

Hermut Kormann

Das Sportliche im Diskurs der Unternehmensführung

Summary

In many countries, metaphors from the world of sport are a popular element of communication by senior executives. This rhetorical ornamentation is often used as a verbal tool to illustrate the company's goals.

Zusammenfassung

In vielen Ländern sind Metaphern aus dem Sport ein beliebtes Element in der Kommunikation von Führungskräften in Unternehmen. Es wird dargelegt, was die Zielsetzung dieser Anreicherung der Kommunikation in den Unternehmen ist.

Schlagerworte: Metaphern aus dem Sport, Motivation, Führung, Unternehmenskultur, Unternehmensstrategie

1. Die Fragestellung

Meine Fragestellung ist es, warum in vielen Lebensbereichen – vorzüglich auch in dem meinigen, der Betriebswirtschaft – so gerne auf den Sport Bezug genommen wird. Dieser Beitrag ist geprägt von der Sicht eines Praktikers der Unternehmensführung und nicht der einer nennenswerten sportlichen Erfahrung. Der Praktiker erwartet von *seiner Wissenschaft*, dass sie ihm durch Erkenntnis eine Lebenshilfe vermittelt. Die Beschreibungs- und Ermittlungsziele der Wissenschaft nimmt er eher beiläufig zur Kenntnis. Begierig überprüft er aber die wissenschaftlichen Erklärungs- und Prognosenmodelle auf Verwertbarkeit in seinem Bereich und erhofft sich daraus Gestaltungsempfehlungen (dispositive

Theorie). Die Betriebswirtschaftslehre setzt sich als oberstes Ziel, Maximen für eine Unternehmensstrategie zu entwickeln. *Strategie* verstehe ich hier verkürzt als die Suche nach der günstigen Wirkung. *Führen* verstehe ich als *Wirken mit und durch andere*. Das *Wirken durch andere* verweist uns auf weitere Merkmale einer dispositiven Betriebswirtschaftslehre: Sie ist eine normative Lehre und eine Lehre von der verbalen Praxis (Schreyögg in Anlehnung an Lorenzen, siehe Schreyögg, 2007, S. 151). Der normative Aspekt gewinnt als Thema des ethischen Verhaltens immer größere Bedeutung. *Theory matters*, insbesondere wenn die Theorie zur Indoktrination gewünschter Verhaltensweisen verwendet wird. Die Kommunikation ist ausschlaggebend dafür, wie weit der andere erreicht wird und damit eine Wirkung in der Organisation oder am Markte möglich ist.

Wir wollen hier der Frage nachgehen, aus welchen Gründen Unternehmensführer ihre Kommunikation durch bildhafte Ausdrucksweisen, die dem Sport entlehnt sind, anreichern. Dies wird uns zur weiterführenden Frage bringen, ob die Unternehmensführer versuchen können, Strategie-Muster, die in Wettbewerben des Sports verfolgt werden, nicht nur rhetorisch, sondern auch inhaltlich in die Unternehmensstrategie zu transferieren.

2. Die Kommunikation als Voraussetzung der Wirkung

Die Wirksamkeit des Führenden hängt davon ab, dass der Geführte die Kommunikationsinhalte des Führungsprozesses versteht. Einer, der führen will, muss – mit dem Satz von von Foerster – *Verstehen verstehen!*

Ausgangspunkt ist das Erkennen der Paradoxie, dass die Betriebswirtschaftslehre sich zwar als Handlungslehre versteht, die meisten Führer und auch die Geführten aber nicht Betriebswirte sind, sondern Ingenieure, Chemiker, Naturwissenschaftler, Juristen, Metall-Facharbeiter, Bäcker oder Einzelhandelskaufleute. Für den angestrebten Prozess des Verstehens und der Verständigung muss ich mich an den Empfangs-Möglichkeiten der Empfänger der Kommunikation ausrichten – eben den Möglichkeiten der Nicht-Betriebswirte.

Diese Herausforderung in der Kommunikation kann man versuchen, auf verschiedene Weise zu lösen. Regelmäßig werden mehrere Ansätze nebeneinander genutzt:

- Schulung der anderen Berufsangehörigen in den Grundzügen der Betriebswirtschaftslehre. Es gibt viele Kurse *BWL für Ingenieure!*
- Verwendung von Analogien und Metaphern aus der Sprache und der Wissenschaft der *anderen*, hier also der Ingenieure oder Naturwissenschaftler.
- Verwendung von Analogien und Metaphern aus einem dritten Erfahrungsbereich, der allen Beteiligten vertraut ist. Dies ist mit Vorliebe der Sport.

Für die Verwendung eines *dritten* Erfahrungsbereiches gibt es mehrere Ansatzpunkte. Es kann sein, dass sich die bevorzugten Analogie-Bereiche mit dem kulturellen Wandel ändern. Ursprünglich waren wohl die meisten Sinnsprüche und Lebensweisheiten wahrhaftige *Bauernregeln*, also aus dem Erlebnisbereich des Landmanns entlehnt. Gleichauf waren vermutlich die Bibelsprüche¹ von denen auch bei Agnostikern der Satz hängen blieb: *Die Augen des Herrn...* Ich las in meiner Studienzeit noch Schriften, in denen Analogien zum Organismus beliebt waren. Die Schriften hingegen, die Führungswissen aus der Militärkunst zeigen, waren damals gerade indiziert. Eine umfassende Kategorisierung der semantischen Felder, aus denen Metaphern für die Wirtschaftssprache gewonnen werden, finden sich bei Schmitt (1988) und Stegú (1996).

Der Sport ist heute wohl die am weitesten verbreitete *dritte* Erfahrungsbasis, aus der Metaphern und andere bildhafte Ausdrucksweisen gewonnen werden können. In unseren Breitengraden sind Bilder aus dem Fußballspiel beliebt:

- Da füllt einer die Libero-Position aus.
- Der Rückstand zur Halbzeit muss in der zweiten Hälfte aufgeholt werden.
- Man hält den Ball flach.
- In einem guten Kollegium spielt man sich die Bälle zu.

