


TIKI-TAKA FÜR MANAGER



Im Profifußball hat sich viel getan: Schnelles Passspiel und ständige Positionswechsel lassen Teams wie Schwärme auftreten und so Erfolge erzielen. Moderne Trainer haben sich zu vorbildlichen Führungskräften entwickelt. Fünf Lektionen zeigen, was Unternehmen von Spitzenteams lernen können.

VON WOLFGANG JENEWEIN, THOMAS KOCHANEK,
CHRISTIAN SCHIMMELPFENNIG UND MARCUS HEIDBRINK

Am 1. April 2009 empfing Wales die deutsche Fußballnationalmannschaft zum WM-Qualifikationsspiel im Millennium Stadium von Cardiff. Deutschland führte mit 2:0, als Michael Ballack in der 67. Minute zum wiederholten Mal an den Einsatz seines Mitspielers Lukas Podolski appellierte. In dieser zunächst scheinbar alltäglichen Szene – schließlich war Ballack als Teamkapitän auch Podolskis Chef – entluden sich die Emotionen beider Akteure: Es endete bekanntlich damit, dass Podolski Ballack eine Ohrfeige gab.

Was damals als vermeintlich kleine Streiterei schnell wieder beigelegt wurde, ist rückblickend betrachtet ein Meilenstein für die Entwicklung von Führung und Zusammenarbeit im modernen Fußball. Gaben früher einzelne Platzhirsche den Takt auf dem Spielfeld vor, so spielt heute ein ganzes Orchester zusammen. Wo einst hierarchisch-mechanische Passkombinationen vorherrschten und Tore mit der Brechstange erzwungen wurden, sieht man heute temporeiche, multivariate Passstafetten, die vom bloßen Auge teilweise nur mit Mühe erfasst werden können.

Was man heute im modernen Fußball bei den weltbesten Teams beobachten kann, ist die Intelligenz des Schwarms, die Weisheit der Vielen, die Geschwindigkeit des Kollektivs. Der Begriff Schwarmintelligenz meint, dass vermehrt im Kollektiv Entscheidungen getroffen und innovative Resultate herbeigeführt werden, die einem Individuum allein nicht möglich gewesen wären (siehe Kasten Seite 22).

Doch wie kam es zu der Wachablösung der Alphatiere durch den Schwarm? Und wieso war eine Revolution im Fußball überhaupt nötig? Im Rahmen unserer über zehnjährigen Zusammenarbeit und Forschung mit deutschen Fußball-Bundesliga- und Schweizer Super-League-Vereinen haben wir eine zunehmende Dynamisierung und Professionalisierung im Profifußball festgestellt. Mehr noch: Unsere vergleichende Studie zwischen Fußball-Hochleistungsteams und der Managementpraxis (darunter ethnografische Untersuchungen bei namhaften Fußballklubs, Befragungen, semistrukturierte Interviews) ergab, dass diese Entwicklung im Management bisher ausgeblieben ist. Mit anderen Worten: Der Profifußball ist den Unternehmen in Sachen Führung und Kultur um Jahre voraus.

Man spricht von Komplexität, wenn Phänomene vielschichtig, vernetzt und dynamisch sind. Es ist offensichtlich, dass dies auf den modernen Fußball zutrifft. Die 70er, 80er und 90er Jahre des 20. Jahrhunderts waren Epochen überragender Individualisten wie Pelé, Franz Beckenbauer, Diego Maradona oder Lothar Matthäus. Anders als die heutigen Fußballer hatten sie genug Raum und Zeit, um den Ball durchs Mittelfeld

zu tragen und sich dann zu entscheiden, zu wem sie ihre tödlichen Pässe schlagen oder ob sie selbst den Torabschluss suchen. Im Jahr 2005 hatten die Spieler den Ball im Schnitt noch drei Sekunden am Fuß, bevor sie ihn weiterspielten. Heute liegt die durchschnittliche Passzeit bei Spielern von FC Barcelona, Bayern München oder Borussia Dortmund unter einer Sekunde. In den letzten Jahren gab es eine rasante Entwicklung vom englischen One-Touch-Stil bis hin zum spanischen Tiki-Taka-Fußball, der sich durch ein schnelles Kurzpassspiel und ständige Positionswechsel innerhalb der Mannschaft auszeichnet. Bei einer solch engen Taktung wird für Individualisten der Raum für Möglichkeiten kleiner und das Kollektiv immer wichtiger.

Auch Unternehmen sind gezwungen, in immer kürzeren Zyklen Initiativen zu lancieren und Innovationen auf den Markt zu bringen. In der Automobilindustrie etwa wurden in den 70er Jahren im Schnitt alle acht Jahre neue Modelle einer jeweiligen Bauserie auf den Markt gebracht. In den 90er Jahren lag der Produktlebenszyklus nur noch bei drei Jahren. Heute sind Facelifts alle zwei Jahre fast ein Muss, um am Markt bestehen zu können. Ähnliche Entwicklungen beobachten wir in der Telekommunikationsbranche, in der mittlerweile jedes Jahr ein neues Handymodell vorgestellt wird, in der Medienbranche, in der ständig neue Formate und Magazine auf den Markt kommen, und vielen anderen Branchen. Darüber hinaus wird – wie im Fußball – nicht nur die Taktung höher, sondern auch der Wettbewerb intensiver. Die Unternehmen konkurrieren zunehmend auch international. In vielen Bereichen versuchen außerdem innovative Start-ups, den etablierten Unternehmen den Rang abzulaufen.

