
BACHELORARBEIT

Herr
Dominik Bittner

**Sportler- und Managertugenden -
Was kann die Wirtschaft vom
Sport lernen?**

2017

Fakultät: Medien

BACHELORARBEIT

Sportler- und Managertugenden - Was kann die Wirtschaft vom Sport lernen?

Autor/in:
Herr Dominik Bittner

Studiengang:
Sport-, Event- und Medienmanagement

Seminargruppe:
AM13wS6-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Volker J. Kreyher

Zweitprüfer:
**Dipl. Betriebswirt & MBA Sportmanagement
Stephan Peters**

Faculty of Media

BACHELOR THESIS

Sports and management virtues - what can the economy learn from the world of sports?

author:

Mr. Dominik Bittner

course of studies:

Sport-, Event- and Mediamanagement

seminar group:

AM13wS6-B

first examiner:

Prof. Dr. Volker J. Kreyher

second examiner:

MBA Sportmanagement Stephan Peters

submission:

Mannheim, 09.10.2017

Bibliografische Angaben

Bittner, Dominik:

Sportler- und Mangertugenden – Was kann die Wirtschaft vom Sport lernen?

Sports and management virtues – what can the economy learn from the world of sports?

52 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2017

Abstract

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Thematik der Sportler- und Managertugenden und inwieweit die Wirtschaft vom Spitzensport lernen kann. Dabei wurde sich insbesondere mit Soft Skills und deren Rolle und Bedeutung in der Wirtschaft und im Sport, sowie theoretische Grundlagen der Führung befasst. Intention dieser Arbeit ist es, aufzuzeigen, dass Spitzensportler die wichtigsten Soft Skills die auch in der Wirtschaft Anwendung finden besitzen. Dies wird abschließend anhand von Beispielen erfolgreicher Spitzensportler in Managementpositionen bestätigt.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| Inhaltsverzeichnis..... | V |
| Abbildungsverzeichnis | VI |
| 1 Einleitung | 1 |
| 2 Sportler- und Managertugenden..... | 3 |
| 2.1 Begriffserklärung „Soft Skills“..... | 3 |
| 2.2 Bedeutung der Soft Skills im Beruf und Alltag..... | 5 |
| 2.3 Rolle der Soft Skills in der Wirtschaft..... | 6 |
| 2.4 Soft Skills im Spitzensport..... | 6 |
| 2.5 Erfolgsfaktoren der Soft Skills..... | 7 |
| 2.5.1 Initiative & Motivation..... | 7 |
| 2.5.2 Selbsteinschätzung..... | 8 |
| 2.5.3 Zeitplanung & Krisenmanagement..... | 10 |
| 2.5.4 Organisation..... | 11 |
| 2.5.5 Zielorientierung..... | 11 |
| 3 Theoretische Grundlagen Führung..... | 14 |
| 3.1 Unternehmensführung..... | 14 |
| 3.1.1 Unternehmensführung als Institution..... | 15 |
| 3.1.2 Unternehmensführung als Funktion..... | 17 |
| 3.1.2.1 Normative Unternehmensführung..... | 19 |
| 3.1.2.2 Strategische Unternehmensführung..... | 19 |
| 3.1.2.3 Operative Unternehmensführung..... | 20 |
| 3.2 Personalführung..... | 20 |
| 3.3 Führungsstile..... | 21 |
| 3.3.1 Traditionelle Führungsstile..... | 21 |
| 3.3.2 Klassische Führungsstile..... | 22 |
| 3.4 Führungstheorien..... | 24 |
| 3.5 Führungstechniken..... | 25 |
| 4 Praxisbeispiel: Was kann die Wirtschaft vom Sport lernen?..... | 29 |
| 4.1 Uli Hoeneß..... | 29 |

| | |
|---|------------|
| 4.2 Philipp Lahm..... | 31 |
| 5. Schlussfolgerungen & Handlungsempfehlungen..... | 40 |
| Literaturverzeichnis..... | VII |
| Eigenständigkeitserklärung..... | IX |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abbildung 1: Leistungs- und Erfolgsziele am Beispiel FC Bayern München..... | 13 |
| Abbildung 2: Differenzierung des Führungsbegriffs..... | 15 |
| Abbildung 3: Ebenen der Unternehmensführung..... | 16 |
| Abbildung 4: Prozess der Unternehmensführung..... | 17 |
| Abbildung 5: Traditionelle Führungsstile..... | 21 |
| Abbildung 6: Klassische Führungsstile..... | 23 |
| Abbildung 7: Anwendung der Soft Skills..... | 40 |