Der brasilianische Manager verwendet noch andere Bilder aus der Welt des Fußballs wie zum Beispiel:

Não se mexe em time que ganha, was dem englischen *Never change a winning team* entspricht. Oder als Aufforderung zur Loyalität: *Vestir a Camisa! Ziehe Dir das Klub-Shirt an und zeige damit, dass du hier mitmachst!*

In anderen Kulturkreisen finden wir Bezüge zu den dort dominierenden Sportarten. In den USA ist die Bezugnahme auf Bilder des Sports noch viel ausgeprägter als in Europa. Das kommt vor allem daher, weil dort nun wirklich jeder Student sportlich aktiv ist. Die großen Sportereignisse in den USA sind wahrhaft nationale Ereignisse. Und so ist die Kommunikation des amerikanischen Geschäftsmannes allenthalben durchwoben von Slogans aus der Sportsprache:

- *Back to square one*, wenn man wieder von vorne in einer Verhandlung oder in einer Planung anfangen muss.
- *Blocking and tackling*, wenn die Mannschaft daran erinnert werden muss, das tägliche Basistraining – wie hier im Football – zu machen, *die Hausaufgaben zu erledigen*, wie wir gerne sagen.

¹ In Büchmann & Hofmann 2001, *Geflügelte Worte. Der klassische Zitatenschatz*, einem Buch aus dem 19. Jahrhundert, findet man Zitate aus der Bibel, aus den Werken bedeutender Schriftsteller und aus den Märchen, natürlich noch nicht aus dem Sport, der in dieser Zeit gerade erst entstand.

- Als ein *Homerun* wird eine perfekte Leistung anerkennend bezeichnet. *Let's try to build a run* ist die Aufforderung, einen Versuch zu wagen. Man sollte keine Strategie darauf bauen, *hitting homeruns all the time*.
- *You never get more than three strikes*, ist die Aufforderung, es nicht noch einmal falsch zu machen, denn der Batter muss im Baseball einen Hit spätestens mit dem dritten Schlag machen.

All diese Ausdrücke verwendet jeder Manager in den USA in beliebiger Häufigkeit und jeder Mitarbeiter versteht, was damit gesagt werden soll.

In Japan ist die Verwendung von Bildern aus dem Sport auch üblich, obschon nicht so intensiv wie in den USA. Freilich kommen diese Bilder aus dem japanischen Nationalsport, dem Sumo-Ringen. Im Interesse der künftigen Forschungen dokumentiere ich die einschlägigen Auskünfte meiner Mitarbeiter bei der Voith AG.

Tab. 1. *Japanese Expression – Sport-Metaphern in Japan in Romaji/Western writing*

Japanese Expression in Japanese characters in <i>Romaji/Western writing</i>	Original Meaning	Meaning in Business Environment
<i>Shikiri-naoshi</i>	Re-start from the toe mark in the Sumo ring	Re-set the arrangement for a meeting or a business decision; similar to "back to square one"
<i>Kare ni bungai wo ageru</i>	Raise the referees fan in direction of the winner	Declare the winner
<i>Onaji dohyo de Sumo wo toru</i>	The wrestle in the same Sumo ring	Discussing the same way/thing/rule, same mind set;
<i>Yorikirareta!</i>	Pushed-out from the Sumo ring	Forced to agree

Und auch in China werden Bilder aus dem dortigen Lieblingssport, nämlich Tischtennis, im Management-Diskurs verwendet.

Als ich mich mit dem vorliegenden Thema und mit der Literatur-Recherche hierfür zu beschäftigen begann war ich verblüfft, welche Fülle von Büchern zu Sport und Management sowohl in der englischen wie in der deutschen Business-Literatur verfügbar ist.

Bevor auf die Verwendung von Bildern aus dem Sport in der Rede von Managern einzugehen ist, fällt auf, dass generell die Sprache der Manager voll von Metaphern ist (Lakoff & Johnson, 1980; Alvesson & Willmott, 1996; Coenen,

2002)². Metaphern aus der Welt des Sportes erscheinen mir – über die generelle Funktion, die Rede auszuschnücken hinaus – in folgender Weise zweckdienlich für die wirksame Kommunikation zu sein:

- Komplexitäts-Komprimierung: Einmal kann ein Bild aus der Sprache des Sports als Terminus verwendet werden, um z. B. eine Vorgehensweise, die in etwa so kompliziert ist wie *den Ball flach halten* sprachlich knapp zu kennzeichnen und zugleich mit viel implizitem Vorwissen verständlich zu machen.
- Emotionale Aufladung: Durch die Verwendung von Bildern aus vertrauten Lebensbereichen transportieren wir den Kontext, aus dem das Bild stammt, in unsere Rede. Das *Bild* bringt mit sich zusätzliche Wahrnehmungsmöglichkeiten aus dem Bereich, aus dem es stammt. Bilder aus dem Sport transportieren Wettbewerb, Leistung; Bilder aus der Natur vielleicht Ruhe oder auch Gefahr. Erinnerung sei an die in Amerika üblichen Wandbilder für die Büros von Führungskräften zu Begriffen wie *Vision* usw.
- Annäherung an den Sprachgebrauch und den sozialen Kontext des Adressaten³: Durch die Verwendung von Bildern aus dem Sport demonstriere ich als Unternehmensführer – ebenso wie der Politiker, der dies gerne tut – Volkstümlichkeit: Ich spreche im Jargon meiner Mitarbeiter.

Für den *symbolischen Manager* (Deal & Kennedy, 1982, S. 141), der die Organisation durch rituelle Handlungen und *Storytelling* beeinflusst, ist die Verwendung dieser Bilder ein wichtiges Medium. Durch den Kontext, aus dem das Bild stammt, ist jede Verwendung des Bildes eine kleine Geschichte. Erzählen von Geschichten (Frenzel, Müller & Sottong, 2004, S. 10) stellt Beziehungen her, es vermittelt Zusammenhänge und bereichert sie durch emotionale Assoziationen. Die Absicht geht aber noch tiefer – wie ja Kommunikation im beruflichen Kontext fast immer absichtsvoll ist. Ich möchte die Absichten, die verfolgt werden, an einzelnen Beispielen illustrieren und dann eine Zusammenfassung versuchen.