Die Intensivierung und Dynamisierung des Geschäftslebens wird in allen Wirtschaftsbereichen wahrgenommen. Laut einer Studie der Unternehmensberatung KPMG, für die 1400 Führungskräfte nach den zentralen Herausforderungen unserer Zeit gefragt wurden, nannten 70 Prozent die steigende Komplexität der Wirtschaftswelt (siehe Servicekasten Seite 29). 94 Prozent der Manager waren gar der Meinung, dass der erfolgreiche Umgang mit Komplexität entscheidend für die künftige Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen sein werde.

VORBILD FUSSBALL

Trotz dieser Einsicht in die zentrale Bedeutung von Komplexität für unser Wirtschaftsleben sieht die Realität anders aus: Wie wir aus unseren zahlreichen Studien mit Unternehmen wissen, werden die Abläufe in den meisten Organisationen den dynamischen, vielschichtigen und vernetzten Anforderungen von heute nicht gerecht. Notwendige Prozesse zur Anpassung

werden nicht umgesetzt. Stattdessen handeln viele Unternehmen nach den bekannten Prinzipien „mehr vom selben“ oder „Augen zu und durch“. Häufig werden in den sogenannten Townhall-Meetings Durchhalteparolen an die Mitarbeiter ausgegeben: Man müsse jetzt nur noch dieses harte Jahr und diese Restrukturierung überstehen, dann habe man das Schlimmste hinter sich. Manager fordern von ihren Mitarbeitern, noch schneller und härter zu arbeiten, um den gestiegenen Ansprüchen gerecht zu werden. Die Konsequenzen solcher Strategien lassen sich in der steigenden Zahl von Burn-outs oder Krankheitstagen ablesen.

Die meisten Unternehmen haben noch nicht verstanden, dass die Zunahme der Komplexität keine vorübergehende Erscheinung ist. Vielmehr geht es darum, diese Rahmenbedingung unseres Wirtschaftens zu akzeptieren und sich und sein Verhalten darauf einzustellen. Zum Verständnis hilft ein Blick in die Evolutionstheorie: Schon Darwin wusste, dass nicht der Stärkste, der Intelligenteste und auch nicht der Schnellste überlebt, sondern derjenige, der sich frühzeitig veränderten Gegebenheiten anpasst.

Im Fußballgeschäft war es Pep Guardiola, der als Erster auf die neuen Verhältnisse reagierte. Er zählt unbestritten zu den Fußballlehrern, die erkannt haben, dass standardisierte, streng strukturierte und über Jahre etablierte Spielzüge heute nicht mehr erfolgversprechend sind. Zusammen mit den Jugendtrainern des FC Barcelona entwickelte er einen Spielstil, der den neuen, stetig komplexer werdenden Bedingungen im Fußball gerecht wird. Entstanden ist ein Spielsystem, das sich durch hohen Ballbesitz der angreifenden Mannschaft auszeichnet. Voraussetzung ist eine fortwährende Bewegung der gesamten Mannschaft, in welcher der Ball mittels schneller Passfolgen in den eigenen Reihen zirkuliert. Deshalb taufte der spanische Sportjournalist Andrés Montes den Spielstil einst „Tiki-Taka“ – in Anlehnung an die Klick-Klack-Kugeln, die als Geschicklichkeitsspiel in den 70er Jahren populär waren. Basis dieser Spielart ist die von Trainer Laureano Ruiz erstmals beim FC Barcelona eingesetzte Spielidee des Rondos, welche unter der Leitung von Johan Cruyff in den 90er Jahren im sogenannten Fútbol Total fortentwickelt wurde und jetzt unter Pep Guardiola ihren vorläufigen Höhepunkt gefunden hat.

Die Spielidee ist dabei so simpel wie genial: Alle Spieler greifen an, und alle verteidigen gemeinsam im Verbund. So ist es keine Seltenheit, dass auch die Außen- und Innenverteidiger in den Angriff einbezogen werden. Gleichzeitig verrichten die Stürmer Abwehrarbeit in der vordersten Reihe des Spielfelds.

Jeder Spieler agiert bereichs- beziehungsweise positionsübergreifend. Durch diese Integration aller in

KOMPAKT

UNRUND

Die Rahmenbedingungen für Unternehmen haben sich in den letzten Jahren stark verändert; die Firmen werden täglich mit einer hohen Komplexität konfrontiert. Doch darauf sind die wenigsten gut vorbereitet. Wie die Autoren rund um Leadership-Professor Wolfgang Jenewein in einer vergleichenden Studie zwischen Managementpraxis und Fußball-Hochleistungsteams feststellten, hinken die Unternehmen in Fragen der Führung und Kultur den Fußballklubs um Jahre hinterher. Silodenken, hierarchische Strukturen und Durchhalteparolen sind die gängigen Antworten der Manager auf die sich schnell ändernden Bedingungen des Wirtschaftslebens.

RUND

Moderne Fußballteams haben schon vor Jahren erkannt, dass dem Phänomen Komplexität nur mit Komplexität begegnet werden kann. Der Spiel- und Führungsstil erfolgreicher Mannschaften wie FC Barcelona oder Bayern München gleicht heute einem Schwarm – kürzere Pässe und ständige Positionswechsel sorgen für einen dynamischen und unberechenbaren Spielstil, auch Tiki-Taka genannt. Sie werden angeleitet von einem Trainer, der zu 100 Prozent eine Führungspersönlichkeit ist. Die Autoren geben fünf Empfehlungen, was Manager vom Tiki-Taka-Stil für ihr Unternehmen lernen können.

