

Fritz B. Simon (Hrsg.)

# **Vor dem Spiel ist nach dem Spiel**

Systemische Aspekte  
des Fußballs

2009

## Wie ein Unternehmen steuern?

Die Rückbesinnung auf die regulative Idee der Spannung lässt das Prinzipal-Agenten-Problem in neuem Licht erscheinen. Es hilft, anders ausgedrückt, die Frage zu beantworten: »Wie schaffe ich es, dass der andere das tut, was mir nützt?« Die Menschen sind ja unendlich bunt – wenn man nichts von ihnen will. Will man aber etwas von ihnen, etwa weil ein Unternehmer nicht alles allein machen kann und Mitarbeiter braucht, dann wird die Buntheit zum Problem. Irgendwie sind die anderen ... so anders. So gar nicht so wie man selbst. Manchmal: so unerträglich anders. Und dann wird der Schraubendreher rausgeholt. Im Unternehmen heißt das, was dann passiert, »Coaching«, »Personalentwicklung« oder, einem Generalentwurf folgend, »Change Management« – ein Dauerbrenner angesichts der weltweiten wirtschaftlichen Dynamik.

Unverdrossen schaut man dabei auf den Einzelnen. Der *Mitarbeiter* soll sich ändern, unternehmerischer sein, kreativer, innovativer, motivierter, kundenorientierter. Überschaute man jedoch die jüngsten Ergebnisse der verschiedenen Humanwissenschaften, dann bestätigt sich, was Praktiker schon seit Langem ahnten: Die wichtigsten Prägungen für Zusammenarbeit und Führung sind mit dem 20. Lebensjahr weitgehend abgeschlossen. Anschließend bewegt sich nicht mehr viel – es sei denn in Situationen großen Leids oder großer Liebe. Was ja manchmal dasselbe ist. Erwachsene Personen ändern sich – wenn überhaupt – sehr wenig und sehr langsam. Ob sie sich *von außen* ändern lassen, ist dabei noch eine ganz andere Frage. Selbst wenn der Einzelne bereit wäre, seine Einstellungen und Verhaltensweisen zu ändern (etwa weil er das als individuell lohnenswert erlebt), er sieht sich doch täglich durch soziale Erwartungen privat und beruflich festgelegt. Er will und muss für viele Lebensbereiche seine »Identität« wahren. Daraus resultiert die Frage: Was kann das Management überhaupt beeinflussen? Wie kann man ein Unternehmen rational steuern unter ständig wechselnden Marktbedingungen? Befragen wir den Fußball ...

Vor einigen Jahren entschied man beim Caribbean Cup, dass ein Spiel, das mit »Golden Goal« in der Verlängerung gewonnen würde, wie ein 2:0-Sieg zu werten sei. Im letzten Gruppenspiel musste nun Barbados mit mindestens zwei Toren Unterschied gegen Grenada gewinnen, um das Finale zu erreichen. Sonst wäre Grenada im Finale. Barbados führte lange 2:0, was ja zum Weiterkommen gereicht hätte.

Drei Minuten vor Schluss aber verkürzte Grenada auf 2:1, was wiederum Grenada das Weiterkommen gesichert hätte. Barbados hätte nun noch ein weiteres Tor erzielen müssen, um weiterzukommen – unwahrscheinlich in drei Minuten. Was taten die Spieler? (Na, kommen Sie drauf?) Barbados musste ja in die Verlängerung kommen. Also taten die Spieler das einzig Richtige: Sie schossen ein Eigentor. Nun stand es 2:2, es ging in die Verlängerung und dort hätte ein Golden Goal wie ein 2:0 gezählt – Barbados wäre weiter. Den Spielern Grenadas schwante, dass sie nun in derselben Situation waren, wie zuvor Barbados: Sie brauchten ein Eigentor vor dem Schlusspfiff, um mit einer 3:2-Niederlage weiterzukommen. Doch die Barbados-Spieler dachten mit – mit allen Mann verteidigten sie das Grenada-Tor gegen das Eigentor! Und schafften es. Barbados rettete das Unentschieden über die reguläre Spielzeit, erzielte prompt das Golden Goal und zog in das Finale ein.