Ich gehe hierbei zunächst von der Annahme aus, dass sich ein Manager nicht die häufigsten Phänomene im Sport anschaut, darüber reflektiert und dann eine Erkenntnis für sein Manager-Handeln gewinnt. Vielmehr ist es umgekehrt: Er geht von den Problemen aus, die sich in seiner Manager-Existenz stellen, und sucht eingängige Bilder, um mit diesen Bildern eine größere oder sichere Wirkung erzielen zu können. Die Wirkung soll durch Motivation der Empfänger verstärkt werden: Die Motivationsziele, für die er bevorzugt Bilder aus dem Sport sucht, sind nach meiner anekdotischen Erfahrung folgende:

² *Meneggiare*, das Trainieren und Lenken von Pferden, ist selbst eine Metapher, sagen Alvesson & Willmott, 1996, S. 91.

³In der Literaturwissenschaft wurde hierfür der Terminus *Kolokalisierung der Sprache* vorgeschlagen, so Stanzel, 2001, S. 251.

- die Vermittlung von Orientierung und Rollenverständnis in einer neuen beruflichen Aufgabe,
- die Motivation zur Höchstleistung,
- der Sport als Weg zur Persönlichkeitsbildung für Unternehmensführer,
- die Sport-Vergleiche in der Beschreibung von Unternehmenskultur und Führungsstil,
- die Motivation zum Siegen,
- die Gewinnung von Maximen für die Strategien und
- dabei auch: Die Gewinnung von Maximen für den Umgang mit Risiken.

Ich werde für jeden dieser typischen Einsatzbereiche ein Beispiel anführen. Dabei zeigt sich, dass die Verwendung der Metaphern auch eine selbstreferenzielle Wirkung hat: „Der Gebrauch von Metaphern führt zu einer Form des Denkens und einer Form des Sehens, die beeinflussen, wie wir unsere Welt sehen, wie wir uns selbst in dieser Welt verhalten wollen und wie wir unsere Mitspieler innerhalb des Zitats wünschen.“ (Morgan, 1997, S. 4)

3. Beispiele aus dem Sport in dem Diskurs in Unternehmen

3.1 Die Vermittlung von Orientierung und Rollenverständnis in einer neuen beruflichen Aufgabe.

Man wird nicht Manager am Anfang seines Berufes, sondern erst im Laufe seiner beruflichen Entwicklung. Für jeden neu ernannten Manager ist das Manager-Sein eine neue Erfahrung. Er sieht sich der Herausforderung gegenüber, eine Vielfalt neuer, bislang nicht erprobter Rollen zu übernehmen. Er ist verunsichert und sucht Orientierung bei vertrauten Rollenmustern. Jeder sucht eine Analogie in der ihm vertrauten Lebenswelt: der Segler beim Segeln oder bei der Schifffahrt im Allgemeinen – so die Rolle des Kapitäns oder des Navigators oder des Lotsen – der Bergsteiger bei seinen Führern.

In einem Buch, das ein neues Management-Konzept propagiert, wird mit Analogien zum Sport versucht, ein neues Selbstverständnis der Führungskräfte zu vermitteln (Jahns, 1999, 162 f):

„Eine Führungskraft sollte im Unternehmen als eine Art 'Spielmacher' oder 'Spielführer' agieren. Die bedeutende integrative, strategische Führungsfunktion wird von den Führungskräften übernommen, die diese Managementrolle ausführen. Dieser Handlungstyp des 'Spilmachers' drängt in Situationen, die durch eine hohe Komplexität und ein hohes Risiko geprägt sind. Der Spielmacher fordert individuelle Entscheidungen. Er muss in der Lage sein, umgehend wichtige Entscheidungen zu treffen, um jederzeit die richtige Antwort auf die entsprechende Situation zu finden.“

Der Spielmacher legt vor der 'Saison' die Gesamtstrategie fest. Er wird im Verlauf der Saison von Spiel zu Spiel versuchen, die Strategie in Taktiken herunterzubrechen, die auf den jeweiligen Gegner zugeschnitten sind. Während des Matches führt er auf direktem Weg seine 'Mannschaft' zu dem von ihm angestrebten Ziel. Der Kampf gegen seine Gegner wird nicht ausschließlich aggressiv ausgetragen. Der Spielmacher ist so intelligent, um bei Bedarf das Spiel seiner Mannschaft zu verschleppen und defensiv die Reaktionen des Gegners abzuwarten. Er ist aber jederzeit wieder imstande, das Spiel seines Teams zu beschleunigen und seine Mitspieler aktiv auf neuen Positionen einzusetzen. Er ist sofort in der Lage, in unvorhersehbaren Situationen die Strategie zu verändern. Die Positionen und das Zusammenspiel seiner Mitspieler werden neu bestimmt. Diese Veränderungen werden von ihm eingeleitet und sofort umgesetzt. Kurzfristige Formtiefs stören ihn kaum. Er versucht, kontinuierlich an der Realisierung seiner langfristigen Ziele festzuhalten. Der Spielmacher konzentriert sich so lange auf die Verfolgung seiner für die Saison vorab bestimmten Strategie, bis das Erreichen der ursprünglich festgelegten Ziele aussichtslos erscheint und alternative Möglichkeiten gefunden werden müssen.“

Der Wert solcher Analogien liegt nicht darin, ob sie wissenschaftlich weiterführen. Der Wert liegt ausschließlich darin, ob der Orientierungssuchende daraus eine Wegleitung gewinnt.

3.2 Die Motivation zur Hochleistung

Wir leben in einer Leistungsgesellschaft: Jeder muss sein Bestes geben. Zudem fordert aber eine auf Freizeit orientierte Gesellschaft, dass es gelingen sollte, die Arbeit von der Fron zu befreien. Für Manager gibt es daher den etwas frivolen Spruch: *We are in business for fun and profit*, und es gilt zu versuchen, der Forderung nach *Fun* zu entsprechen und gleichwohl Leistung zu erzeugen.