DER ETIKETTENSCHWINDEL MIT DER SCHWARMINTELLIGENZ

BELIEBTE BEISPIELE

Denkt man an Schwarmintelligenz, kommt einem sogleich das Bild eines Bienenschwarms in den Sinn, dem es gelingt, durch seine Schwarmflüge Angriffe von scheinbar Übermächtigen abzuwehren. Der Vorteil: In solchen Verbänden hat jedes einzelne Individuum die Möglichkeit, den Schwarm zu steuern und Handlungen zu beeinflussen. So kann das Kollektiv mehr Einflussfaktoren und Lösungsmöglichkeiten berücksichtigen und dadurch besser entscheiden. Als prominente Beispiele für Schwarmintelligenz werden gern die Quizsendung „Wer wird Millionär?“ oder die Ochsenfleischschätzung anno 1906 angeführt – doch fraglich ist, ob solche Konzepte das Phänomen Schwarmintelligenz wirklich erfassen.

Der britische Naturforscher Francis Galton ließ im Jahr 1906 auf der jährlichen Nutztierschau in Plymouth die Besucher raten, wie viel das Fleisch eines geschlachteten und zerlegten Ochsen wiegt. Er staunte nicht schlecht, als nach Auswertung aller 787 Schätzungen der Mittelwert um nur 0,8 Prozent vom tatsächlichen Gewicht des Ochsenfleisches abwich. Auch bei der Quizsendung „Wer wird Millionär?“ kann ein Kandidat über den Publikumsjoker auf die Weisheit der Masse zurückgreifen. Regelmäßig erweisen sich die Einschätzungen des Publikums als sichere Wahl. Statistisch treffen die Zuschauer zu 91 Prozent ins Schwarze.

FEHLENDE INTELLIGENZ

Ist das nun Schwarmintelligenz? Eine solche hohe Treffsicherheit ist wohl eher dem Gesetz der großen Zahlen zuzuschreiben, denn dieses besagt, dass sich der Mittelwert einer großen Zahl von Schätzungen dem tatsächlichen Wert annähert, obwohl einzelne Schätzer

weit danebenliegen. Je höher die Zahl an Meinungen, desto höher also die Güte und Aussagekraft der kumulierten Einschätzung. Statt Schwarmintelligenz erklärt also vielmehr eine stochastische Gesetzmäßigkeit diese Phänomene.

Aber nicht nur solche Klassiker lassen Zweifel aufkommen, ob das Konzept im richtigen Kontext diskutiert wird. Neuerdings muss Schwarmintelligenz auch zur Erklärung gesellschaftlicher Vorgänge herhalten, darunter der Arabische Frühling oder die Piratenpartei. Darüber hinaus tragen viele Unternehmen zum inflationären Gebrauch des Begriffs bei – zum Beispiel wenn sie ihre Kunden für Produktverbesserungen und Kundenservice einspannen. Der Charakter des Schwarmverhaltens mag in vielen Fällen gegeben sein, aber Schwarmintelligenz? Laut Verhaltensbiologe Professor Jens Krause bedarf es hierzu Individuen, die unabhängig voneinander Informationen sammeln und diese in sozialen Interaktionen verarbeiten und zusammenführen, was dann in der Lösung eines kognitiven Problems mündet.

DAS RICHTIGE VERSTÄNDNIS

Warum aber benötigen wir überhaupt Schwarmintelligenz? Und warum gerade im Management? Nun, die Antwort vermuten wir in den unternehmerischen Gegebenheiten des 21. Jahrhunderts. Wer im harten, globalen Wettbewerb künftig bestehen will, muss sich anstrengen, der Konkurrenz stets einen Schritt voraus zu sein. Allein mit internen Ressourcen ist das nicht mehr zu bewerkstelligen. Es werden sich nur die Unternehmen behaupten können, denen es neben anderem gelingt, sich die kollektive Intelligenz ihres Umfelds zu eigen zu machen. Der Autohersteller BMW etwa bedient sich dieser Weisheit der vielen in Form seines Co-Création

die jeweiligen Aktionen entstehen stetig neue Verbindungen und Wege auf dem Spielfeld, was der Mannschaft wiederum ermöglicht, urplötzlich aus dem Kollektiv neue unerwartete Passkombinationen oder Laufwege zu entwickeln. Das Ergebnis: eine Mannschaft, die nur schwer berechenbar ist und in Auftritt und Verhalten einem Schwarm gleicht. So berichten Gegner des FC Barcelona, wie wenig greifbar die Spieler seien, wie ansatzlos ihr Abspiel sei und wie still sie seien. Sie kommunizieren über ihre Pässe, jeder Pass

spricht zu den Mitspielern. Das Wir steht dabei über dem Ich, was auch durch sogenannte Trackingsysteme der Mannschaft eindrucksvoll dokumentiert wird.

Der schwarmintelligente Tiki-Taka-Stil ist die passende Antwort des FC Barcelona auf die steigende Komplexität im Fußball. Denn das Spiel der Spanier ist selbst hochkomplex. William Ross Ashby, einer der Pioniere der Kybernetik, erkannte schon in den 50er Jahren, dass man Komplexität mit Komplexität begegnen müsse. Der FC Barcelona hat das verstanden und

Lab, zu dem sämtliche Automobilinteressierte eingeladen sind, Wissen und Ideen beizusteuern. Unter anderem bat BMW um Einschätzungen und Vorschläge, wie sich die Mobilität der Zukunft darstellt und verbessern lässt. Mehr als 300 Ideen wurden diskutiert: neue Ansätze für Elektroautos, futuristische Parkmöglichkeiten oder künftige Fahrzeugkommunikation waren darunter.

