

campus



Gut  
aufgestellt

Fußballstrategien  
für Manager

reinhard k.

sprenger

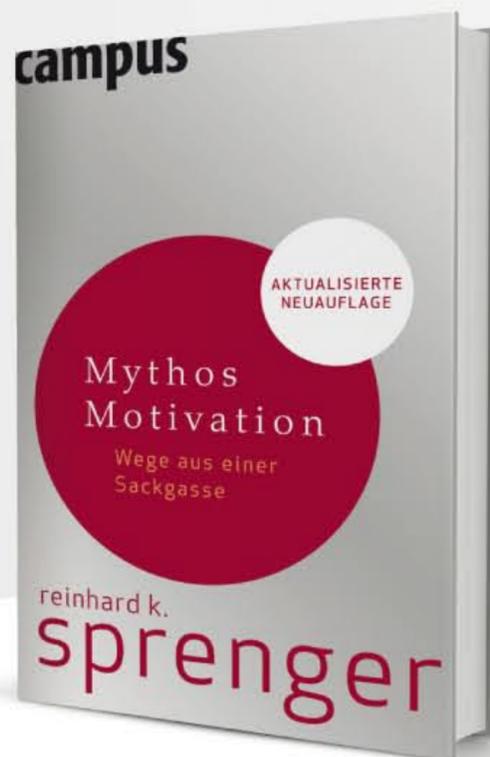
# »Deutschlands meistgelesener Managementautor«

*Der Spiegel*

NEU AB  
SEPTEMBER 2012  
»RADIKAL  
FÜHREN«  
2012. 224 Seiten,  
gebunden. € 24,99



2010.  
239 Seiten, gebunden. € 22,-  
Auch als E-Book erhältlich



2010.  
295 Seiten, gebunden. € 27,-  
Auch als E-Book erhältlich



2007.  
192 Seiten, gebunden. € 27,-  
Auch als E-Book erhältlich

Mehr zum neuen Buch von Reinhard K. Sprenger sowie zu anderen Management-Novitäten erfahren Sie in unserem monatlichen Newsletter. Jetzt anmelden und Buch gewinnen: [www.campus.de/newsletter](http://www.campus.de/newsletter).



[campus.de](http://campus.de)

**campus**

Frankfurt. New York

**Gut aufgestellt**

*Dr. Reinhard K. Sprenger* gilt als profiliertester Management-Berater und Führungsexperte Deutschlands. Zu seinen Kunden zählen nahezu alle großen DAX-Unternehmen. Seit seiner Jugend ist er Fan von Rot-Weiss Essen.

Reinhard K. Sprenger

# **Gut aufgestellt**

Fußballstrategien für Manager

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

© Campus Verlag GmbH

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.  
ISBN 978-3-593-39199-1

2., aktualisierte Auflage 2010

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere  
für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen  
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.  
Copyright © 2008/2010 Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main  
Umschlaggestaltung: Hißmann, Heilmann, Hamburg  
Umschlagmotiv: © fotolia/Lucky Dragon  
Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht  
Druck und Bindung: Beltz Druckpartner, Hemsbach  
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.  
Printed in Germany

Besuchen Sie uns im Internet: [www.campus.de](http://www.campus.de)

# Inhalt

|   |    |
|---|----|
| Vorwort zur Neuauflage . . . . .                                  | 9  |
| Warm machen . . . . .   | 11 |
| <b>Tabellenplatz</b> . . . . .                                    | 17 |
| Wir verkaufen keine Leistung, wir verkaufen Erfolg . . . . .      | 19 |
| Motivation ist nur <i>eine</i> Voraussetzung für Erfolg . . . . . | 24 |
| Spiele werden im Kopf gewonnen . . . . .                          | 27 |
| Erfolgsrezepte gibt es nicht . . . . .                            | 32 |
| Ziel erreicht – was nun? . . . . .                                | 38 |
| Die Angst vor dem Fehler . . . . .                                | 42 |
| Die Kunst des Verlierens . . . . .                                | 49 |
| Schnell wird man mit Vertrauen . . . . .                          | 54 |
| Man spielt für die Tribüne – der Kunde im Zentrum . . . . .       | 59 |
| Trainerwechsel ist meist die falsche Strategie . . . . .          | 65 |
| <b>Trainer</b> . . . . .  | 69 |
| Eine gute Führungskraft macht sich überflüssig . . . . .          | 71 |
| Führung braucht freiwillige Gefolgschaft . . . . .                | 75 |
| Führung braucht Reife . . . . .                                   | 78 |
| Gute Spieler sind selten gute Trainer . . . . .                   | 81 |
| Selbstvertrauen macht innovativ . . . . .                         | 85 |