So verspricht ein Buch dies im Titel: *Mehr Lust auf Leistung. 28 innovative Trainingskonzepte zur Weiterentwicklung von Unternehmen und Mitarbeitern* (Rosewich, 2003). Zum Leistungsprogramm des Trainers Ekkehard Neumann wird ausgeführt: „Einüben von Body- and-Mind-Methoden, das zu einem gezielten Relaxationsmanagement und Self-Empowerment führt, um im Alltag körperliche und mentale Energien ökonomisch besser nutzen zu können. Die Kombination von sportlicher Aktivität und Tiefenentspannung eröffnet neue Perspektiven der Kraft, Ruhe und Gelassenheit, um mit mehr Klarheit und Leichtigkeit Ziele und Träume zu verwirklichen und letztendlich die Lebensqualität zu verbessern.“ (ebd., 292) Oder: „Gesundheit – Sport – Leistungsfähigkeit – Glück durch Brain Gym am Arbeitsplatz.“ (ebd., 329) Sport macht gesund, gesunde Mitarbeiter sind leistungsfähiger und somit je mehr Sport, desto mehr Leistung. Diese einfache Doktrin kann erstaunlicherweise ganze Paperbacks füllen (Heuer, 2006).

Mihály Csikszentmihaly hat mit seiner Beschreibung des Flow-Erlebnisses hohe Aufmerksamkeit bei allen gewonnen, die viel leisten wollen. In seinem Buch *Flow im Beruf*⁴ (2004) werden ständig Quervergleiche zwischen den Sportlern und den Managern gezogen. Über Flow-Erlebnisse bei Sportlern, vor allem beim Bergklettern, wird berichtet, und es wird in den Business-People die Hoffnung geweckt, dass auch ihnen das Glücksgefühl durch *Aufgehen in der Aufgabe* zugänglich ist.

3.3 Der Sport als Weg zur Persönlichkeitsentwicklung

Die Betriebswirtschaftslehre hat einen Standard-Topos: Wie wird man ein erfolgreicher Unternehmensführer? Sind die Eigenschaften hierzu angeboren, kann man sie lernen? Immer wieder werden die Qualitäten eines großen Führers, seine besonderen Tugenden, am Beispiel von überragenden Sportlern oder deren Trainern illustriert⁵ und von Ausdauer-Sportlern demonstriert. Da gehören auch *Abenteuer*-Exkursionen dazu. In meinem Bücherschrank sehe ich in dieser Kategorie etwa das Buch von Bertrand Piccard über seine Weltumsegelung im Ballon (1998, 2003) oder das *Feature* über den Polar-Abenteurer Shackleton (Morrell & Capparell, 2002).

Unzählig sind die Bücher, in denen die Erfolgsrezepte von Spitzensportlern in die Wirtschaft transportiert werden.⁶

Man kann nun versuchen, aus der anekdotischen Evidenz sogar ein Erklärungsmodell dahingehend abzuleiten, dass die präferierte Sportart ein Indikator für führungsrelevante Eigenschaften eines bestimmten Managers sei. In der Biografie der Management-Ikone Jack Welch von General Electric findet sich folgende aufschlussreiche Passage (Tichy & Shermann, 1993, 47 f):

„Scrappy and sure of himself, Welch grew up playing street hockey, and though his innate athletic ability was not exceptional, he became captain of the high school hockey team in a town that takes hockey seriously. He also led the varsity golf team. At the University of Massachusetts, where Welch got his B.S. in chemical engineering, he lived in a jock fraternity and played intramural sports. His delight in locker-room camaraderie continues to this day.

Hockey is a metaphor for the confrontational but free-flowing business style that Welch developed. During a game, players will smash you into

⁴ Dieses Konzept ging rasch in die Trainer-Literatur ein, siehe z. B. Huhn & Backerra, 2004.

⁵ Die Literatur hierzu ist insbesondere in den USA unüberschaubar. Nur als herausgegriffenes Beispiel dasjenige des berühmten Basketball-Trainers: Wooden, 2005.

⁶ Vgl. diesbezüglich Titel wie *Die Disziplin des Erfolgs, von Spitzensportlern lernen - Energie richtig managen* (Schwartz & Loehr, 2003), ein typisches *How to ...* Buch wie es im amerikanischen Markt gängig ist. Oder: *Was Führungskräfte und Mitarbeiter von Spitzensportlern lernen können* (Porten, 2006).

the boards; when it's over, they'll cheerfully invite you out for a drink. In hockey, individuals' roles blur, as the play moves uncontrollably all over the ice at high speed. There are no time-outs. Players must adjust to new situations constantly, thinking for themselves while looking out for the team as a whole. By contrast, Welch's predecessors had run GE on a football model: Everyone had a carefully defined role in plays that the coach ordered in advance. They were accustomed to gaining ground a few yards at a time, if at all."

Ein mir bekannter Unternehmer in den USA hat den Grundsatz, nur Athleten, Leistungssportler, einzustellen. Dies gilt natürlich vor dem Hintergrund des amerikanischen Hochschulsports. Er ist überzeugt, mit dieser Maxime die positive Auslese von Führungskräften zu erhalten: Sie haben bewiesen:

- ehrgeizig zu sein,
- starken Leistungswillen zu haben,
- physisch und psychisch fit zu sein,
- diszipliniert zu sein,
- sich einordnen zu können,
- Niederlagen überwinden zu können.

Die Entwicklung seiner Unternehmensgruppe ist eindrucksvoll.

Beispiele aus dem Sport transportieren zudem in die Unternehmenswelt ein Bild von Kameradschaft, von Teamgeist. In unseren arbeitsteiligen Organisationen wird keine einzige vermarktbar Leistung von einem Einzelnen erbracht. Wir alle arbeiten für einen oder mehrere weitere Mitarbeiter: Die marktfähige Leistung ist ein Gemeinschaftswerk von vielen. Wir müssen also unser Bestes geben, damit ein anderer, der Kollege Verkäufer oder der Kollege Servicetechniker, die Gold Medal *Auftrag* vom Kunden erhält. Dies geht nur, wenn jeder ein guter *Team-player* ist, wie es in fast jeder Stellenanzeige gefordert wird. Doch die vergleichende Analyse geht noch tiefer. Die Sportarten sind sehr unterschiedlich: Es gibt Mannschaftssportarten und Einzelkämpfer. Dies führt uns zum nächsten Beispiel über die Unternehmenskulturen.