MITARBEITER EINBINDEN

Solche Ansätze wie bei BMW gibt es derzeit noch sehr wenige. Die Unternehmen sollten mit dem Naheliegenden anfangen, wenn sie von der kollektiven Intelligenz profitieren wollen: ihren Mitarbeitern. Wie wäre es, wenn wir die Intelligenz unseres Mitarbeiterschwarms für die Weiterentwicklung und Verbesserung der Produkte, Dienstleistungen, vor allem aber interner Prozesse und Abläufe nutzen würden? Firmenwikis und andere Plattformen mögen gute Foren sein, den gedanklichen Austausch in großen Organisationen zu ermöglichen. Das sind Ansätze, aber Schwarmintelligenz darf weder auf postmoderne Kommunikationsformen noch auf kollaboratives Arbeiten in der Cloud reduziert werden. Wollen wir ernsthaft und seriös diesen Begriff diskutieren und anwenden, dann müssen wir uns davon lösen, ihn primär als technische Möglichkeit des gemeinsamen Arbeitens zu interpretieren oder gar als populärwissenschaftlichen Modebegriff für eine stochastische Gesetzmäßigkeit zu missbrauchen. Stattdessen sollten wir uns darauf besinnen, tatsächlich mehr den Schwarm und damit die Mitarbeiter und deren Führung in den Brennpunkt zu rücken und diesen zur Lösung kognitiver, komplexer Probleme und Herausforderungen zu nutzen.

Christian Schimmelpfennig, Wolfgang Jenewein

setzt dies intuitiv um. Das System ist so überzeugend, dass viele andere Mannschaften diese Schwarmintelligenz für sich entdecken. Die deutsche Fußballnationalmannschaft, Borussia Dortmund oder der FC Bayern München sind nur die prominentesten Beispiele.

In Dutzenden von Beratungs- und Forschungsprojekten mit Unternehmen haben wir in den meisten Fällen genau das gegenteilige Verhalten festgestellt. Statt den komplexen Herausforderungen mit Schwarmverhalten und schwarmintelligenter Führungskultur zu bege-

nen, beobachten wir in vielen Unternehmen eher Silodenken, Bereichsegoismen und/oder das Not-invented-here-Syndrom. Immer noch finden wir überwiegend starre, hierarchisch geprägte Top-down-Strukturen, die ein Miteinander und eine Partizipation behindern und die Abhängigkeit vom Vorgesetzten befördern. Mitarbeiter verfallen in einem solchen Umfeld bei steigenden Anforderungen in Hektik und rege Betriebsamkeit. Statt innezuhalten, zu reflektieren und gemeinsam neue Wege und Lösungen für komplexe Probleme zu suchen, laufen alle immer schneller im Hamsterrad. Am Ende machen sie oft nur mehr vom selben, statt radikale Innovationen und Lösungen anzustreben. Positive Geschichten sind selten – inspiriert vom Fußballthema haben Unternehmen wie der Europaabgeordnete des Internetkonzerns Google Irland oder der Schweizer Hörsystemhersteller Sonova begonnen, eigene Heatmaps (Karte zur Visualisierung von häufig aufgetretenen Datenmengen – *Anm. d. Red.*) des Kommunikationsverhaltens zwischen Teams und Abteilungen zu erstellen. Damit soll Silodenken abgebaut und Bereichsegoismen sollen verhindert werden. Beide Unternehmen stellten fest, dass dank der Vernetzung der einzelnen Bereiche nicht nur die Unternehmenskultur gestärkt, sondern auch die Innovationsrate erhöht wurde.

DIE FÜNF LEKTIONEN

Trotz dieser wenigen Ausnahmen ist das professionelle Fußballgeschäft dem Unternehmensalltag im Bereich Führung und Kultur um Längen voraus. Aus unserer Forschung mit Unternehmen und Profiklubs wissen wir, dass viele Konzerne weit davon entfernt sind, die ständig steigenden Anforderungen und die zunehmende Komplexität aktiv anzugehen. In den meisten Fällen versuchen sie stattdessen, das Phänomen über strukturelle oder mechanische Anpassungen zu meistern. In unserer vergleichenden Studie zwischen Fußball-Hochleistungsteams und der Managementpraxis in deutschen und Schweizer Konzernen stellten wir fest, dass es signifikante Unterschiede im Umgang mit der Ressource Mensch gibt. Während sich das Fußballgeschäft in den letzten Jahren in diesem Bereich enorm entwickelt hat, beobachteten wir in der Unternehmenswelt eine Stagnation. Die gute Nachricht: Die Wirtschaft kann vom Fußball lernen; der Tiki-Taka-Stil eignet sich auch für Unternehmen. Im Folgenden stellen wir auf Grundlage unserer Ergebnisse fünf Lektionen zum Tiki-Taka für Unternehmen vor:

1. VISIONEN LEBEN

Viele Unternehmen haben erkannt, wie notwendig heutzutage Visionen sind. Sie haben gemeinsam mit Agenturen Leitsprüche und Zielbilder entwickelt, die

KURZE PÄSSE

UNTER EINER SEKUNDE

Die überragenden Fußballstars der vergangenen Jahrzehnte wie Pelé, Franz Beckenbauer, Diego Maradona oder Lothar Matthäus hatten für ihr Passspiel genug Raum und Zeit zur Verfügung; 2005 hatten die Spieler den Ball im Schnitt noch drei Sekunden am Fuß, bevor sie ihn weiterspielten. Heute liegt die durchschnittliche Passzeit bei Fußballern des FC Barcelona, Bayern München oder Borussia Dortmund unter einer Sekunde.

dem Anspruch des eigenen Hauses gerecht werden. In den meisten Fällen sind diese Entwicklungen unserer Erfahrung nach nur Alibiübungen nach dem Motto: Moderne Unternehmen brauchen Visionen. Der Leistungsanspruch wird dann auf Hochglanzpapier gedruckt und in vielen Fällen auch für die externe Kommunikation als Marketinginstrument verwendet. Fragt man aber die Mitarbeiter, ob sie die Vision kennen, was sie ihnen bedeutet oder ob diese gar sinnstiftend ist, bekommt man ernüchternde Antworten und schlussfolgert, dass die Vision lediglich eine akademische Übung für die Geschäftsleitung war.