1 Einleitung

„Gewinnen heißt, dass Du bereit bist länger zu laufen, härter zu arbeiten und mehr zu geben als alle anderen.“

Vince Lombardi

„Wenn Du in Deinem Training immer nur 90% gibst, dann wirst Du auch wenn es darauf ankommt nur 90% geben.“

Michael Owen

Zahlreiche Profisportler suchen nach ihrem Karriereende einen Einstieg in die Berufswelt. Dabei besteht das Problem, dass alle Profisportler am Karriereende als ungelernt gelten und über keinerlei Berufserfahrung verfügen. Auch ist es für ehemalige Profisportler schwierig, einen passenden Beruf zu finden, der ihren Ansprüchen gerecht wird und für den sie die passenden Voraussetzungen mitbringen.

Auf der anderen Seite suchen Unternehmen verzweifelt nach Arbeitskräften für anspruchsvolle Tätigkeiten unter Berücksichtigung bestimmter Faktoren, u. a. den sogenannten „Soft Skills“.

Diese „Soft Skills“ sind bereits heute wichtige Auswahlkriterien für große Unternehmen und erhalten immer mehr Aufmerksamkeit in verschiedenen Disziplinen.

Viele ehemalige Profisportler verfügen über hervorragende Soft-Skills, wie Durchsetzungsvermögen, Teamfähigkeit, Disziplin, Zielstrebigkeit, etc.

Diese über die fachliche Qualifikation hinausgehenden Fähigkeiten werden im Leistungssport schon wesentlich mehr beachtet als in der Wirtschaft. In dem Buch „Was Führungskräfte und Mitarbeiter vom Spitzensport lernen können – Impulse für persönliche und unternehmerische Bestleistungen“ herausgegeben von Mario Porten schreiben 10 Autoren, die sowohl aus dem Bereich des Leistungssports und dem Bereich der Wirtschaft kommen, über diese Faktoren und stellen anhand von Beispielen die These

auf, dass Führungskräfte und Spitzensportler viele gemeinsame Erfolgsfaktoren haben und die Wirtschaft davon profitieren kann.

Denn sowohl im Management als auch im Spitzensport ist die maximale Ausschöpfung des Leistungspotenzials zur Erreichung von Höchstleistungen zwingend notwendig. (vgl. Itafs 2016)

Um sich der Frage, was die ,Wirtschaft aus Sportler- und Managertugenden lernen kann, zu nähern, werden zunächst in Kapitel zwei die Tugenden bzw. die sogenannten Soft Skills sowie die potentiellen gemeinsamen Erfolgsfaktoren von Leistungssport und Wirtschaft herausgearbeitet und definiert.

In Kapitel 3 werden die theoretischen Grundlagen der Führung vorgestellt. Diese werden unterteilt in Unternehmens- und Personalführung. Des Weiteren werden verschiedene Theorien, Stile und Techniken der Führung näher beleuchtet und erläutert.

Neben der Darstellung von Tugenden, Erfolgsfaktoren und Führung soll diese Arbeit herausfinden, von welchen dieser Faktoren die Wirtschaft lernen kann. Ein Vergleich von Sport und Wirtschaft soll darüber Aufschluss geben.

2. Sportler- und Managertugenden

2.1 Begriffserklärung Softskills

Zu den sogenannten Sportler- und Managertugenden zählen Durchhaltevermögen, Ausdauer, Zielstrebigkeit, Teamfähigkeit, Engagement, Leistungsbereitschaft, mentale Fitness und vieles mehr.

Diese Tugenden werden in der heutigen Zeit sowohl im Sport als auch in der Wirtschaft immer mehr mit dem Begriff „Soft Skills“ beschrieben. Der Begriff „Soft Skills“ stammt aus dem Englischen und bedeutet soviel wie „weiche Fähigkeiten“.