|   |     |
|---|-----|
| Unbequemes am Anfang durchsetzen . . . . .                  | 90  |
| Vertrauen beginnt mit Verwundbarkeit . . . . .              | 93  |
| Kontakt ist wichtiger als Lob . . . . .                     | 97  |
| Leidenschaftliche Führung . . . . .                         | 100 |
| Ziele müssen erreichbar sein . . . . .                      | 104 |
| Führung hat einen Störungsauftrag. . . . .                  | 107 |
| Bestimmen Sie das Ziel, nicht den Weg . . . . .             | 112 |
| Stärken stärken . . . . .                                   | 115 |
| Personaleinsatz – im richtigen Moment einwechseln . . . . . | 119 |
| Gute Manager wissen, wann sie gehen müssen . . . . .        | 124 |

**Mannschaft** . . . . . 129

|   |     |
|---|-----|
| Hochleistungsteams – vom Miteinander zum Füreinander . . . . .          | 131 |
| Personalauswahl ist alles . . . . .                                     | 136 |
| Kann man Mitarbeiterbindung beeinflussen? . . . . .                     | 142 |
| Stammplätze gibt es nicht mehr . . . . .                                | 146 |
| Vom Spezialisten zum Alleskönner . . . . .                              | 150 |
| Warum Individualität zählt . . . . .                                    | 156 |
| Geld schießt keine Tore – oder doch? . . . . .                          | 161 |
| Keiner gewinnt allein – die Bedingungen<br>für Zusammenarbeit . . . . . | 165 |
| Spitzenverdiener drücken die Teamleistung . . . . .                     | 171 |
| Teamgeist nicht nur fordern, sondern<br>mit Regeln fördern . . . . .    | 175 |

**Fankurve** . . . . . 179

|  |     |
|--|-----|
| Regeln erhalten die Spannung . . . . .                     | 181 |
| Angriff ist die beste Verteidigung . . . . .               | 186 |
| Kurzsichtigkeit – ein Turnier ist nicht die Liga . . . . . | 190 |
| Zahlen sind nicht alles . . . . .                          | 193 |

|   |     |
|---|-----|
| Global Players oder Local Heroes? . . . . . | 199 |
| Frauen in der Männerdomäne . . . . .        | 204 |
| Regelgerecht ist noch nicht fair . . . . .  | 209 |
| Wettbewerb und Kooperation . . . . .        | 214 |
| Literatur . . . . .                         | 220 |



# Vorwort zur Neuauflage

Vor dem Spiel ist nach dem Spiel. Oder war es umgekehrt? Für dieses Buch gilt beides. Man könnte es endlos weiter schreiben. Der durch den Fußball geschärfte Blick auf das Management findet immer wieder neue Analogien – und es sind profunde Ähnlichkeiten, keine frivolen Oberflächenvergleiche.

Das Spannende waren die Vorträge, die ich seit der Erstaufgabe zum Thema »Gut aufgestellt« halten durfte. Sie waren bei aller Ernsthaftigkeit ein großer Spaß, auch für jene Zuhörer, die ihre Besonderheit gerne durch die Aussage betonen, dass sie sich nicht für Fußball interessieren. Vor allem aber ließen sich komplizierte Zusammenhänge in klare Beispiele und Bilder fassen, die unmittelbar plausibel waren, auf das Wesentliche reduzierten und vor allem wert waren, erinnert zu werden.