Darüber hinaus werden Visionen oft sehr opportunistisch und einseitig formuliert. So findet man häufig Ziele wie: „Wir wollen der größte Hersteller von Automobilen werden“, „Wir wollen das erste Unternehmen in Europa mit mehr als 100 Milliarden Euro Umsatz werden“ oder „Wir wollen das profitabelste Unternehmen in der Finanzindustrie werden“. Der Kunde fragt sich dann: Welchen Nutzen hat diese Vision für mich?

Im Fußballgeschäft war das Wort Vision bis vor wenigen Jahren verpönt und wurde als zu akademisch angesehen. In den letzten Jahren beobachten wir aber eine zunehmende Offenheit für dieses Thema. Die meisten Mannschaften entwickeln zu Beginn der Saison eine Vision, die beschreibt, was die Mannschaft in diesem Jahr und darüber hinaus gemeinsam erreichen will. Trainer und Mannschaft beschreiben ihr emotionales Zielbild: Was wollen wir am Ende der Saison erreicht haben? Wie soll sich das anfühlen? Wann können wir stolz auf das gemeinsam Erreichte sein? Das Ergebnis sind dann häufig Zielbilder oder Teamcollagen, die über das schlichte Gewinnen hinausgehen, wie zum Beispiel: „Wir wollen attraktiven und offensiven Fußball spielen, der die Menschen begeistert“, „Wir wollen in die Champions League und so viele Spieler wie möglich zur WM bringen“ oder „Wir wollen Weltmeister werden, und jedes Kind in Deutschland soll stolz auf diese Mannschaft sein“. Diese Visionen enthalten neben der Zielkomponente „Weltmeister werden“ oder „in die Champions League kommen“ auch Werte wie Stolz, Begeisterung oder die Entwicklung von Spielern.

Natürlich gibt es noch immer Klubs und Trainer, die nicht aktiv mit einer Vision arbeiten oder dies gar strikt ablehnen. Ihre Zahl wird aber immer kleiner. Sicherlich kann man argumentieren, es sei viel einfacher, im Profifußball mit circa 50 Personen eine Vision zu entwickeln als in einem Konzern mit Tausenden von Mitarbeitern. Aber hat nicht auch jeder Abteilungsleiter ein Team von etwa 20 Mitarbeitern, die man ebenso für einen gemeinsamen Traum gewinnen kann? Gemäß unserer Studie haben bisher weniger als 10 Prozent

aller Abteilungsleiter eine Vision, die sie mit ihren Mitarbeitern erarbeitet haben und die ihnen im Alltag Orientierung gibt. Das oft genannte Argument lautet eher: „Wir müssten erst einmal auf Konzernebene eine sinnstiftende Vision entwickeln, damit wir in unserem Bereich damit weitermachen können.“ Sicherlich wäre es hilfreich, einen solchen normativen Überbau zu haben – trotzdem sollten Sie in Ihrem jeweiligen Bereich Ihren Mitarbeitern Sinn und Orientierung geben. Sie werden sehen, Ihre Mitarbeiter werden es Ihnen mit Extramotivation und Schwarmverhalten zurückgeben.

2. OFFENHEIT FÖRDERN

Im Fußball gab es über viele Jahrzehnte eine klare Aufteilung der Mannschaften. Dazu zählen Positionen in Verteidigung, Mittelfeld und Offensivabteilung. Diese Aufteilung gibt es heute noch, doch seit etwa fünf Jahren stellen wir eine zunehmend fließende Organisationsform fest. So kommt es im modernen Fußball öfter vor, dass die Außenverteidiger den Angriff einleiten und die Stürmer die erste Verteidigungsreihe bilden. Immer häufiger kann man auch beobachten, dass Spieler ihre Positionen ändern und ein Rechtsaußen

plötzlich auf links spielt oder gar ein gelernter Verteidiger wie Philipp Lahm im Mittelfeld eingesetzt wird. Solche multivariaten und offenen Spielsysteme ermöglichen den Mannschaften immer neue Verbindungen und Kontaktpunkte. Dadurch sind sie für den Gegner nur schwer berechenbar. Auf dem Weg zum Tor entsteht so häufig das beschriebene Schwarmverhalten mit ständig neuen Wegen und überraschenden Spielzügen.

In der Unternehmenswelt beobachten wir dagegen wenig Offenheit und Kooperation, vielmehr versuchen Firmen unter dem steigenden Wettbewerbsdruck ihren jeweiligen Bereich zu optimieren. Sehr verbreitet sind Aktionen, die dazu dienen, anderen die Schuld in die Schuhe zu schieben, wie Blaming und Fingerpointing. Ein Beispiel: Die Produktion und das Design beschweren sich über die Abteilungen Marketing und Vertrieb, dass diese nicht genügend von ihren schönen und qualitativ hochwertigen Produkten verkaufen. Umgekehrt sollen oft Produktion und Design daran schuld sein, dass man nicht noch mehr verkaufen kann. Sicherlich sind solche Egoismen und ein solches Silodenken auch im Profifußball nach wie vor existent. Sie werden aber immer weniger, und die namhaften Trainer unserer Zeit



zielgruppen made with IBM Watson

Nielsen gewinnt aus Unterhaltungen in sozialen Netzwerken Daten, die aufzeigen, welches Marketing funktioniert – und warum. Tests mit IBM Watson helfen jetzt dabei, noch präzisere Erkenntnisse zu liefern.

ibm.com/madewithwatson/de

Made with IBM

IBM, das IBM Logo, ibm.com, Made with IBM und das Bildzeichen des Planeten sind Markennamen der International Business Machines Corporation in den Vereinigten Staaten und/oder anderen Ländern. Andere Namen von Firmen, Produkten und Dienstleistungen können Marken oder eingetragene Marken ihrer jeweiligen Inhaber sein. Die Liste sämtlicher IBM Marken und Handelszeichen findet sich im Internet unter www.ibm.com/legal/copytrade.shtml. © 2014 IBM Corporation.