Im Gegensatz zu den Hard Skills, den sogenannten harten Faktoren, welche durch Studium, Ausbildung und praktische Erfahrung vermittelt werden und durch Zeugnisse und Leistungstests nachgewiesen werden können, beschreiben Soft Skills sämtliche Eigenschaften Fähigkeiten und Qualifikationen einer Person und gehen über fachliche Kompetenzen hinaus. Soft Skills sind schwieriger zu erlernen und nicht einfach zu bewerten. Neben den fachlichen Kompetenzen sind sie jedoch wesentliche Faktoren für beruflichen und persönlichen Erfolg.

Soft Skills sind vor allen Dingen Kompetenzen wie persönliche Kompetenz, soziale Kompetenz und methodische Kompetenz. Aber auch emotionale Intelligenz ist ein wichtiger Faktor, wenn es um Soft Skills geht.

Die persönliche Kompetenz umfasst Eigenschaften wie Selbstvertrauen, Selbstbewusstsein, Selbstbeobachtung und Selbstdisziplin. Persönliche Kompetenz bezieht sich somit nur auf die eigene Person, jedoch hat sie Auswirkungen auf das soziale Umfeld. Bei der sozialen Kompetenz geht es um den Umgang mit anderen Menschen. Eigenschaften wie Teamfähigkeit, Einfühlungsvermögen und Menschenkenntnis sind hier ausschlaggebend. Um jedoch soziale Kompetenz zu erlangen, muss persönliche Kompetenz vorhanden sein. Denn ohne Selbstvertrauen lässt es sich nicht ändern, anderen sowohl beruflich als auch privat selbstbewusst gegenüberzutreten. Das Beherrschen und Aneignen bestimmter Arbeitsmethoden und –techniken gehört in den Bereich der methodischen Kompetenz. Dazu zählen zum Beispiel der Umgang mit

neuen Medien oder Präsentationen sowie die Fähigkeit, Probleme strukturiert anzugehen und zu lösen.

Um sich jedoch persönliche, soziale oder methodische Kompetenz aneignen zu können, wird emotionale Intelligenz benötigt. Sie ist Grundvoraussetzung für sämtliche Soft Skills (Vgl. Berufsstrategie 2016 a).

Mit dem Begriff „Emotionale Intelligenz“, kurz EQ genannt, werden eine Reihe von Fähigkeiten und Kompetenzen beschrieben. Dazu zählen unter anderem Mitgefühl, Kommunikationsfähigkeit, Menschlichkeit, Takt, Höflichkeit und vieles mehr. Bei der emotionalen Intelligenz geht es also sowohl um Selbstmanagement, Selbstführung und Selbsterfahrung als auch um den Erwerb von Fähigkeiten und Eigenschaften im Umgang mit anderen Menschen.

Laut neuester Erkenntnisse der Sozialpsychologie spielt der EQ mittlerweile eine größere Rolle bei persönlichem und beruflichem Erfolg als der Intelligenz-Quotient (IQ). Menschen mit einer hohen emotionalen Intelligenz besitzen daher beruflich gute Selbst- und Führungsqualitäten, da sie mit anderen Menschen gut umgehen können. Auch privat sind sie oft sehr beliebt, da sie gut zuhören können und ihre Mitmenschen so akzeptieren wie sie sind.

Laut dem Bestseller „EQ. Emotionale Intelligenz von Daniel Goleman, Psychologe und Wissenschaftsjournalist, sind die wichtigsten Kompetenzen für eine hohe emotionale Intelligenz vor allem Selbstbewusstsein, Selbststeuerung, Motivation, Empathie, Soziale Kompetenz und Kommunikationsfähigkeit (Vgl. Zeitzuleben Konnerth 2016). Um die eigene emotionale Intelligenz zu messen bzw. zu erhöhen, gibt es verschiedene Methoden. Folgende Zeichen sind für einen hohen EQ ausschlaggebend:

1. Neugier auf unbekannte Menschen
 2. Ausgeprägte Führungskompetenzen
 3. Seiner Stärken und Schwächen bewusst sein
 4. Aufmerksamkeit auf etwas richten können
 5. Gründe für Stimmungsschwankungen erkennen
 6. Mit den meisten Mitmenschen klar kommen
 7. Mitgefühl für andere haben
 8. Sich Zeit nehmen, um anderen zu helfen
 9. Gefühle anderer Menschen erkennen können
 10. Rückschläge zu akzeptieren und nicht aufgeben
 11. Besitz guter Menschenkenntnis
 12. Vertrauen auf das Bauchgefühl
 13. Besitz von Selbstmotivation
 14. Zum richtigen Zeitpunkt „Nein“ sagen zu können
- (Vgl. Huffingtonpost 2013)

2.2 Bedeutung der Soft Skills im Beruf und Alltag

Wie bereits erwähnt spielen Soft Skills eine große Rolle, um sowohl privat als auch beruflich Erfolg zu haben. Soft Skills helfen, den beruflichen oder privaten Alltag strukturierter bzw. entspannter zu gestalten, Ängste können abgebaut werden, die Kommunikation wird verbessert und eine höhere Stressresistenz kann erreicht werden. Weitere Vorteile der Soft Skills sind eine Steigerung des Selbstwertgefühls, der Kritikfähigkeit und der Motivation. Der Umgang mit Mitmenschen verbessert sich und beherrschte Zeit- und Selbstmanagementtechniken führen zu mehr Freizeit, Gelassenheit und Ausgeglichenheit (Vgl. Berufsstrategie 2016, b).

2.3 Rolle der Soft Skills in der Wirtschaft

Die Bedeutung der Soft Skills für die Wirtschaft nimmt stetig zu. Im folgenden werden die von Personalern gefragtesten und wichtigsten Soft Skills der Wirtschaft aufgezählt:

- Kommunikationsfähigkeit
 - Selbstbewusstsein
 - Einfühlungsvermögen
 - Teamfähigkeit
 - Kritikfähigkeit
 - Analytische Kompetenz
 - Vertrauenswürdigkeit
 - Selbstdisziplin/Selbstbeherrschung
 - Neugierde
 - Konfliktfähigkeit
 - Durchsetzungsvermögen
- (Vgl. Peters-Kühlinger/ Friedel 2014, 12)

2.4 Soft Skills im Spitzensport

Spitzensportler sind bereits schon im Kindes- und Jugendalter einer Doppelbelastung ausgesetzt, da ein intensiver Trainingsaufwand, Wettkämpfe und Regeneration parallel zur schulischen und beruflichen Ausbildung verlaufen. Eine Studie des Institute for Sports, Business and Society hat ergeben, dass Spitzensportler überdurchschnittliche Werte hinsichtlich Engagement (Wettbewerbsorientierung, Leistungsanspruch, Karriereorientierung), Disziplin (Planungsorientierung, Sorgfalt, Analyseorientierung) und Stabilität (Gelassenheit, Selbstbewusstsein, Stress- und Frustrationstoleranz) besitzen. Zusätzlich sind bei ihnen auch Soft Skills wie Kontaktfähigkeit, Einfühlungsvermögen, Begeisterungsfähigkeit, Teamorientierung, Kompromissbereitschaft, Integrationsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, Unabhängigkeit und Konfliktbereitschaft

stark ausgeprägt. Ausgeklügelte Trainings- und Wettkampfpläne fördern ebenfalls die Technik des Zeitmanagements bei Spitzensportlern (Vgl. DOSB 2016).

2.5 Erfolgsfaktoren der Soft Skills

Die in Kapitel zwei herausgearbeiteten und beschriebenen Sportler- und Managertugenden bzw. Soft Skills bilden die Grundlage für wichtige berufliche und zwischenmenschliche Erfolgsfaktoren, sowohl im Sport als auch in der Wirtschaft.

Gemäß der Unternehmenstelemetrie von Alfred J. Kremer gibt es zehn wichtige Erfolgsfaktoren, die für die Charakterisierung von Siegertypen entscheidend sind, egal ob für Sportler oder Manager.

