

# Sportmannschaften als Vorbild

## Was kann uns der Leistungssport lernen?

- >> Es es zweckmäßig in der Arbeitswelt eine High Performance-Kultur aus dem Sport zu übernehmen?
- >> Sollten die viel komplexeren Umstände nicht andere Gesichtspunkte beachten lassen?



---

## Ein bisschen wissenschaftlich?

Zuerst können wir uns die Frage stellen, auf welche Aspekte der „Zusammenarbeit“ wir den Fokus setzen wollen. Auf die Führungskomponente, auf die Teamzusammensetzung auf die Teamstruktur?

Ja – aber sagt mir zum Beispiel ein Vergleich zum Verhalten einer Mannschaft in einem Staffelnwettbewerb beim Schwimmen?

Hilfreich kann es sein, mittels der **Ebene der Interaktionsintensität** herauszulesen, welche Sportart am besten passen könnte einen Vergleich heranzuziehen. Unter Interaktion ist die aktive Kommunikation der Athleten einer Mannschaft während des Wettbewerbes gemeint. Dies trifft logischerweise in Einzelsportarten nicht zu, aber auch in Team-Bewerben, welche als Staffel ablaufen ebenso wenig; abgesehen von der Anfeuerung von außen durch der Teammitglieder.

Wenn wir die Sportarten Baseball, American Football und Fußball vergleichen, können wir aber sehr gut unterschiedliche Ausprägung der Interaktionsintensität der Spieler untereinander sehen.

->**Baseball** baut auf die individuellen Leistungen, vor allem der Schlüsselspieler auf. Die Spieler agieren relativ unabhängig voneinander. Auch wenn Aktionen des einen Spielers auf die eines anderen Spieler Auswirkungen hat, könnte man das Endergebnis als die Summe der Einzelleistungen beschreiben. Im Businessvergleich wären bei dieser Art von Leistungserbringung am ehesten Parallelen mit dem **Verkauf** zu sehen.

->**American Football** ist in Bezug auf Interaktionsmuster auch noch eher von relativ geringer Komplexität. Spielzüge sind genau einstudiert und werden wenig situationsflexibel angepasst. Ähnlichkeiten könnte man mit **Massen- und Fließbandproduktion**, der Gastronomie und in medizinischen Abteilungen von Krankenhäusern sehen. Hier sollen ebenso Strukturen und Arbeitsprozesse verbindlich festgelegt und immer weiter optimiert werden.

-> **Fußball** wiederum ist vergleichsweise komplexer, erfordert zusätzlich sehr unterschiedliche Kompetenzen eines jeden Spielers sowie Flexibilität und viel Kommunikation zwischen den Spielern. Dies würde am ehesten den Anforderungen in **Unternehmensberatungen, Marketingabteilungen, Projektteams** sowie der Produktentwicklung ähneln. Weil hier Komponenten echter Teamarbeit gefragt sind: Spieler oder Mitarbeiter müssen sich dem Team unterordnen. Sie müssen sich bei ihren Stärken gegenseitig unterstützen, brauchen maximale Handlungsspielräume und müssen Entscheidungen intuitiv treffen können.

## Manche Vergleiche hinken, aber richtig interpretiert ist viel Input herauszuholen.

Meine Recherche, unzählige Gespräche mit Wirtschaftsleute und die Erfahrungen in der Arbeit mit Metaphern und Bildern aus dem Sport bringen mich zu folgender Einschätzung:



**(1) Vergleiche als Spring verwenden aber mit Verstand einsetzen.** Man kann die Erfahrungen aus beiden Welten vergleichen. Wichtig dabei sein die Geschichten und Hintergründe, um wirklichen Wert herauszufiltern.

**(2) Bilder anbieten, aber nicht dogmatisieren:** Die Vergleiche treffen für den einen genau den Punkt, für andere passen sie vom Verständnis nicht so gut. Vor allem wenn Analogie inflationär eingesetzt werden, können sie ihre Kraft verlieren.

**(3) Verschiedene Unternehmensbereiche wie Produktion oder Marketing** sind mit spezifischen Herausforderungen verbunden und erfordern unterschiedliche Arten der Zusammenarbeit. Der Bezug auf eine spezifische Teamsituation aus der Sportwelt kann nicht alle Bereiche abdecken und alle betroffenen Menschen gleichzeitig abholen.

**(4) „von Abwehr auf Angriff umschalten“ - Einfache Formeln können alles und nichts sagen;** es braucht schon die den Hintergrund und die Geschichten damit der jeweilige Aspekt Kraft und Momentum erzeugt.

*//Blitzlicht// ich erinnere mich an meine Studienzeit; ich saß mit dem Professor, der meine Diplomarbeit betreut bei der Besprechung zum aktuellen Stand der Arbeit. Es war schon recht viel Arbeit reingeflossen und der Umfang der Arbeit war ausreichend gediehen. Da ich Druck hatte, mich rechtzeitig für meine letzte Prüfung anzumelden - dies war erst nach Abgabe der Diplomarbeit erlaubt – versuchte ich zu erfragen, was es noch braucht – wo noch nachgebessert werden musste.*

*Der Professor hielt inne, musterte mich durchdringend und eröffnete mir folgendes: „Herr Sigl, wir befinden uns im Endspurt – sie sind nur mehr 100 Meter von der Ziellinie entfernt.“*

*Dies klang für mich schnell positiv, doch dann überraschten mich meine Worte selber: „Herr Professor, wie soll mir das helfen, wenn ich nicht weiß, ob wir von einem Marathon-Rennen oder einem 100m Sprint reden!“*

**(5) Die Klärung der Ursache-Wirkung-Schleife ist im Business-Kontext wohl deutlich komplexer** als im Sport-Setting. Wenn externer Stress auf ein Sportteam einwirkt, dann können Sportteams deutlich rascher reagieren und tun dies auch zumeist. Ursache und Wirkung liegen nahe beisammen.

**(6) Teamzusammensetzung: Das Credo „die richtigen Leute zur richtigen Zeit am richtigen Platz“** ist im Sport schnell erkennbar. Änderungen zeigen oft sehr schnell Wirkung.

Im Folgenden ist ein Überblick, wann bzw. unter welchen Aspekten ein Vergleich aus dem Sport Sinn macht und wann eben nicht.

### Gründe warum Vergleiche zum Leistungssport inadäquat sein können



### Aspekte, bei denen Vergleiche zum Leistungssport nützlich sind