KURZE ZYKLEN

ALLE ZWEI JAHRE NEUES

Auch für Unternehmen hat sich die Taktung erhöht: Sie müssen heute immer schneller Innovationen auf den Markt bringen. Beispiel Automobilindustrie: In den 70er Jahren wurden im Schnitt alle acht Jahre neue Modelle einer jeweiligen Bauserie herausgebracht. In den 90er Jahren hatte sich der Produktlebenszyklus bereits auf drei Jahre verkürzt, und heute müssen die Autobauer alle zwei Jahre Facelifts anbieten, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

achten genau darauf, solche Tendenzen im Keim zu ersticken. Den Führungskräften in Unternehmen sei gesagt: Ihr Feind sitzt nicht im eigenen Haus, sondern bei Ihrem Wettbewerber. Nur, man sieht ihn so selten, und er konkurriert auch nicht mit Ihnen um die nächste Beförderung oder den Bonus.

3. EXPEDITIONSLEITER WERDEN

In unserer Zusammenarbeit mit verschiedenen Schweizer und deutschen Erstligaklubs haben wir über die Jahre eine Veränderung des Führungsstils festgestellt. Trainer und auch Führungsspieler auf dem Platz führen mittlerweile empathischer, involvierter und kooperativer. Natürlich findet man auch heute noch die sogenannten harten Hunde oder Generäle, zu welchen Trainer wie Felix Magath oder Louis van Gaal zählen. Sie handeln nach dem Prinzip von Befehl und Gehorsam und den „3 Ks“: Kommandieren, kontrollieren und korrigieren. Der Trainer verfügt über die größte Erfahrung und Verantwortung; entsprechend führt er – einem Puppenspieler gleich – seine Spieler zum Erfolg. Er weiß immer, was und wie etwas zu tun ist. Persönliche Verbundenheit oder gar emotionale Nähe sind eher hinderlich. Ein typisches Zitat über Felix Magath – in Fußballerkreisen auch Quälix genannt – lautet: „Er muss sich schon mal die Frage stellen, (...) warum anschließend eine Party unter den Spielern gefeiert wird, wenn er wieder weg ist.“ Ein solcher Führungsstil ist effektiv, solange man als Chef immer einen Schritt voraus ist und zu jeder Zeit weiß, was das Richtige für das Team und den gemeinsamen Erfolg ist. Auch in Krisenzeiten oder unter Zeitdruck kann ein solcher transaktionaler Führungsstil angebracht sein. Sobald ein Team aber in ein Umfeld mit zunehmendem Wettbewerb, hoher Dynamik und steigender Komplexität kommt, benötigt ein Trainer Spieler, die mitdenken, die sich einbringen und auf dem Platz einem Schwarm gleich eigenständig nach neuen Lösungen suchen.

Immer mehr Trainer agieren darum als Expeditionsleiter, die den Spielern glaubhaft vermitteln, dass sie sich auf einer gemeinsamen Lern- und Entwicklungsreise befinden, bei der sie sich gegenseitig helfen und unterstützen müssen. Vertreter dieser modernen Richtung sind Pep Guardiola, Jürgen Klopp oder Thomas Tuchel. Die Maxime im Team lautet: Jeder braucht den anderen, und nur gemeinsam kann man in Zeiten dieses Hyperwettbewerbs gewinnen. Bayern-Trainer Guardiola beispielsweise betont immer wieder, wie stolz er ist, mit seinen Jungs arbeiten zu dürfen. Dortmunds Coach Jürgen Klopp verspricht, dass er seine Spieler mehr fördern wird, als sie jemals zuvor gefördert wurden. Und Schalkes Trainer Jens Keller betont, dass es für ihn die größte Befriedigung sei, die Entwick-

lung seiner Spieler zu verfolgen. Ähnliches beobachten wir auch bei den Führungsspielern – den jeweiligen Mannschaftskapitänen – auf dem Platz. Während Alpha-Leader wie Michael Ballack, Stefan Effenberg oder Oliver Kahn als Vertreter der sogenannten „Great Man Theory“ noch alle Kompetenz und die absolute Entscheidungshoheit bei sich sahen, interpretieren die neuen Leader à la Philipp Lahm, Bastian Schweinsteiger, Benedikt Höwedes oder Manuel Neuer ihre Führungsrolle sehr viel empathischer und sehen sich eher als Vermittler.

Diese Wachablösung der Alphetiere hat gemäß unseren Beobachtungen in den meisten deutschen Konzernen noch nicht stattgefunden. Immer noch gilt das Prinzip des Alleinherrschers, nach dem Motto: „Einer denkt, und die anderen führen aus“. Immer noch dominiert die sehr mechanistische Interpretation von Führung, die sich auf das Geben und Nehmen reduziert: „Ich geb dir Geld oder keine Bestrafung – du gibst mir Leistung und Gehorsam.“ Langsam dämmert es den Unternehmen aber, dass sich gerade die Vertreter der Generation Y nicht mehr so führen lassen. Eine Erkenntnis, die im Profifußball längst angekommen ist,

weil man hier schon seit Jahren mit dieser Generation arbeitet. Manager sollten deshalb ihre Führungsrolle betrachten und sich die Frage stellen: „Bin ich noch der Anführer à la Magath und Ballack, oder bin ich schon bei Guardiola und Lahm angekommen?“