Wie zum Beispiel, dass es sich bei den amerikanischen Großspielen – Basketball, American Football und Baseball – um *coaches games* handelt – Spiele, die wesentlich durch das Eingreifen des Trainers von außen bestimmt werden. Fußball hingegen ist ein klassisches *players game*, ein Spiel, das weitgehend von den Spielern bestimmt wird. Die Amerikaner versuchen immer noch, Fußball als *coaches game* zu spielen. Dadurch entsteht große Hektik, weil permanent alle Trainer von außen auf die Spieler einreden. Bedenkt man die Tatsache, dass die wichtigsten Modelle des Managements in Amerika entwickelt wurden, dann sollten wir uns besinnen, dem eigenen Weg vertrauen, dem Fußball-Weg. Es gilt, Management als *players game* zu spielen.

Seit der Erstausgabe 2008 hat die Konvergenz von Fußball und Management noch zugenommen. Einerseits beobachten wir die beschleunigte Verwirtschaftlichung des Fußballs: die Noten, die Tabulatoren der Leistung, die Bilanzen börsennotierter Vereine. Andererseits die Versportung der Wirtschaft: das beliebte Ranking von Vorstandsvorsitzenden, Managergehältern und Geschäftsberichten. Für beide gilt: Die beste Art der Problementorgung sind nun einmal Tore – oder andere gute Zahlen.

Die sich manchmal nicht recht einstellen wollen: Die Strategie stimmt, die Taktik auch, ebenso die Technik, Kondition sowieso – und trotzdem rollt der Ball, wie er will, oft nicht wie wir wollen, gar an uns vorbei. Warum? Weil es ein Spiel ist! Das Licht, dass der Fußball auf das Leben wirft, ist ein spielerisches. Im Spiel wird die Lebenswirklichkeit verdichtet und bisweilen zugespitzt: Siegen und Verlieren, Plan und Zufall, Individuum und Kollektiv – das alles ergreift den Betrachter, nimmt ihn gefangen, lässt ihn bisweilen die Zeit vergessen. Aber es lässt ihm auch die Möglichkeit zur Distanz. Aber ist es nur ein Spiel? Zwar bin ich weit entfernt, den Fußball zur modernen Ersatzreligion zu machen. Aber es ist mir wichtig festzustellen: Fußball ist ein Spiel des Lebens, neben vielen anderen Spielen. Er ist nicht das Leben selbst. Das gilt auch für Management. Es ist nur ein Spiel des Lebens, nicht das Leben selbst. Für beide gilt, dass der Ball rund ist. Er lehrt, mit dem zu spielen, was mit uns spielt.

Reinhard K. Sprenger, Frühjahr 2010

## Warm machen

»Das ist doch wie bei Schalke!« Wer so redet, macht zweierlei klar: Erstens, er kommt nicht aus dem Ruhrgebiet, sonst hätte er »auf Schalke« gesagt. Zweitens, er sucht einen besonders bildhaften Vergleich – einen Vergleich, der so allgemein verständlich ist, dass man den Vereinsnamen unterschlagen kann.

Das haben auch die Unternehmensstrategen erkannt. Sie setzen an zu cleveren Werbe-Dribblings: »Setzen Sie auf Europas Spitzenspieler!«. Oder: »Werden Sie Rendite-Weltmeister!«. Eine Bausparkasse lässt Wimpel bedrucken: »Fanclub Eigenheim«. Eine Landesbank wirbt mit: »Auswärts sind wir stark. Zu Hause fast unschlagbar.«

Fußballsprache ist im Unternehmensalltag allgegenwärtig: Liegt ein Unternehmen im Wettbewerb weit vorne, dann »spielt es in einer anderen Liga«. Manche Unternehmen wollen »zurück in die erste Liga«, einige wännen sich gar im »Abstiegskampf«, beklagen marktabschottende »Mauertaktiken«, zeigen Spielverderbern die »Rote Karte«. Und dass man ins »Abseits« geraten kann, ist ohnehin klar.