3.4 Die Sport-Vergleiche in der Beschreibung von Unternehmenskultur und Führungsstil

Einen weiten Bekanntheitsgrad in der Betriebswirtschaftslehre hat die Arbeit von Terrence E. Deal und Allen A. Kennedy über *Corporate Cultures – The Rites and Rituals of Corporate Life* (1982) gewonnen. Die Autoren gliedern – wie so oft bei Typologien – ihren Befund in vier Quadranten und setzen die Dimension *Erfolgsrisikos einer Organisation* in Bezug zu der *Geschwindigkeit, in der sich der Erfolg zeigt*. Und, das interessiert nun in unserem Zusammenhang, sie ord-

nen den Typen jeweils eine bestimmte Sportart zu, die von den Vertretern des Typus bevorzugt wird.

Die Gruppe der *Tough-guys* und *Machos* ist eine Welt von Individualisten, die regelmäßig hohe Risiken eingehen und sehr schnell erfahren, ob sie erfolgreich sind: Werbeagenturen, Managementberater, die gesamte Unterhaltungsindustrie, Venture Capital Gesellschaften werden als Beispiele angeführt. Diese Leute sollen Tennis oder Squash mögen. Die Kultur des *Work hard/Play hard* findet sich bei Verkaufsorganisationen, insbesondere im Tür-zu-Tür-Verkauf. Diese Leute lieben alle Mannschaftssportarten, die viel Aktion und Bewegung zur Grundlage haben, wie Basketball. Die Kultur von *Bet-your-company* soll mit Golfspielen einhergehen. *Die Kultur bürokratischer Prozesse*, wie man sie in Bausparkassen, Versicherungsgesellschaften und ähnlichen Industrien findet, soll Ausdauersportarten wie Jogging und Schwimmen bevorzugen.

Es ist gleichgültig, ob sich diese präferenziellen Zuordnungen empirisch belegen lassen. Wichtig ist nur, dass und weshalb diese Analogien verwendet werden. Sicher hat dies keine heuristische Zielsetzung, dass etwa aus Beobachtung der Erfolgsvoraussetzung in den angezogenen Sportarten ein Erkenntnisgewinn zu den Erfolg versprechenden Verhaltensweisen in der jeweiligen Organisation zu erwarten wäre. Das Bild aus dem Sport ist ein Bezug, der zunächst nur der besseren Kommunikation dient. Die Leistungskultur in der *Tough-guy*-Organisation wird ohne längere Ausführungen vorstellbar, wenn man über den Squash-Spieler reflektiert.

3.5 Die Motivation zum Siegen

Leistung genügt aber nicht. Sie ruft nur Lustgefühle hervor, wenn wir siegen. *There is just one Gold Medal*. In der Wirtschaft wollen alle siegen oder glauben siegen zu müssen. Es gibt so etwas wie einen verabsolutierten Siegeswillen, der in dem Ehrgeiz, dem Selbstwertgefühl der in der Wirtschaft Handelnden und auch in der Erwartungshaltung einer Umwelt begründet ist, die die Wirtschaft in den Medien als Kämpfe von Alpha-Männchen und - Weibchen inszeniert sehen möchte. Dies schimmert durch, wenn Jack Welch seine Biografie mit *Winning* titulierte (Welch & Welch, 2005) oder Lou V. Gerstner, der frühere Chef von IBM, in seiner Biografie schreibt (Gerstner, 2002, 236):

„Most of all, personal leadership is about passion. When I think about all the great CEOs I have known - among them Sam Walton of Wal-Mart, Jack Welch of General Electric, Juergen Schrempp of DaimlerChrysler, and Andy Grove of Intel - I know that the common thread among them is that they were or are all passionate about winning. They want to win every day, every hour. They urge their colleagues to win. They loathe losing. And they demand corrections when they don't win. It's not a cold, distant, intellectual exercise. It's personal. They care a lot about what they do, what they represent, and how they compete.“

Ähnlich, wenn der frühere Chef von Pepsi und Apple schreibt: *Winning to me, was an obsession* (Scúlley & Byrne, 1987, 7). Die Gründe, weshalb jeder Unternehmensführer davon spricht, dass das ganze Unternehmen *siegen* muss, kann ich nur vermuten und hier schlagwortartig auflisten:

- Wir wollen die Leistung unserer Mitarbeiter immer ‚höher und weiter‘ treiben, weil wir als Manager ja nur so schneller eine Wertschöpfung erreichen.
- Wir sind in einer Wettbewerbswirtschaft, also müssen wir den Wettbewerber besiegen.
- Wir wollen die Spitzenstellung im Markt einnehmen, weil es da die besten Preise und die höchsten Gewinne gibt.
- Wir müssen den Shareholder-Value steigern, und das geht nur durch die Erwartung auf eine ständige Steigerung der Steigerungsrate der Gewinne, also exponentielle Steigerung. Dazu muss die Leistung der Organisation auch ständig extrem gesteigert werden.
- Sieg gibt es nur bei übermenschlicher Anstrengung oder perfekter Teamarbeit oder ausdauerndem Training oder was immer die Mitteilungen im Einzelnen sind.⁷
- Wir finden es lobenswert, im Sport um des Siegens willen große Strapazen auf sich zu nehmen, im Amateursport sogar aus reinem Leistungswillen. Dann ist es noch mehr geboten, dies im Beruf zu tun, da wir im Beruf ja überdies angemessen honoriert werden.

Dieses ständige Siegen-Wollen wird freilich nicht dadurch vollzogen, dass der Chef sich für die Organisation *im Kampf stellt*. (Man könnte ja daran denken, dass der Marktanteilkampf in einem Dyopol – z. B. GE und Siemens – durch ein ritterliches Duell der jeweiligen Chefs ausgetragen wird.) Vielmehr schickt der Chef seine Mannschaft in den Wettbewerb, um für ihn den Sieg zu erringen.

Es könnte uns die Sorge beschleichen, dass es gar nicht um den Sieg des Teams geht.

„In sport as in business, group loyalties no longer temper competition. Individuals seek to exploit the organization to their own advantage and to advance their interest not merely against rival organizations but against their own teammates. The team player, like the organization man, has become an anachronism (Lasch, 1978, zitiert bei Riordan, 1989, 90).“

⁷ Allerdings lernen wir bei Eisenberg (1999), dass ursprünglich bei den englischen „sports“ ein solches Leistungsstreben oder gar Training verpönt war. Zitiert nach Schürmann, 2006, S. 370.