4. LERNZIELE SETZEN

Alle Jahre wiederholt sich in den Unternehmen die mühsame und nervenaufreibende Prozedur der Zielvereinbarungsgespräche. Am Ende muss jede Führungskraft für all ihre Direct Reports klar messbare Leistungsziele erstellen und mit den Mitarbeitern abstimmen. Die Absicht dieses Vorgehens ist klar: Das Management will damit Verbindlichkeit und Zurechenbarkeit schaffen. Jeder soll durch sein ganz persönliches Ziel motiviert und im Fall erreichter Vorgaben auch entsprechend belohnt werden. Wir nennen es die Sehnsucht des Managements nach der perfekten plan- und steuerbaren Unternehmung – „the Dream of the Machine“. Doch in unserer Forschung stellen wir in den vergangenen Jahren zunehmend Probleme und eine wachsende Unzufriedenheit mit dieser Führungspraxis fest. Zunächst wird es in einem komplexeren



fans
made with
mobile

Im Sun Life Stadium können sich Fans nun leichter rund um das Spielgeschehen bewegen. Denn mit einer Mobile-Lösung von IBM sehen sie auf ihren Smartphones, wo die Schlangen am kürzesten sind. So gibt es auch bei einem ausverkauften Stadion weniger Gedränge.

ibm.com/madewithmobile/de

Made with IBM

IBM, das IBM Logo, ibm.com, Made with IBM und das Bildzeichen des Planeten sind Marken oder eingetragene Marken der International Business Machines Corporation in den Vereinigten Staaten und/oder anderen Ländern. Andere Namen von Firmen, Produkten und Dienstleistungen können Marken oder eingetragene Marken ihrer jeweiligen Inhaber sein. Eine aktuelle Liste sämtlicher IBM Marken und Handelszeichen findet sich im Internet unter www.ibm.com/legal/copytrade.shtml. © 2014 IBM Corporation.

und volatileren Umfeld immer schwieriger, die richtigen Ziele sowie den korrekten Zielerreichungsgrad zu definieren. Ferner haben sich die Mitarbeiter über die Jahre auf das immer gleiche Prozedere eingestellt. Sie sind quasi dazu erzogen worden, ihre Ziele in jedem Fall zu erreichen. Sie wissen, dass ihr Chef in der Regel jedes Jahr etwas bessere Zahlen erwartet. Die Konsequenz zeigt sich dann im sogenannten „Low Balling“: Mitarbeiter verhalten sich taktisch und geben vor, weniger erreichen zu können, als sie objektiv schaffen könnten. So etwas fördert individualistisches, egoistisches und opportunistisches Verhalten. Eine Extra-performance, also die Leistung über die Zielvorgabe hinaus, bleibt bei dieser einseitigen Ausrichtung auf der Strecke. Unternehmen werden dadurch zu politischen Institutionen, die fernab ihrer wahren Leistungsfähigkeit operieren.

Auch im professionellen Fußball arbeitet man natürlich mit Zielen, allerdings sind es weniger Individual- als vielmehr Kollektivziele – also Vorgaben, welche die gesamte Mannschaft betreffen. Vor langer Zeit gab es Torprämien, um die Spieler, die die meisten Tore erzielten, zu belohnen. Die Prämien wurden wieder abgeschafft, als man feststellte, dass sie dazu führten, dass Spieler aus allen Lagen aufs Tor schossen und dabei weitaus besser positionierte Mitspieler übersahen. Stattdessen arbeiten heute immer mehr Trainer mit Teamzielen, wie zum Beispiel: Wie viele Gegentore wollen wir diese Saison maximal zulassen, oder wie viele Tore wollen wir mindestens erzielen? Diskutiert wird auch, wie viele Kilometer das Team pro Spiel laufen sollte. Natürlich werden dabei auch die Laufleistungen einzelner Spieler besprochen, aber weniger im Sinne einer fixen Vorgabe, sondern als Orientierung zur besseren Einschätzung im Kollektiv. Auch im Fußball gibt es Boni und Prämien. Diese werden aber nicht vom Trainer am Ende der Saison individuell auf jeden einzelnen Spieler verteilt, sondern es gibt Teamprämien – man gewinnt und man verliert gemeinsam, und jedes einzelne Mitglied des Teams erhält die gleiche Prämie.

Schließlich konnten wir in unseren Studien beobachten, dass über Leistungsziele hinaus vermehrt mit Lernzielen gearbeitet wird. Pep Guardiola beispielsweise spricht weniger vom Titelgewinn oder einer möglichst hohen Anzahl an Toren. Vielmehr motiviert er seine Spieler mit der Idee vom „perfekten Gegenpressing“, vom „perfekten Angriff“ oder vom „perfekten Spiel“. Das sind klassische Lernziele, die nicht nur langfristig motivierender sind, sondern auch eine ganzheitlichere Perspektive zum Leistungsziel beisteuern.

Unsere Empfehlung ist deshalb: Haben Sie den Mut, auch in der Unternehmenswelt weniger kleinteilig zu führen. Stellen Sie um, weg von Individual-, hin zu

Kollektivzielen. Sie werden feststellen, dass Teammitglieder Trittbrettfahrer selbst identifizieren und sich gegenseitig zum Erreichen des gemeinsamen Ziels motivieren werden. Denken Sie auch ein Stück weiter, über das offensichtlich nächste Ziel hinaus, hin zum großen Ganzen: Was wollen Sie in Ihrem Business beherrschen? So werden Sie schnell zu wirklichen Lernzielen kommen und Ihren Mitarbeitern ganz neue Horizonte eröffnen.