Vor allem bei den unternehmensinternen Hochämtern gibt es zuhauf sprachliche Hackentricks und rhetorische Steilpässe: »Wir sind nicht auf Ballhöhe« meint jener, der noch Entwicklungsbedarf sieht. Finanzvorstände greifen als Auftakt für den jährlichen Neustart regelmäßig zum allzeitweisen Sepp Herberger: »Nach dem Spiel ist vor dem Spiel.« Ein anderer beklagt einen Wettbewerbsnachteil: »Da beginnen wir das Fußballspiel mit 0:2-Rückstand!« – bis zwei zählen kann jeder, das ist sofort plausibel.

Auch sprichworfthafte Wendungen wie »ein Eigentor schießen«, »den Ball flach halten« oder Otto Rehhagels erfolgreiches Rezept der »kontrollierten Offensive« sind bildhafte Prägungen, die Einzug in das Wirtschaftsleben gehalten haben. Auf jeden Fall aber sind wir »gut aufgestellt« – so das Passepartout für gute Produkte, eine schlagkräftige Mannschaft, die effiziente Organisation und Zukunftsoptimismus. Denn Fußball spricht eine Sprache, die die ganze Welt versteht.

Und diese Sprache ist ein wahres Wundermittel – anschaulich, vielseitig, unerschöpflich. Sie beschreibt, liefert Bilder, Anekdoten, Beispiele, regt die Vorstellung an. Sie ist vielleicht auch die einzige Sprache, in der sich Menschen unterschiedlicher sozialer Zugehörigkeit ungezwungen verständigen können. Jedenfalls ist der PISA-Champion Finnland bei der WM 2010 wie schon 2006 nicht dabei. Der Fußballgott hat doch einen Sinn für Gerechtigkeit.

Aber ist der Fußball lediglich eine verführerische Metapher? Liefert er nur bildhafte Vorstellungswelten ohne operativen Nutzen? Genauer gefragt: Lohnt der Vergleich von Fußball und Wirtschaft?

Nun, zunächst ist Fußball eine *Eigenwelt*. Fußball drückt nichts aus und ist auch nicht Ausdruck von irgendwas – außer Fußball. Er ist einfach und gänzlich er selbst. »Das Runde muss ins Eckige« – darum geht es, wie uns Trainerphilosoph Otto Rehhagel erklärte. Nicht mehr, nicht weniger.

Wenn wir aber Fußball als ein Spiel sehen, dann kann er auch ein Bei-Spiel sein. Er kann als Sprachspiel den Anspruch erheben, die Welt der Wirtschaft mit einer Parallelwelt auszustatten. Er kann uns lehren, Unstimmigkeiten in unserem Denken besser zu verstehen und dass es verschiedene Arten gibt, auf solche Unstimmigkeiten zu reagieren. Er kann somit »spielerisch« Anschauungsmaterial für kluges Managen liefern. Und genau das will dieses Buch: Die Kunst der Führung im Stadionlicht beleuchten.

Es vertritt die These, dass Fußball nicht nur eine Metapher, sondern geradezu ein *Modell* für modernes Management ist oder zumindest in den letzten Jahren wurde. Denn die Geschäftswelt hat sich

verändert. Wirtschaftsführer sind da angekommen, wo Trainer und Fußballmanager schon lange sind: bei hohem, kurzfristigen Erfolgsdruck, bei dauernder Veränderung, stetigen Wachstumsansprüchen, globalem Wettbewerb, ständiger Verbesserung, ja Neu-Erfindung. Und insbesondere bei grundsätzlicher Job-Unsicherheit – was die einen als das Ende der Unternehmens-Ethik geißeln, andere als den Beginn beruflicher Selbstverantwortung begrüßen. Es ist kein Zufall, dass die Seiten der Wirtschaftsnachrichten den Sportnachrichten verblüffend ähneln (das ist nur deshalb so lange unentdeckt geblieben, weil Fußball eben kein amerikanischer Sport ist). Auch die Rolle von Führungskräften in der modernen Organisation hat sich der des Fußballmanagers angenähert: Sie sind Koordinatoren, die die Talente und Energien von Einzelnen auf gemeinsame Ziele hin steuern.