Das ist ein bizarres Beispiel – wenngleich es mich an manche Situationen in den Unternehmen erinnert. Aber es verweist darauf, dass menschliches Verhalten sich aus zwei Quellen speist. Sicherlich aus jener, die man gemeinhin »Charakter« nennt und von der persönlichen Geschichte des Einzelnen geprägt ist. Hinzu kommt aber das *Umfeld*, die institutionellen Bedingungen, die *Systeme und Strukturen*, kurz: die Spiel-Regeln, nach denen Menschen leben und arbeiten. Und da ja, wie wir alle wissen, alles im Unternehmen Kommunikation ist, können die folgenden Fragen lediglich die Fantasie anregen: Was wird als Leistung anerkannt, was nicht? Welches Verhalten wird belohnt, welches bestraft? Welche Menschen machen in dieser Firma Karriere, welche nicht? Hat der Chef einen reservierten Parkplatz oder muss er sich einen suchen, wenn er spät kommt? Sind die Büros Transiträume oder spürt man, dass Menschen hier gerne arbeiten?... und all die anderen Leitdifferenzen, Einschließungen und Ausschließungen.

Das Verhalten des Menschen ergibt sich zirkulär aus diesen beiden Einflüssen. In dem obigen Beispiel taten die Spieler beider Mannschaften etwas offenbar völlig Sinnloses, wenn es vom Spielsystem belohnt wurde. Wenn man genauer hinschaut, dann war ihr Verhalten aber keineswegs sinn-»los«, sondern im Gegenteil sehr sinn-»voll«. Bloß eben von den Setzern der Spielregel so nicht beabsichtigt. Die Wirkung der Regel war paradox.

Dieselbe Wechselwirksamkeit steckt auch hinter dem, was man so gerne zum »guten« oder »schlechten« Spieler verdichtet: Fredi Bobic,

ehedem als Mitglied des Stuttgarter Dreiecks mit Elber und Balakov verehrt, als Millionenruine in Dortmund beschimpft, als Retter in Hannover gefeiert, als Synonym für Trostlosigkeit in Berlin ausgebuht, nach Kroatien verkauft. War es immer derselbe? Ja, aber sein Umfeld nicht. Es gibt viele Spieler, die unbeachtet bleiben, aber sich in einem anderen Umfeld positiv entwickeln. Und deshalb ist es in den letzten Jahren zunehmende Praxis geworden, Spieler »auszuleihen«, für die man im momentanen Umfeld keine Verwendung hat. Oder nehmen wir Otto Rehagel. Ob er eine »gute« Führungskraft ist, mag man unterschiedlich diskutieren. Unbestritten aber sind seine vielen nationalen und internationalen Erfolge. Mit Bremen. Dann ging er nach München – und scheiterte. War aus dem guten Trainer Rehagel plötzlich ein schlechter geworden? Die Frage ist einfach falsch gestellt – weil sie das Passungsproblem ausblendet. In München passte er weder zu den Spielern noch zur Bayern-Hierarchie. Dann wurde er Trainer von Kaiserslautern, stieg mit der Mannschaft auf und wurde noch im Aufstiegsjahr Meister – da passte er wieder.

Oft werden in Unternehmen mit allen möglichen Parolen bestimmte Verhaltensweisen (Kundenorientierung! Internes Unternehmertum!) gefordert, aber die Strukturen und Systeme nicht entsprechend verändert. Sie sprechen oft eine völlig andere Sprache. Aber Menschen verhalten sich immer auf natürliche Weise sinnvoll innerhalb gewisser Rahmenbedingungen. Man weiß einfach, dass noch kein Team befördert wurde, und deshalb ist Selbstoptimierung wichtiger als Teamarbeit. Man weiß einfach, dass Boss-Orientierung wichtiger ist als Kundenorientierung – und daran hält man sich.

Große Teile der Managementtheorie leben von der Individualisierung struktureller Schief lagen. Damit macht man die Menschen zynisch. Und wenn Zynismus enttäuschte Liebe ist, dann sind es nicht die schlechtesten Mitarbeiter, die bitter werden.