Dann werden die einzelnen Mitarbeiter nur noch als Spielfiguren im Spiel eingesetzt und die Manöver, in die sie einbezogen sind, sind eben *just part of the game*. „When playing a game, actions need only be explained as being consistent with the objective of winning. In real life such simple claims that the ends justify the means are not adequate.“ (Riordan, 1989, S. 91)

3.6 Die Gewinnung von Maximen für die Strategie

Da das Wesen des Sports die Inszenierung von Wettbewerb ist, sollte man erwarten, dass es zwischen Sport und Unternehmensstrategie aussagefähige Querbezüge gibt.

In den zahlreichen Rahmen (*Frames*), die für die Erarbeitung von Unternehmensstrategien entwickelt wurden, kann man zwischen zwei Grundtypen unterscheiden. Die *Strategische Logik* als Ergebnis einer Analyse der Umwelt und des Unternehmens einerseits und die Ableitung einer zulässigen oder sogar erfolgsträchtigen Strategie durch logisch begründbare Ursachen-Wirkungs-Sätze (wie zum Beispiel die *Erfahrungskurve*) andererseits. Termini wie die Branchenstruktur, die Logik des dominanten Geschäftsmodells, die Wertschöpfungskette und ihre Dekomposition sind Bilder im kühlen, intellektuell und analytisch geprägten Diskurs. Auf der anderen Seite gibt es die *Strategische Spielkunst* (strategic gamesmanship). Hier schwirrt es nur so von Ausdrücken aus dem Sport: Die Spieler (players), das Spielfeld, die Spielregeln der Branche und vor allem die strategischen und taktischen Spielzüge.

Natürlich denkt der Betriebswirt bei den Spielzügen gleich an die Spieltheorie als Logik des Entscheidungsverhaltens. Allerdings ist das Gefangenen-Dilemma ein höchst unспортliches und freudloses Drehbuch. Ein solches Entscheidungsszenario taugt eher als Vorbereitung für eine Verhandlung; für die Entwicklung umfassender Unternehmensstrategien werden diese Modelle in der Praxis noch kaum genutzt.

Die Aufforderung von Beratern, die Mühsal von Kostenführerstrategien oder Wettbewerbsstrategien zu vermeiden, indem man ein *Neues Spiel* erfindet, die *Spielregeln der Branche* neu bestimmt, ist eine romantische Sehnsucht wie bei *Der Blaue Ozean* (Kim & Mauborgne, 2005), in dem die Freiheit grenzenlos ist und der einzigartige Anbieter keinem Preisdruck mehr begegnet. Dort, wo ein solcher kreativer Akt gelingt, war er selten das Ergebnis einer langfristig geplanten Strategie. Vielmehr ergibt sich solches eher aus dem zufälligen Erkennen einer Opportunität, die sich bei einem Experiment zeigte und die dann evolutiv ausgebaut wurde. Die strategische Logik wurde erst in der Erzählung der Geschichte im Rückblick dem Ablauf unterlegt.

Wenn der Sport schon die Inszenierung des Wettkampfes ist und die Unternehmensstrategie – wie ich meine, fälschlicherweise – nur noch als Wettbewerbsstrategie verstanden wird, dann müsste aus dem vergleichenden Studium beider Bereiche Gewinn zu ziehen sein. Es sollte möglich sein, Erfolgsstrategien im Sport

herauszudestillieren und daraus für die Unternehmensführung zu lernen, analoge, erfolgreiche Strategiemuster zu entwickeln. Allerdings unterscheidet sich der Ablauf des Wettkampfs im Sport und in der Wirtschaft grundsätzlich: Im Sport gibt es einen Start und ein Ende des Wettkampfs. Am Ende wird sofort der Sieger festgestellt. Die so anziehende Dynamik des Sports beruht ja vor allem auf dieser Transparenz des Ablaufs und der Eindeutigkeit der Ergebnisse.

Der Wettbewerb in der Wirtschaft hat seinen Anfang weit in der Vergangenheit, die aktuelle Konstellation ist für alle Teilnehmer *pfadabhängig* vom bisherigen Verlauf des Spieles, und wer vorne liegt ist gar nicht leicht auszumachen. Zumeist ist es der jeweils zuletzt vollzogene Spielzug, der den Punktstand bestimmt und der sich beim nächsten Angriff wieder ändern kann. Der fundamentale Unterschied zwischen Sport und Wirtschaft ist nämlich, dass der Wettkampf kein Ende hat. Das Geschäftsjahr oder eine längere Spanne, für deren Ende die Realisierung bestimmter strategischer Ziele angekündigt ist, ist immer nur eine Zwischen-Markierung, bei der schon die nächste Runde eingeläutet wird. Für einen *unendlichen Wettlauf* muss der Läufer anders eingestellt werden als für einen 400-m-Lauf. Eine eindrucksvolle Untersuchung über den Untergang von Firmen zeigt, dass es zwei Gefahren gibt: Das *Burnout-Syndrom* nach einer Phase extremen Wachstums und ständiger Initiativen des Wandels in einer Organisation mit überzogenem Erfolgsstreben. In der Metaphorik des Sports: Der Läufer bewegt sich im anaeroben Bereich. Auf der anderen Seite droht auch Gefahr bei Bewegungsmangel und Verfettung, dem Syndrom frühzeitiger Verreisung (Probst & Raisch, 2005).

Bei dem *unendlichen* Spiel geht es nicht um das Siegen, sondern darum, dass man im Spiel bleibt, nicht ausscheiden muss, als Spielteilnehmer überlebt. Der Umgang mit Risiken und deren Beherrschung ist die andere Seite der Unternehmensführung. Für ein etabliertes Unternehmen ist die wichtigste Aufgabe, die vielfältigen Möglichkeiten des Scheiterns, des Untergangs, zu vermeiden. Wer lange genug am Leben bleibt, wird ohnehin stärker in seinem Markt, weil er das Volumen der Untergegangenen erbt (Kormann, 2005).