Und nichts ist so spannend wie Wirtschaft – außer Fußball. Man könnte den Satz auch umdrehen. Hier wie dort trifft man auf die alltagspraktische Trivialität, dass man nicht weiß, wie die Dinge ausgehen. Lernen kann man bei beiden: Mit Würde verlieren, mit Würde gewinnen. Aber auch, dass man in der Unterzahl nicht chancenlos ist. Teamgeist ist gefragt, Entschlossenheit und Zielstrebigkeit. Hier wie dort herrscht die Spannung zwischen Plan und Zufall, zwischen Scheitern und Erfolg, zwischen Standard und Ausnahme. Vor allem aber ist das Wechselspiel von individuellem Können und mannschaftlicher Geschlossenheit geradezu ein Musterbeispiel für beide Lebensbereiche – ja, für unser ganzes Leben überhaupt. Man kann den Ball wegdenken und ihn durch ein Produkt ersetzen. Man kann sich die gegnerische Mannschaft als Wettbewerber vorstellen. Man kann sich die Fans als Kunden vorstellen. Man kann sich die Spieler als Mitarbeiter vorstellen und den Trainer als Führungskraft. Der Doppelpass kann als soziales System verstanden werden, die Flanke als Kooperationsangebot. Hier wie dort geht es um Sieg, Kampf und Macht, Mut und Leidenschaft. Strategie, Taktik und Zufall sind dabei, Gefühle und Tragisches. Es gibt hier wie dort Helden, Schurken und Mitläufer, Besetzungen und Fehlbesetzungen. Letztere vor allem.

Fußball und Wirtschaft können sich also in vieler Hinsicht austauschen: Dabei kann man sehen, wie sich kommerzielle und authentische Erfahrungen verschränken, wie sie sich im Big Business globalisieren und doch im Graswurzeldenken lokalisieren, wie sie sich ernüchtern und gleichzeitig visionär aufladen, wie sie in Austauschbarkeit verflachen und gleichzeitig unverwechselbar sein sollen, wie sich kurzfristige Interessen mit langfristigen Traditionsbindungen verknüpfen.

Wohlgedenkt: Dieses Buch *vergleicht* zwei Lebensbereiche – aber es setzt sie *nicht gleich*. Es gibt wichtige Unterschiede, die unangetastet bleiben.

»Flachhalten den Ball ... ja, jetzt! ... und stören, stören ... Mann, zieh mal ab! Doch nicht soooo! Nun geh doch mal, Burgsmüller, geh doch mal ... und nun schieß doch, ja, ja, jetzt! Mann-O-Mann.« Meinen Vater so begeistert zu sehen, das war schon eine Sache für sich. Gespannt saß er da auf seinem Dauerkartenplatz, wieder und wieder beugte er sich vor, lehnte sich zurück, stand auf, setzte sich wieder hin. Wo? Im Essener Georg-Melches-Stadion, wo seit 1956 die erste Flutlichtanlage Deutschlands steht. Rot-Weiss Essen war sein Verein, sein Held Willi Lippens.

Ich selbst ging als Kind nur selten mit ihm ins Stadion (»Papa, wie lang sind 90 Minuten?«). Aber natürlich liebte ich Fußballbilder. Jeden verfügbaren Groschen tauschte ich »anne Bude« gegen die kleinen Tütchen, in denen sich – hoffentlich! – der ersehnte Eusebio, der noch fehlende Puskas oder der äußerst seltene DiStefano befanden.

Bei einem Kinderheimaufenthalt war ich der »Pöler aussem Pott«. Ich beeindruckte offenbar durch wuchtiges Nachvornestürmen, weniger durch filigrane Technik. Gleichwohl erinnere ich mich noch an ein elegantes Freistoßtor oben links in den Winkel, das mir gegen die hochnäsige Mannschaft des Gymnasiums Essen-Bredeneý gelang. Aus Prestigegründen war es mir ungeheuer wichtig, Mitglied meiner Klassenmannschaft zu sein (was mir nicht durchgän-

gig gelang). Zu den Auserwählten der Schulmannschaft gehörte ich nie.