Auch konfliktäres Verhalten wird häufig reflexhaft einzelnen Personen zugewiesen. Aber in Organisationen sind die Konflikte zwischen schwierigen Personen eher selten – obwohl ein unübersehbares Seminarangebot uns den »Umgang mit schwierigen Mitarbeitern« erklärt. Konfliktär ist vielmehr das Verhältnis von Rollenträgern, die unterschiedliche Aufgaben und Systembedürfnisse repräsentieren. Nehmen wir das Thema »Korruption«, das in regelmäßigen Abständen die Volksseele kochen lässt – sei es die Bestechung von Schiedsrichtern oder von Einkäufern oder von exzessiv bonifizierten Bankern. In den

Unternehmen tun alle überrascht, alle sind empört, und alle waschen die Hände in Unschuld. Es ist jedoch lächerlich, wenn Vorstände den Skandal zum Fehlverhalten einer kleinen Gruppe von Mitarbeitern erklären, die *strukturellen Voraussetzungen* aber, denen sich die Mitarbeiter angepasst haben, einfach ausblenden. Und die bestehen aus

- hohen Zielvorgaben, die weit oberhalb der Marktentwicklung liegen,
- einer Incentivierung dieser Ziele, die im Falle des Erreichens attraktive Boni verspricht, im Falle des Nichterreichens empfindliche Einbußen,
- einem Topmanagement, dem es ziemlich egal ist, *wie* die Ziele erreicht werden, Hauptsache, *dass*.

Ja, es sind (Entschuldigung!) immer noch die Individuen, die foulen, sich im Strafraum fallen lassen oder auf Zeit spielen. Es sind immer noch Einzelne, die wählen, ob sie sich innerhalb oder außerhalb der legalen Grenzen aufhalten. Niemand zwingt sie. Aber die Botschaften und Einladungen des institutionellen Rahmens auszublenden, das ist die Flucht aus der Komplexität in den Moralismus. Man kann auch sagen: Das ist nicht auf der Höhe jener Problemreflexion, für die das Topmanagement bezahlt wird.

Wie nun aber das Unternehmen steuern? Traditionell betrachtet man Technologien, Prozesse und Dienstwege in den Unternehmen als »hard facts«. Sie sind das Gesetzte und gelten als das schwer Veränderbare. Die Menschen gelten als »soft facts«, als veränderbar, als formbar, das heißt, sie haben sich anzupassen. Nimmt man das zuvor Gesagte ernst, dann können, ja müssen wir die Beschreibung umdrehen, zu erdrückend sind die Befunde. Es ist mithin praktisch, genau umgekehrt zu denken: Die Strukturen sind veränderbar, die Menschen sind es nicht! Die Strukturen der Organisation mögen hart, ja verhärtet sein. Aber sie lassen sich doch relativ schnell durch einfache Entscheidungen umprogrammieren – »praktisch mit einem Federstrich« wie Luhmann sagt. Die Belohnungssysteme betonen dann nicht mehr so sehr die Einzelleistung, sondern die gemeinsame Leistung; Abteilung A muss dann nicht mehr so tun, als müssten sie mit Abteilung B zusammenarbeiten.

Wer aber auf den Personalmärkten aus dem Vollen schöpfen kann, wird sich die Menschen suchen, die er braucht. Er wird an dem Primat

der Organisation festhalten. Für alle anderen gilt: Wir müssen umdenken. Nicht mehr: »Den richtigen Mitarbeiter am richtigen Platz«, sondern umgekehrt: »Der richtige Platz für den richtigen Mitarbeiter.«

Ausgeblendet bleibt dabei die Leitdifferenz des Wollens oder Sollens. Denn von Selbstveränderung kraft autonomen Entschlusses haben wir noch nicht gesprochen. Aber auch die Selbstveränderung hat meistens nur dann eine Chance, wenn sie von Veränderungen des Arbeitsumfeldes ermutigt und gestützt wird.