Bei diesem Ansatz geht es nicht ums Siegen, sondern um das Nicht-Scheitern. Es gibt im Segeln für den Ersten in der Regatta eine Strategie-Empfehlung, die Manöver des Zweiten zu kopieren. Eine solche Regel zielt nicht auf die Vergrößerung der Sieges-Chancen (Erhöhung des Abstands zum Zweiten), sondern setzt auf die Vermeidung des Verlustes der Führerposition. Das ist aber noch vergleichsweise einfach.

Die Herausforderung der Risikopolitik in der Unternehmensführung ist es, verantwortbare Risiken zu akzeptieren und nicht verantwortbare Risiken – und das sind alle existenzgefährdenden Risiken – zu vermeiden. Eine sehr hilfreiche Wegleitung für dieses Dilemma ist Munter's Methode zur Reduzierung der Lawinengefahr. In einer sehr klugen Sicht wird nicht versucht zu klären, ob kein Risiko besteht, weil der Hang schon hält. Vielmehr wird vom immer gegebenen Risiko ausgegangen und in einer nachvollziehbaren Logik versucht, zuerst das Gefahrenpotenzial zu gewichten und dann das Gefahrenpotenzial durch Reduk-

tionsfaktoren zu reduzieren. Wer das einmal als Tiefschnee-Skifahrer von seinem Führer gelernt hat, wird diese Methode beim beruflichen Umgang mit geschäftlichen Risiken nie mehr vergessen.

Die Regeln, das Überleben zu sichern, sind andere als die, auf Sieg zu spielen. Der erwähnte Bericht über die Weltumsegelung von Bertrand Piccard bringt ein einschlägiges Beispiel zur Frage der besseren Strategie: Als Piccard zum Versuch der Weltumsegelung am Ballon antrat, machte auch der Ballonfahrer Branson den Versuch. Branson wollte der Erste sein und startete daher im Zweifel immer früher. Piccard hatte *nur* das Ziel, die Erde zu umrunden, also wieder anzukommen. Dies gelang und deshalb war Piccard der Erste. Für einen Bundesliga-Verein ist das wichtigste Ziel nicht, Deutscher Meister zu werden, sondern nicht abzustiegen. Übrigens liefert das Phänomen der unterschiedlichen Ligen im Sport sicher eine hilfreiche Analogie zu einer ähnlichen Thematik in der Unternehmensstrategie. Unternehmen konkurrieren nur innerhalb ihrer Liga. Der Marktführer konkurriert mit No. 2 oder No. 3, aber nie – so er bei Sinnen ist – mit No. 5 aus der Regionalliga. Ebenso weiß der Klub aus der Regionalliga, *wo er seine Nische* hat und, was es bedeutet *aufzusteigen* in die Liga der führenden Unternehmen. Das Leben dort oben wird für den Newcomer schwerer.

4. Die Funktion der Analogien zur Stützung der Handlungsmaximen

Die praktizierten Erfolgsmaximen der Lehre zur Unternehmensführung haben große Bedeutung: Sie entscheiden über große Vermögen, sie entscheiden über Arbeitsplätze. Es wäre daher wichtig, ihre Richtigkeit empirisch zu verifizieren. Das ist schon deshalb nicht leicht, da eine Maxime auf eine oder einige wenige Schlüsselvariablen des Erfolgs abstellt, während der Erfolg tatsächlich noch von vielen anderen Einflussgrößen abhängt. Von diesen *vielen anderen* Kontingenzen können überlagernde Einflüsse ausgehen, die in der Messung herauszufiltern wären. Zudem ist es praktisch unmöglich, Kontrollgruppen hinreichender Repräsentanz zu finden, die versuchsshalber auf den Einsatz der *Erfolgsstrategie* verzichten und durch den nachfolgenden Niedergang die Validität der Erfolgsstrategie belegen.

Wir können uns in der Unternehmensführungs-Lehre somit nie sicher sein, dass die offerierten Maximen brauchbar sind. Wenn es nun gelänge darzutun, dass eine betriebswirtschaftliche Maxime nur die Ausprägung eines generellen Wirkungsprinzips wäre, das auch in anderen Sachgebieten nachgewiesen ist, dann wäre etwas gewonnen.

Es wäre natürlich *Spitze*, wenn ich die Indoktrination in meiner Erfolgsstrategie mit den bewährten Erfolgsstrategien von Klinsmann oder Beckenbauer abstützen könnte. In der Tat finden wir in amerikanischen Strategiebüchern allenthalben Strategie-Theoreme aus dem Sport, zum Beispiel, dass das Basketball-Genie Michael Jordan beim Versuch zum Baseball zu wechseln scheiterte

(Zook, 2007, S. 151). Damit bestätigte er die altfränkische Strategieregel: *Schuster bleib bei deinen Leisten*. Oder wir lesen, dass der zu seiner Zeit beste Basketballspieler, Russel, von dem neu auftauchenden, einen Fuß größeren Will Chamberlain bedroht war, dann aber zum Schluss kam, dass er den Wettbewerb mit diesem *unbeatable competitor* vom Hochspringen auf das Laufen und Positionieren in der Vertikalen verlegen konnte, in der 80 % der Spielzeit beim Basketball verlaufen und wo der 50 US-Pfund schwere Chamberlain nicht so gut ausschaute (Slywotzky, 2007, 115 ff).

Wir finden zu der hier untersuchten Frage auch deutsche Veröffentlichungen wie die von Hagen, Rudolph (2002): *Management der ersten Liga – Mit den Strategien des FC Bayern München zum Erfolg*, aber leider nicht von einem ausgewiesenen Sportwissenschaftler, sondern von einem Betriebswirt, der seine einfache Sicht von unternehmerischer Strategie im Rahmen einer romantisierenden Schilderung des FC Bayern München durch einen Vergleich mit dessen Spielstrategie untermauern will.

Aber dies sind eben nur metaphorische Geschichten von bestenfalls anekdotischer Evidenz. Es wäre gewiss aus Sicht der Betriebswirtschaftslehre ein Desiderat, dass die Sportwissenschaftler uns sagen, wie man Führungspersonlichkeiten für die Mannschaftssportarten entwickelt oder mit welcher Wettbewerbsstrategie ein Aufstieg aus der 2. in die 1. Liga zu schaffen ist. Es ist zwar zu vermuten, dass ein Bundesliga-Trainer sein eigenes Geheimwissen in diesen Dingen hat, sonst wäre er nicht so gut honoriert. Aber das Wissen scheint noch sehr unvollständig zu sein, sonst würden die Trainer nicht so oft abgelöst.