2.5.1 Initiative & Motivation

Initiative ergreifen bedeutet die Fähigkeit, aus eigenem Antrieb zu handeln und schnelle Entscheidungen zu treffen. Hier verweist Alfred J. Kremer auf die „72 –Stunden-Regel“, die besagt, dass Siegertypen innerhalb von 72 Stunden ihre Ideen oder Pläne in die Tat umsetzen. Nach 72 Stunden wird eine Umsetzung immer unwahrscheinlicher (Vgl. Porten, Mario 2006, 13 f).

Erfolg ist immer auch etwas, das erarbeitet werden muss, deshalb ist es sowohl für Unternehmen und auch Spitzensportteams wichtig, Mitarbeiter oder Spieler zu haben, die sich über das geforderte Maß hinaus engagieren, selbstständig und eigenverantwortlich die Initiative ergreifen. Sich auf eine Problemsituation einzustellen und dann zu handeln, sprich Eigeninitiative zu ergreifen, macht eine Person erfolgreicher, da ein Ergebnis nur durch aktives Handeln zustande kommen kann (Vgl. Postgraduates, Freese Michael 2000).

Motivation gilt als wichtige Fähigkeit, um erfolgreich zu sein. Motivation lässt sich unterscheiden in intrinsische Motivation und in extrinsische Motivation. Intrinsische Moti-

vation bedeutet Selbstmotivation, d.h. der innere Antrieb ist ausreichend vorhanden, um etwas seiner selbst willen zu tun:

- Weil es Spaß macht
- Weil es Begeisterung weckt
- Weil es aus Überzeugung geschieht.

Extrinsische Motivation bedeutet, dass der Antrieb von außen gesteuert wird. Das geschieht durch:

- Lob und Anerkennung
- Ehrung
- Geld und Zusatzleistungen

(Vgl. Business Coaching Bamberg 2016)

Motivation wird benötigt um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Motivation ist Voraussetzung für Erfolg, ob im Sport oder im Unternehmen. Motivierte Menschen investieren Zeit und Energie, nehmen auch Rückschläge in Kauf und halten durch, bis sie ihre Ziele erreicht haben (Vgl. Porten 2006, 15).

In Unternehmen ist Motivation der Mitarbeiter ein Schwerpunkt der Managementausbildung. Im Profisport wird Motivation schon immer einfach vorausgesetzt. Im Profisport hat sich eher der Gedanke durchgesetzt, dass eine Person „die richtige Einstellung mitbringt.“ „Einstellung“ ist dabei auf die gesamte Persönlichkeit bezogen und somit langfristig gemeint, während „Motivation“ den Schwerpunkt auf ein bestimmtes Ereignis legt und auf kurzfristige Erfolge zielt (Vgl. Porten 2006, 25).

2.5.2 Selbsteinschätzung

Um eigenen Fähigkeiten bzw. Talente erkennen zu können, ist Selbsteinschätzung nötig. Nur wer seine Fähigkeiten kennt, kann sie auch richtig nutzen. Ausschlaggebend

dabei ist jedoch nicht, ob eine Person von ihren Fähigkeiten überzeugt ist, sondern ob sie ihre Fähigkeiten realistisch beurteilen kann.

Für eine systematische Selbsteinschätzung wird eine methodische Vorgehensweise benötigt. Dabei helfen zum Beispiel das Kommunikationsmodell von Schulz von Thun und das Verhaltensmodell von Riemann/Thomann.

Nach dem Kommunikationsmodell, das von dem Psychologen Friedemann Schulz von Thun entwickelt wurde, hat jeder Satz, der gesagt (Sender) oder gehört wird (Empfänger) vier Ebenen. Diese beinhalten:

- Die Sachebene – Hier geht es darum, Daten, Fakten und Sachverhalte klar und verständlich zu vermitteln: Beispiel: „Die Druckerpatrone ist leer.“
- Die Appellebene – Auf dieser Ebene werden Anweisungen oder Aufforderungen vermittelt oder wahrgenommen. Beispiel: „ Kommen Sie bitte pünktlich.“
- Die Beziehungsebene – Diese Ebene zeigt die Beziehung zwischen Sender und Empfänger. Beispiel: „ Ich vertraue Ihnen voll und ganz.“
- Die Selbstkundgabeebene - auf dieser Ebene teilt der Sender etwas über seine Gefühle mit. Beispiel: „ Ich freue mich auf das nächste Meeting.“

(Vgl. Peters-Kühlinger/ Friedel 2014, 15 f)

Nur wer diesen Leitgedanken auf dem Weg zu einem bestimmten Ziel immer genau im Auge hat und konsequent verfolgt kann erfolgreich sein.