Meine Fußball-Begeisterung reichte aber immerhin aus, um unter anderem Sportwissenschaft zu studieren. Das Studium bestand entgegen meiner Erwartung weitgehend aus Sport-Theorie und nur zu einem geringeren Teil aus Spielen, Schwimmen und Geräteturnen. Wo mir doch meine Eltern aufgegeben hatten, immer gut für meinen Körper zu sorgen, vor allem mit Frühsport und Waldlauf (so nannte man damals das Joggen).

Von den großen Ballspielen wählte ich ... na was wohl? Ich erinnere mich, dass unser Dozent an der Ruhr-Universität Bochum zu uns Studenten sagte: »Alles, was man zum Leben braucht, kann man vom Fußball lernen.« Der Satz fiel fast beiläufig, aber er hat mich beeindruckt. Ich wusste damals noch nicht, dass mein Fußballlehrer mit dieser Bemerkung auf den Schultern von Riesen stand: Albert Camus behauptete, das Wesen der Moral ließe sich über Fußball erschließen – der große Literat war einst Torwart in seinem Heimatland Algerien. Und Martin Heidegger hat den Bauern von Todtnauberg das »Wesen des Wesens« und das »Sosein des Daseins« am Beispiel des Fußballs erklärt. (Ob sie wussten, was er meinte? Ob *er* wusste, was er meinte?) Jedenfalls wurde mir bald klar, dass man mit Fußball anders denkt über Siegen und Verlieren, Plan und Glück, Foul und Regeln.

Wenn ich mich jetzt wieder dem Sport, dem Fußball zuwende, dann schließt sich für mich ein Kreis. Wobei hier – das sei klar gesagt – der Fußball dazu dienen soll, Management zu beraten. Nicht umgekehrt. Also keine Doppelpässe. Deshalb will ich mich auch weder ironisch noch kulturkritisch über den Fußball äußern. Nicht, dass ich dem Fußball nicht alles Gute und Schöne wünsche. Mehr noch aber wünsche ich mir kluges Handeln in der Wirtschaft.

Einige Jahre habe ich gesammelt und geforscht, in Seminaren, in Stadien, in Sport- und Tageszeitungen, Büchern sowie Radio- und Fernsehberichten – angeregt durch eben jenes »Das ist doch wie bei

Schalke!« Je mehr ich mich mit dem Thema befasste, desto mehr wucherte es ins Uferlose. Es hat mich nicht entmutigt. Im Gegenteil: Ich will die gesamte Breite des Spielfeldes nutzen, um das Führungshandeln mit Analogien aus dem Fußball zu modellieren.

Ich habe mich dabei auf jene Aspekte beschränkt, die im gegenwärtigen Führungsalltag, so wie ich ihn erlebe, besonders aussagestark erschienen. Dabei erwarte ich nicht, dass Sie mit allen Steilpässen einverstanden sind. Manchen werde ich wohl »vor den Kopf stoßen« oder »gegen das Schienbein treten«. Oder vielleicht kennen Sie auch ein Gegenbeispiel. Aber ich fände es schön, wenn Sie die eine oder andere Idee »spielerisch« ausprobierten. Dass Sie nicht nur auf dem Tribünensitz hin und her rutschen, sondern aufstehen und etwas *tun*.

Und »spielerisch« sollte auch Ihr Umgang mit der Lektüre sein. Das Buch muss nicht am Stück gelesen werden, die Kapitel folgen keiner besonderen Ordnung, noch sind die ersten wichtiger als die letzten. Folgen Sie Ihrem Interesse. Nun aber, ohne weitere Spielverzögerung – Anpfiff!

# **Tabellenplatz**



## **Wir verkaufen keine Leistung, wir verkaufen Erfolg**

Warum stehen Sie als Führungskraft auf der Gehaltsliste eines Unternehmens? Weil Sie dem Unternehmen etwas verkaufen. Was verkaufen Sie? Das scheint eigentlich klar, wird aber griffiger, wenn wir uns anschauen, was Sie dem Unternehmen *nicht* verkaufen. Zum Beispiel Arbeitszeit. Der Verkauf von Arbeitszeit dominiert zwar noch in alten Schornstein-Industrien, aber ein rein quantitativer Arbeitsbegriff gehört ins Archiv. Wir vergessen das oft, wenn wir mechanisch morgens zur Arbeit gehen, angestellt sind und einen »festen Arbeitsvertrag« haben – was immer heute »fest« bedeutet.