5. IN VOLLZEIT FÜHREN

Die wohl offensichtlichste Erkenntnis unserer Untersuchung ist, dass Fußballtrainer nahezu 100 Prozent ihrer Zeit für Führung aufwenden. Ein Trainer ist ein Vollzeitführer, er selbst spielt nicht mehr mit. Stattdessen verwendet er all seine Energie darauf, das Beste aus seinen 25 bis 30 Spielern herauszuholen. Er versucht den ganzen Tag lang, zu inspirieren, zu coachen, zu moderieren, zu entwickeln, aber auch zu kontrollieren. Er löst Konflikte, hält beinahe täglich eine Teamansprache, führt darüber hinaus Dutzende von Einzelgesprächen oder beschäftigt sich mit Inhalten, die wir in den vorangegangenen Lektionen besprochen haben. Das ist Führung im eigentlichen Sinn des Wortes.

Ein Manager dagegen verbringt im Durchschnitt nur 20 Prozent seiner Zeit mit wirklicher Führung. Die meiste Zeit beschäftigt er sich mit der Beantwortung von E-Mails, den Finanzen, der Verhandlung mit Lieferanten, der Erstellung von Konzepten oder mit wichtigen Kundenangelegenheiten. Am Rande bleibt noch ein wenig Zeit für die Belange seiner Angestellten. Er ist – um im Bild zu bleiben – sein bester Stürmer, und wenn es mal wieder richtig „eng im Strafraum“ wird, muss der Chef natürlich selbst ran. Im Fußball nennt man solch eine Figur „Spielertrainer“ – ein Trainer, der die Mannschaft führt und selbst noch mitspielt. Solche Spielertrainer gab es bis vor circa 15 Jahren auch noch im professionellen Fußball. Aber es wurde klar, dass diese Form von Führung nicht die besten Ergebnisse bringt. Viel effektiver ist es, wenn sich eine erfahrene Führungskraft voll und ganz auf das Team fokussiert. Das hat den Vorteil, dass der Trainer kein Glaubwürdigkeitsproblem hat. Er bekäme es nämlich, würde er im Spiel selbst ständig Fehlpässe schlagen und gleichzeitig seine Mannschaft zu mehr Konzentration aufrufen.

In vielen Gesprächen mit Top-Executives wurde uns immer wieder bestätigt, dass man sich viel zu wenig Zeit für die Führung nehme. Gleichzeitig wurde uns immer entgegengehalten, dass dann all die anderen Dinge darunter leiden würden. In der Tat müsste man dafür wohl an der einen oder anderen Stelle Abstriche machen. Wir fordern nicht, dass Manager Vollzeitführer werden sollten. Aber etwas mehr Führung und ein

bisschen weniger eigenes Spiel würde Ihrem Team und auch Ihrer Performance guttun. Sie werden sehen, die Zeit ist gut investiert, und Ihre Mannschaft wird Ihnen diesen Einsatz mit guter Arbeit, mehr Commitment und intelligentem Schwarmverhalten zurückgeben.

FAZIT

Wahrscheinlich werden Sie jetzt einwenden, dass es weitaus schwieriger ist, ein Unternehmen mit mehreren Tausend Mitarbeitern zu führen als einen Fußballklub mit circa 100 Mitarbeitern. Natürlich sind in einem unternehmerischen Umfeld tendenziell mehr Strukturen und Kontrollen nötig als in einer Organisation, in der man fast täglich alle Mitarbeiter im Blick hat. Aber besteht nicht auch ein Konzern aus vielen kleinen Schnellbooten mit vielen überschaubaren Bereichen und Abteilungen? Und können nicht eine Vielzahl unserer Studienergebnisse auch unabhängig von der Größe eines Unternehmens angewendet werden? Uns geht es primär darum zu zeigen, dass sich im Kontext von Unternehmen etwas getan hat. Die exponentiell steigende Komplexität und Intensität unseres Wirtschaftslebens verlangt mehr Schwarmintelligenz und Tiki-Taka in unseren Organisationen. Führung ist der wichtigste Stellhebel, um das zu erreichen. Lassen Sie sich von unseren Erkenntnissen inspirieren, und übernehmen Sie das, was in Ihren Kontext passt. Warten Sie aber nicht so lange, bis Sie durch eine Ohrfeige wachgeküsst werden. ☹

WOLFGANG JENEWEIN

ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen, Akademischer Direktor des Executive MBA und Direktor an der Forschungsstelle für Customer Insight.

THOMAS KOCHANEK

ist Doktorand und Research Associate an der Universität St. Gallen.

CHRISTIAN SCHIMMELPFENNIG

ist Leiter Weiterbildung am Institut für Entrepreneurship der Universität Liechtenstein.

MARCUS HEIDBRINK

ist Wirtschaftspsychologe und Lehrbeauftragter für Soziale Kompetenz, Kommunikation und Leadership unter anderem an der Executive School der Universität St. Gallen.

SERVICE

LITERATUR

WOLFGANG JENEWEIN, MARCUS HEIDBRINK: High-Performance-Teams: Die fünf Erfolgsprinzipien für Führung und Zusammenarbeit, Schäffer-Poeschel 2008.

HBM ONLINE

WOLFGANG JENEWEIN: Das Klinsmann-Projekt, in: Harvard Business Manager, Juni 2008, Seite 16, Nachdrucknummer 200806016.

MICHAEL J. MAUBOUSSIN IM GESPRÄCH: Vorbild Natur, in: Harvard Business Manager, November 2011, Seite 54, Nachdrucknummer 201111054.

SARGUT GÖKCE, RITA GUNTHER MCGRATH: Mit Komplexität leben lernen, in: Harvard Business Manager, November 2011, Seite 22, Nachdrucknummer 201111022.

INTERNET

Studie „Confronting Complexity“ der Beratung KPMG: <http://bit.ly/1nrIkJR>

Wolfgang Jenewein im Interview der Universität St. Gallen zum Thema Fußballmanagement: <http://bit.ly/1m1xaur>

NACHDRUCK

Nummer 201407018, siehe Seite 94 oder www.harvardbusinessmanager.de
© 2014 Harvard Business Manager