„Siegertypen verfolgen ihre Ziele konsequent und laufen damit nicht Gefahr, sich zu verzetteln. Aus ihren vielen guten Ideen filtern sie diejenigen heraus, die sie wirklich weiter und ihrem Ziel näherbringen. Sie orientieren sich ganz klar am Ergebnis, das sie erreichen wollen und das verhindert, dass sie sich auf Nebenstrecken verirren. Sie wissen ja: Ein Hund, der viele Hasen jagt, erwischt zum Schluss keinen einzigen“ (Alfred J. Kremer) (Vgl. Porten 2006, 16).

Ein weiterer wichtiger Faktor für Erfolg ist die innere Einstellung zu sich selbst, zu dem was man tut und wer man ist. Man muss von seinen Zielen und Plänen überzeugt sein und Entscheidungen selbst treffen (Vgl. Porten 2006, 16).

2.5.3 Zeitplanung & Krisenmanagement

Wichtige Aufgaben werden von erfolgsorientierten Menschen zuerst erledigt. Dafür benötigen sie eine richtige Zeitplanung, die dann möglich ist, wenn man genau weiß, welche Prioritäten zu setzen sind. Daher ist es wichtig, für seine Ziele eine Prioritätenliste zu erstellen und nach diesen Kriterien wichtige Dinge zuerst zu erledigen und vor allem zu Zeiten, in denen die Konzentration am höchsten ist (Vgl. Porten 2006, 17).

Jeder Mensch wird in seinem Leben mit Krisensituationen konfrontiert. Erfolgreiche Menschen zeichnen sich dann dadurch aus, dass sie in solchen Situationen ihre Ziele nicht aus den Augen verlieren oder sich negativ beeinflussen lassen. Sie begreifen Niederlagen und Krisen auch als Chance, um daraus zu lernen und Lösungen bzw. Auswege zu finden. Nicht zu resignieren, den Überblick zu behalten, die Krise zu bewältigen bzw. als Chance zu begreifen, zeichnet ein optimales Krisenmanagement aus und lässt sich sowohl auf Situationen im Sport wie auf Krisen in Unternehmen übertragen (Vgl. Porten 2006, 17 f).

2.5.4 Organisation

„Mit der äußeren Ordnung kommt auch die innere Ordnung.“ (Alfred J. Kremer)

Erfolg tritt nur ein, wenn die Organisation vorsieht, dass die wichtigen Aufgaben zuerst erledigt werden und, dass Projekte nicht gleichzeitig, sondern nacheinander bearbeitet werden. Wer nach diesen Kriterien sich selbst, seine Arbeit und Projekte organisieren kann, der ist auf dem richtigen Weg, erfolgreich zu sein. Eine gute Organisation ist sowohl im Unternehmen als auch im Sport wichtig (Vgl. Porten 2006, 17).

Menschen haben das Bedürfnis, möglichst schnell Anerkennung für ihre Leistung zu bekommen, aber Erfolg kommt nicht über Nacht. Das gilt im Sport genauso wie in Unternehmen. Ein entscheidender Faktor bei der erfolgreichen Erreichung von Zielen ist der Begriff „Momentum“. Momentum bedeutet, Dingen Zeit zu lassen, um wachsen zu können. Daher ist es wichtig, dass erfolgreiche Menschen beharrlich sind, sich in Geduld üben, um langfristig belohnt zu werden (Vgl. Porten 2006, 18).