### **Ein Beispiel: Zusammenarbeit fördern**

Wichtig für die Entwicklung von *mannschaftlicher Zusammenarbeit* im Fußball ist die *Abseitsregel* – auch heute noch für viele Zuschauer schwer verständlich. Früher galt als Regel, dass der Ball nur nach hinten gepasst werden durfte. Anders ausgedrückt: kein eigener Spieler durfte vor dem passenden Spieler stehen – er wäre sonst »abseits«. Dadurch war ein Kombinationsspiel im Grunde unmöglich. Es gab keine Pässe; die Mannschaftskollegen hatten hinter dem ballführenden Spieler zurückzubleiben. Das Spiel war ein wildes Drauflostreten und ein planloses Hinterhergestürme der gesamten Mannschaft – ähnlich dem berühmten Klumpenfußball, den wir als Achtjährige gespielt haben. 1866 und dann wieder 1925 wurde die Regel verändert. Danach befindet sich ein Spieler in einer Abseitsstellung, wenn im Moment der Ballabgabe weniger als zwei Gegner zwischen ihm und der gegnerischen Torauslinie stehen. Dadurch wandelte sich das Spiel. Fußball wurde ein Kombinationsspiel, und damit ein echtes Mannschaftsspiel. Individuelles verband sich nun mit Gemeinschaftlichen: Es wurde zielführend, den besser gestellten Mann anzuspielen. Nebenbei erhielt das Spiel einen Attraktivitätsschub: In der ersten Saison nach Einführung der neuen Regel wurden in England 40 % mehr Tore geschossen. Gemeinsam erreichte man mehr.

Natürlich, auch heute noch gibt es im Fußball die großen Egos, die am liebsten alles alleine machen würden. Und ein Einzelner mag auch ein Spiel entscheiden – die Meisterschaft aber wird von einer Mannschaft gewonnen. Jedenfalls ist noch niemals ein einzelner Spieler alleine aufgestiegen. Das wissen auch die Trainer. Deshalb wird zu mehr mannschaftsdienlichem Spiel aufgefordert, der »Teamgeist« beschworen, »peripheres Sehen« geübt, der Blick für den besser gestellten Mann, und dann ... bilden die Spieler vor dem Anstoß einen Kreis, umarmen sich, bringen gemeinsam den Kampfschrei aus und

klatschen sich gegenseitig ab. Man ist sich einig: Nur gemeinsam können wir gewinnen. Man ist also guter Absicht. Und dann kommt die 89. Minute, es steht Null zu Eins, man bäumt sich gegen die drohende Niederlage auf, ein letzter Angriff, ein Stürmer hat auf halbbrechts den Ball, stürmt auf den gegnerischen Strafraum zu, der entgegenlaufende Verteidiger rutscht auf dem regenschweren Boden aus, der Stürmer hat nur noch den gegnerischen Torwart vor sich, der stürmt ihm entgegen, verkürzt den Winkel, der Stürmer sieht im Augenwinkel links den mitlaufenden und freien Mitspieler fuchteln und den Ball fordern, er zögert einen Moment – und zieht selber ab, direkt in die Arme des herausgelaufenen Torwarts. Ein Aufschrei des Entsetzens. Vor allem der Trainer an der Seitenauslinie dreht fast durch – dabei hatte er nach eine Niederlagenserie eine hohe Torprämie ausgelobt. Und in einem Interview der Stadionzeitung hatte er gesagt: »Stürmer werden nun mal an Toren gemessen.«

Kann man den Stürmer dafür tadeln, dass er auf den Anreiz und die Worte seines Trainers reagiert? Wenn individuelles Wollen und System gegeneinanderstoßen, gewinnt im Regelfall das System. Wer da die falschen Signale setzt, verleitet zum Egoismus, zum Niedergang der Mannschaft. Und wenn es die Spielregeln ermöglichen, dass es einem Spieler gut geht, obwohl es der Mannschaft schlecht geht, darf man sich über egoistisches Verhalten nicht wundern.