Sie verkaufen auch keine Motivation. Mit Motivation allein ist noch nichts gewonnen. Und was ist mit guten Absichten? Was ist mit Bemühungen? Natürlich, die Aufregung auf der Tribüne, wenn ein Spieler aufs Tor schießt. Aber Absichten führen nicht weiter, seien sie noch so zählbar: »Diese berühmten Torschuss-Statistiken sind der Wahnsinn schlechthin. Es gibt Mannschaften, die haben 16- oder 24-mal aufs Tor geschossen, das wird als Superwert genommen. Wahrscheinlich waren von 24 Torschüssen aber 18 die schlechteste Lösung. Dass andere Leute frei waren, dass man weiter hätte kombinieren müssen, das wird nicht gesehen.« (Volker Finke) Also, auch viele Versuche (wie zum Beispiel Kundenbesuche), mögen sie auch zählbar sein, zählen nicht.

Verkaufen Sie denn Leistung? Jetzt wird es kompliziert. Leistung ist einer der Begriffe, die enorme Bedeutungslasten bündeln und einfache Entscheidungen nicht zulassen. Der Rückgriff auf die Physik – Leistung ist Arbeit pro Zeit – führt in sozialen Zusammenhän-

gen nicht weit. Da ist zum Beispiel ein Mitarbeiter, der jedes Jahr 100 Prozent irgendeiner Messgröße abliefert – dann gibt es einen anderen Mitarbeiter, der sich jedes Jahr um 10 Prozent steigert: von 50 auf 60 Prozent, von 60 auf 70. Wessen Leistung ist höher zu bewerten?

Die Offenheit des Leistungsbegriffs wird noch deutlicher in Diskussionen über die »leistungsstärkste« Mannschaft einer Liga. Ist das die, die am Ende der Saison oben steht? Ja, sicher, wenn der Punktabstand gegenüber dem Zweitplatzierten groß ist. Ist er nur gering, dann kann man die Frage nur vorbehaltlos bejahen, wenn man den Zufall ausblendet und qualitative Aspekte keine Rolle spielen. Nehmen wir Bayern München als Beispiel. Trotz oft großer Punktdifferenzen und Titelgewinn ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass sie nicht die Besten waren. Das liegt darin begründet, dass etliche Spiele der Bayern sehr knapp gewonnen wurden. Oft reichte ein Tor, um aus einer Niederlage ein Unentschieden oder aus einem Unentschieden einen Sieg zu machen.

Oder, noch näher an der Unternehmenswirklichkeit: Bis zum WM-Jahr 2006 hielt Jürgen Klinsmann an der Formulierung fest, bei der Nominierung für die WM werde allein nach »Leistung« entschieden. Zudem würden nur Stammspieler der Vereine eingeladen. Im Fall von Christian Wörns und Christoph Metzelder zeigte sich, wie wenig das durchzuhalten war: Wörns bekam als Stammspieler in Dortmund Bestnoten, aber Ersatzmann Metzelder wurde nominiert. Offenbar zählen auch noch andere Dinge zur »Leistung«: angepasstes Verhalten etwa, oder die berühmte Spielphilosophie, dem der eine entspricht und der andere eben nicht. Was wir auch von Unternehmen kennen – dort wird auch nur soziale Ähnlichkeit befördert.

Wenn Sie nunmehr noch die drei Dimensionen von Leistung anschauen – die Bereitschaft, die Fähigkeit und die Leistungsmöglichkeit –, dann können Sie sicher sagen, dass Sie für die ersten beiden verantwortlich sind. Die Leistungsmöglichkeit hingegen ist oft Ihrem Einfluss entzogen. So wie im Fußball Zufall und Willkür mitspielen, die Rasenqualität, die Windverhältnisse, die Stärke des Flut-