2.5.5 Zielorientierung

„ Sobald der Geist auf ein Ziel gerichtet ist, kommt ihm vieles entgegen.“ (Goethe)

Immer das Ziel vor Augen behalten ist für erfolgreiche Menschen enorm wichtig (Vgl. Porten 2006, 48)

Das zentrale Thema hier ist, sich Ziele zu setzen und zu versuchen, diese auch zu erreichen. Ziele geben Menschen die Richtung im Handeln vor und nehmen Einfluss auf Ausdauer und Leistung. Die Wahl der Ziele hängt unmittelbar damit zusammen, wie Menschen sich motivieren können, sich auf diese Ziele fokussieren und konzentrieren. Letztendlich ist das Erreichen eines Ziels auch die Messlatte, an der Erfolg gemessen wird. Ausschlaggebend ist also, wie bereits erwähnt, sich voll und ganz auf das Ziel oder die Vision zu konzentrieren (Vgl. Career-tools 2016). Dazu muss zunächst einmal erkannt werden, was Visionen und Ziele eigentlich sind. Vision bedeutet zunächst, eine Idee zu haben und gilt als erste Voraussetzung, gesteckte Ziele zu erreichen wie der Aufbau einer Firma, der Gewinn einer Fußballmeisterschaft oder der

French Open (Vgl. Manager-Wiki 2016). Die Forderung, Visionen zu entwickeln, gilt sowohl für jeden Einzelnen als auch für Teams und Unternehmen. Visionen können bei Menschen Kräfte freisetzen und erzeugen eine „kreative Spannung“ bzw. Anziehungskraft für die mit der Vision verbundenen Ziele. Dabei sollte jedes Teammitglied die Möglichkeit haben, seine Stärken einzusetzen und sich einzubringen, um Visionen und Ziele erfolgreich umzusetzen (Vgl. Porten 2006, 42 f).

Eine Zielsetzung ist deshalb absolut wichtig und notwendig, um seiner Vision näher zu kommen. Ziele sind sozusagen die ausgearbeiteten und definierbaren Schritte bzw. Ergebnisse eines Erfolgsweges. In diesem Zusammenhang kann zwischen Erfolgs- und Leistungszielen unterschieden werden (Vgl. Unternehmenssteuerung20 2016).

- Erfolgsziele sind Ziele, die sich am unmittelbaren Erfolg ausrichten. Beispiele aus der Praxis sind unter anderem Gewinn, Produktivität, Wirtschaftlichkeit, Rentabilität, aber auch Beförderungen im Beruf oder die bestimmte Platzierung bei einem Wettkampf. Zum Beispiel ist bei den Adler Mannheim das Erfolgsziel für die Saison 2016/2017 klar definiert: Erreichen der Play Offs und Deutscher Meister im Eishockey werden. Klar definierte Erfolgsziele können motivieren und inspirieren. Nachteil von Erfolgszielen ist, dass weder Sportler noch Unternehmen Einfluss dabei auf äußere Umstände nehmen können und somit Erfolgsziele der eigenen Kontrolle nicht vollständig unterliegen (Vgl. Porten 2006, 44).

- Leistungsziele sind im Gegensatz zu Erfolgszielen immer klar definierte Vorgaben und geben einen Überblick darüber, wie weit der Weg zum Erfolgsziel ist. Leistungsziele unterliegen auch zum Großteil der eigenen Kontrolle, sie verlangen Selbstverantwortung und ein klares Bewusstsein darüber, was erreicht werden möchte. Somit bilden sie die Basis für Erfolgsziele, das heißt erfolgreiche Menschen werden durch ein definiertes Erfolgsziel motiviert und inspiriert, welches auf einem kontrollierbaren Leistungsziel gestützt ist (Vgl. Porten 2006, 46 f).

Die folgende Abbildung zeigt beispielhaft wie solche Leistungs- und Erfolgsziele bei dem Fußballverein FC Bayern München aussehen könnten.