Individuell zugespitzte Boni und Incentives haben genau diesen Effekt. Sie belohnen die Einzelleistung und unterlaufen das Kooperationsklima. Wer Torprämien verteilt, muss sich nicht wundern, dass der besser postierte Mitspieler »übersehen« wird. Wer hingegen Zusammenarbeit will, der muss die *Strukturen verändern*. Der muss Systeme auf den *gemeinsamen* Erfolg umstellen. Der muss auch die Spielregeln so bauen, dass sie Zusammenarbeit unterstützen und nicht bestrafen.

Ob also Zusammenarbeit überwiegt, hängt vorrangig an der *Qualität der Regeln*: Welche Ziele sind vereinbart? Wie sind die Belohnungsstrukturen? Was wird als Leistung gewertet und was nicht?

Wie eine Fußballmannschaft, so ist auch ein Unternehmen um die Idee der Zusammenarbeit herumgebaut, nicht um die Addition von Einzelleistung. Und genau dieser Kern des Unternehmens wird oft mit Füßen treten. Er wird individuell geschwächt – weil es Menschen gibt, die weder zusammenarbeiten können noch wollen. Peter F. Drucker schreibt: »Ich kann mich an keine Epoche der Wirtschaftsgeschichte entsinnen, in der die Wirtschaft derart von Leuten geprägt wurde, die

keine Teamspieler waren.« Aber vorrangig wird dieser Kern strukturell geschwächt. So ist es in den Unternehmen üblich geworden, Leistungen zu isolieren und einzelnen Personen zuzurechnen. »Sei teamfähig!«, heißt es zwar, aber belohnt wird individuelle Leistung. Die Entgeltsysteme sind nach wie vor vorrangig an Einzelergebnissen ausgerichtet.

Dafür hat man gute Gründe: Man will vermeiden, dass die Leistungen des Einzelnen im Großen und Ganzen versickern. Im Einzelfall will man auch Schwachleistung diagnostizieren, Schuld zuweisen und die Schlechten bestrafen. Das alles ist verständlich. Aber es hat den Effekt, dass die Idee des Gemeinsamen, des Miteinanders unterdrückt wird.

Es wäre aber verkürzt zu sagen: »Wir haben ein Stürmerproblem.« Ebenso ist es im Unternehmen verkürzt zu sagen: »Wir haben ein Außendienst-Problem.« Das mag im Einzelfall so sein. Und selbstverständlich muss individuell-mannschaftsfeindliches Verhalten konsequent geahndet werden. Im Regelfall wird aber die Qualität der Zusammenarbeit kaum beachtet, die von Regeln gestärkt oder geschwächt wird.

Die individuelle Zurechenbarkeit von Erfolg und Leistung ist auf allen Märkten heute höchst problematisch. Außerdem verspannt sich das Kooperationsklima, wenn man die Mitglieder einer Prozesskette über die Bezahlungssysteme zu Konkurrenten macht. Unter der Bedingung der Zusammenarbeit gilt vielmehr: Wenn wir gut gearbeitet haben, dann haben wir *alle* gut gearbeitet. Innendienst und Außendienst. Dann hat jeder, der im Unternehmen mitarbeitet, seinen Beitrag geleistet. Man kann nicht einerseits den Teamgeist beschwören, aber bei den hard facts der Bezahlung das Individuelle betonen. Wir finden hier in den Unternehmen sehr oft ausgesprochen unglaubliche Regelungen, die von vielen Mitarbeitern als widersprüchlich empfunden werden. Wer Zusammenarbeit fordert, darf bei der Entgeltfindung nicht den Einzelkämpfer fördern. Das Entlohnungssystem ist daher der Prüfstein für die Glaubwürdigkeit der Unternehmensleitung in ihrem Engagement für die Zusammenarbeit. Besser also: eine allgemeine Beteiligung am Unternehmensergebnis. Ich hege daher einige Sympathie für eine Beteiligung, die das Unternehmen als Solidargemeinschaft, als Partnerschaft in Plus und Minus erlebbar macht. Ich betone: auch im Minus. Die Privatisierung der Gewinne und Sozialisierung der Verluste verwandelt Unternehmen wie Fußballvereine in legitimatorisch entkernte Organisationshülsen. Es gibt sowohl ethische wie systemtheoretische Gründe, davor zu warnen.