Allein dies bedenkend ahnen wir die Paradoxie, dass es eine Erfolgsstrategie für Leistungsentwicklung, Aufbau von Führungsqualitäten, Übrunden der Wettbewerber gar nicht geben kann. Wäre eine Strategie erwiesenermaßen erfolgreich, würde sie von jedem Spieler angewendet und wäre eo ipso nicht mehr geeignet, zu einem Wettbewerbsvorsprung zu führen. Und so ist dies ja in der Wirtschaft auch.

So bleibt es bei dem bescheidenen Anspruch: Das Sportliche im Diskurs der Unternehmensführer sind nur Metaphern, mit denen unsere Rede Plastizität, Verständlichkeit, Volkstümlichkeit und vielleicht auch motivierende Kraft gewinnt. Es gibt keinen gesicherten Weg zu dauerhaftem Erfolg – weder im Sport noch in der Wirtschaft.

Literatur

Alvesson, M. & Willmott, H. (1996). *Making Sense of Management - A Critical Introduction*. London et al: Sage Publications Ltd.

Büchmann, G. & Hofmann, W. (2001). *Geflügelte Worte. Der klassische Zitatenschatz*. München: Ullstein.

Csikszentmihaly, M. (2004). *Flow im Beruf. Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz*. Stuttgart: Klett-Cotta.

- Coenen, H.G. (2002). *Analogie und Metapher. Grundlegung einer Theorie der bildlichen Lehre*. Berlin/New York: de Gruyter.
- Deal, T.E. & Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, Mass. et.al: Addison-Wesley.
- Eisenberg, Ch. (1999). „English sports“ und deutsche Bürger. Paderborn: Schöningh.
- Frenzel, K.; Müller, M. & Sottong, H.J. (2004). *Storytelling*. München; Wien: Hanser.
- Gerstner, L.V. (2002). *Wer sagt, Elefanten können nicht tanzen? Who Says Elephants Can't Dance?* New York: Dt. Verl.-Anst.
- Heuer, H. (2006). *Sport und Management*. Saarbrücken: VDM, Müller.
- Huhn, G. & Backerra, H. (2004). *Selbstmotivation: Flow – statt Stress oder Langeweile*. München; Wien: Hanser.
- Jahns, Ch. (1999). *Integriertes Strategisches Management*. Sternenfels, Berlin: Verl. Wiss. und Praxis.
- Kim, W.Ch. & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Kormann, H. (2005). *Nachhaltige Kundenbindung – Gegen den Mythos nur wettbewerbsorientierter Strategien*. Frankfurt a.M: VDMA-Verl.
- Lakoff, G. & Johnson, M. (1980). *Metaphors We Live By*. Chicago: University of Chicago Press.
- Morgan, G. (1997). *Images of Organization*. Thousand Oaks: Sage.
- Morrell, M. & Capparell St. (2002). *Shackletons Führungskunst. Was Manager von dem großen Polarforscher lernen können*. Frankfurt a. M.: Eichborn.
- Piccard, B. (2003, Französische Erstausgabe 1998). *Spuren am Himmel. Mein Lebenstraum*. München: Malik.
- Probst, G. & Raisch, S. (2005). Organizational crisis: The logic of failure. *Academy of Management Executive*, 19, (1), 90-105.
- Porten, M. (Hrsg) (2006). *Was Führungskräfte und Mitarbeiter von Spitzensportlern lernen können*. Stuttgart: GABAL-Verl.
- Riordan, C. (1989). Images of Corporate Success. In Giacalone R.A. & Rosenfeld, P. (Ed.), *Impression Management in the Organization* (S. 87-104). Hillsdale: Erlbaum.
- Rosewich, E. (2003). *Mehr Lust auf Leistung, 28 innovative Trainingskonzepte zur Weiterentwicklung von Unternehmen und Mitarbeitern*. Offenbach: GABAL-Verl.
- Scúlley, J. & Byrne, J.A. (1987). *Odyssey: Pepsi to Apple... A Journey of Adventure, Ideas and the Future*. New York: Harper & Row.

Schmitt, Ch. (1988). Gemeinsprache und Fachsprache im heutigen Französisch, Formen und Funktionen der Metaphorik in wirtschaftsfachsprachlichen Texten. In Kalverkämper, H. (Hrsg.), *Fachsprachen in der Romania Tübingen* (S. 113-129). Tübingen: Narr.

Schreyögg, G. (2007). Betriebswirtschaftslehre nur noch als Etikett? Betriebswirtschaftslehre zwischen Übernahme und Zersplitterung. In Gerum, E. & Schreyögg G. (Hrsg.), *Zukunft der Betriebswirtschaftslehre* (zfbf-Sonderheft 56/07, S. 140-160). Düsseldorf : Verl.-Gruppe Handelsbl.

Schürmann, V. (2006). „Die schönste Nebensache der Welt“ - Sport als Inszenierung des Citoyen. *DZPhil*, 54 (3), 363-382.

Schwartz, T. & Loehr, J. (2003). *Die Disziplin des Erfolgs. Von Spitzensportlern lernen – Energie richtig managen*. München: Econ.

Slywotzky, A.J. (2007). *The Upside*. New York: Wiley & Sons.

Stanzel, F.K. (2001). *Theorie des Erzählens* (7. Aufl.). Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.

Stegú, M. (1996). Die Metapher in der Sprache der Wirtschaft. In Spillner, B., *Stil in Fachsprachen* (S. 69-80). Frankfurt a.M: Lang.

Tichy, N.M. & Sherman, S. (1993). *Control your destiny or someone else will*. New York: Doubleday.

Welch, J. & Welch, S. (2005). *Winning*. New York: HarperCollins.

Wooden, J. (2005). *Wooden on Leadership*. New York: McGraw-Hill.

Zook, C. (2007). *Unstoppable*. Boston, Mass: Harvard Business School.

Verfasser

Hermut Kormann, Prof. Dr., Honorarprofessur für Unternehmensführung von Familienunternehmen, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Universität Leipzig, ehemaliger Vorstandsvorsitzender der Voith AG, Heidenheim