwinkel auf das Führungsverhalten von Managern, so lassen sich aus dem Führungsverhalten von Spitzentrainern im Mannschaftssport unterschiedliche Führungsaufgaben und Führungsprinzipien auf die Unternehmenspraxis übertragen.

## Zusammenfassung

Strukturen, Modelle und Vorgehensweisen, die im Mannschaftssport bei Spitzentrainern Anwendung finden, sind auch dafür geeignet, auf Unternehmen übertragen zu werden. Allerdings ist es dabei notwendig, die verschiedenen Prinzipien und Führungsaufgaben der unterschiedlichen Mannschaftssportarten – Baseball, American Football und Fußball – nicht pauschal auf das gesamte Unternehmen, sondern passend auf die jeweiligen Unternehmensbereiche zu übertragen. Dies bedeutet in weiterer Konsequenz, dass ein Unternehmen nicht einheitlich, sondern divergent organisatorisch gestaltet und geführt werden muss. Unternehmensweite einheitliche Führungsprinzipien sind daher mit Vorsicht zu betrachten und können kontraproduktiv wirken. So ist es beispielsweise notwendig, Mitarbeiter in der Produktion mit engen Vorgaben und Kontinuität bei gleichzeitiger ständiger Weiterentwicklung zu führen. Im Vertrieb und Einkauf hingegen ist es sinnvoll, mit maximaler Freiheit und größtmöglicher Ergebnisverantwortung und wenigen gemeinsamen Meetings zu leiten.

## Summary

Structures, models and procedures as used by top coaches in team sports also apply in business management. However, it is important to translate the different interaction structures of the team sports – baseball, American football, and soccer – to similarly organized individual business units, not as universal principles at an organization-wide level. This illustrates that an organization does not follow a universal structure but needs to be designed and managed divergently. Consequently, organization-wide leadership principles need to be considered with care and can even prove to be counterproductive. It is, for example, vital to lead the team members in production with narrow targets and continuity while at the same time allowing for steady development. In sales and purchasing, on the other hand, maximized freedom and results accountability with few meetings are recommendable.

## Anmerkungen

- 1 Gould, D./Guinan, D./Greenleaf, C./Medberry, R./ Peterson, K.: Factors affecting Olympic performance: Perceptions of athletes and coaches from more and less successful teams. In: *The Sport Psychologist*, 13. Jg., 1999, H. 4, S. 371–395.
- 2 Sprenger, R. K.: *Gut aufgestellt: Fußballstrategien für Manager*, Frankfurt a. M. 2010.
- 3 Fiedler, G.: *Baseball für Fußballfans. Alles was man über Amerikas Traditionssport wissen muss*, Norderstedt 2013.
- 4 Brinke, M./Kränzle, P.: *American Football. Spielidee und Regeln, Teams und Akteure, die Szene in Deutschland und USA*, München 2014.
- 5 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kranzinger, F.: *Management in Sport und Wirtschaft: Was wir von Erfolgstrainern über Organisation, Führung und Teamarbeit lernen können*, Saarbrücken 2010, S. 20.
- 6 Torre, J./Dreher, H.: *Joe Torre's ground rules for winners. 12 keys to managing team players, tough bosses, setbacks, and success*, New York 1999; Weaver, E./ Pluto, T.: *Weaver on strategy. The classic work on the art of managing a Baseball team*, Dulles 2002; Useem, J./ Munoz, Lisa: *A Manager for All Seasons*. In: *Fortune Magazine*, 142. Jg., 1999, H. 9, S. 66.
- 7 Keidel, R. W.: *Frames Plans. Sports strategies for business*, New York 1985.
- 8 Parcells, B./Coplton, J.: *Finding a way to win. The principles of leadership, teamwork, and motivation*, New York 1995; Lombardi, V.: *The Lombardi Rules. 26 lessons from Vince Lombardi – the world's greatest coach*, New York 2003; Parcells, B.: *The tough work of turning around a team*. In: *Harvard Business Review*, 78. Jg., 2000, H. 6, S. 179–184.
- 9 Sprenger, R. K.: *Aufstand des Individuums. Warum wir Führung komplett neu denken müssen*, Frankfurt a. M. 2001.
- 10 Krüger, W.: *Teams führen*, Planegg 2003.
- 11 Kast, W.: *Stärken und Schwächen der Teamarbeit*. In: *Personalmagazin*, 11/2011, S. 66–68.
- 12 Winkler, P.: *Die vier besten Trainer der Champions League im Check*. 2014, online abrufbar unter ([www.focus.de](http://www.focus.de)), <http://tinyurl.com/d3ulnnu> (letzter Zugriff: 15.07.2016); Wallrodt, L./Gartenschläger, L.: *Warum Lahm für Löw der ideale Chef ist*. 2014, online abrufbar unter ([www.welt.de](http://www.welt.de)), <http://tinyurl.com/jokcl8v> (letzter Zugriff: 15.07.2016); Spiller, C.: *Dank Hoeneß der beste Bayern-Trainer*. 2014, online abrufbar unter ([www.zeit.de](http://www.zeit.de)), <http://tinyurl.com/jjuo6jz> (letzter Zugriff: 15.07.2016).



**Karin Foidl-Mehrländer, MSc MSc**

wissenschaftliche Mitarbeiterin, Fachhochschule Salzburg GmbH  
[karin.foidl@fh-salzburg.ac.at](mailto:karin.foidl@fh-salzburg.ac.at)



**Prof. Dr. Herbert Gölzner**

Fachbereichsleiter Human Resource Management & Leadership, Fachhochschule Salzburg GmbH  
[herbert.goelzner@fh-salzburg.ac.at](mailto:herbert.goelzner@fh-salzburg.ac.at)