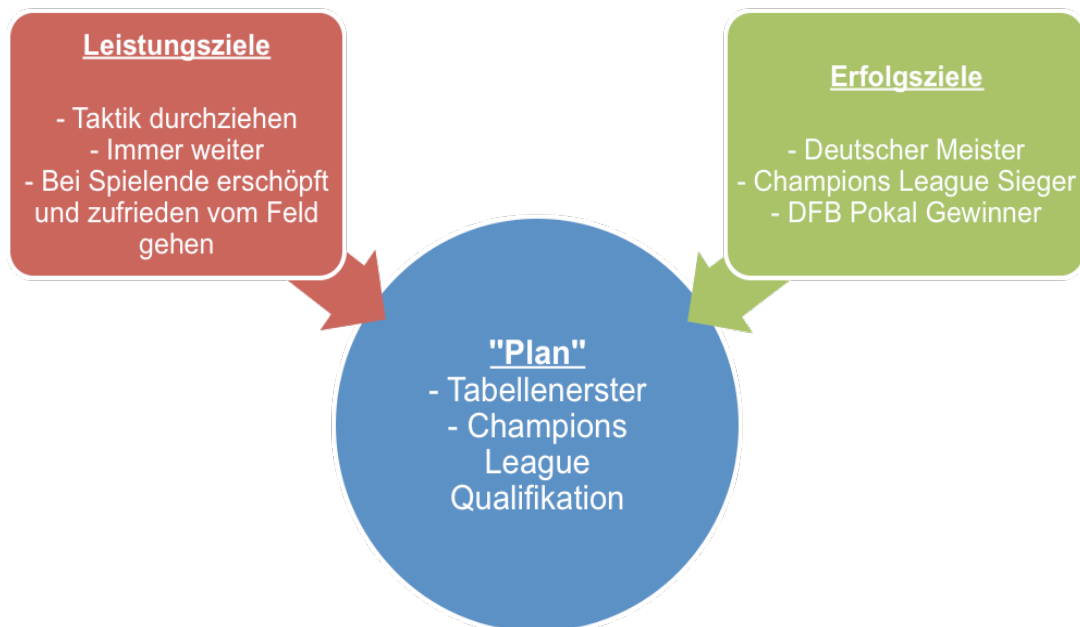


Abb. 1: Leistungs- und Erfolgsziele am Beispiel FC Bayern München
(Eigene Darstellung in Anlehnung an Porten 2006, 49)

3. Theoretische Grundlagen: Führung

Der Begriff Führung ist ein weitverbreiteter Begriff der viele Bedeutungen hat. Im Allgemeinen steht er für „die unbedingte Autorität und Entscheidungskompetenz in einer Organisation“ (Dillerup/Stoi 2013, 7). Weitere auch im deutschsprachigen Raum verbreitete Begriffe für die Führung sind die angloamerikanischen Wörter Management und Leadership. Management umfasst das Umsetzen und Entwickeln strategischer Maßnahmen, sowie Problemlösungen. Die Führungsfunktionen Planung, Kontrolle und Organisation dominieren im Management. Leadership hingegen befasst sich mit dem Entwickeln von Visionen und Strategien die für das Unternehmen richtungsweisend wirken. Dabei sollen Mitarbeiter zu herausragenden Leistungen gebracht werden und sich durch Zukunftsvisionen mit Aufgaben und Zielen identifizieren. Hier steht die Personalführung im Vordergrund. Leadership und Management müssen sich nicht zwangsläufig ausschließen, sondern sollten sich im besten Fall sogar ergänzen. Die Unternehmensführung berücksichtigt daher beide Aufgabenbereiche (Vgl. Dillerup/Stoi 2013, 7).

3.1 Unternehmensführung

Um den Erfolg eines Unternehmens garantieren zu können, muss das Handeln und die Aufgabenerfüllung der Menschen im Unternehmen bestmöglich koordiniert werden. Dabei soll das Handeln der Menschen des Unternehmens auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet werden (Vgl. Hungenberg/Wulf 2015, 19). Um die Aufgabenerfüllung effizient zu erfüllen, müssen Menschen „... immer wieder so beeinflusst werden, dass sie ihren Teil der Aufgaben im Unternehmensverbund zweckmäßig wahrnehmen, [und] sich in ihrem täglichen Handeln untereinander abstimmen“ (Hungenberg/Wulf 2015, 19).

Für Koordinationsaufgaben gibt es in Unternehmen Menschen, die der Unternehmensführung zugeordnet werden. Aus dieser Sicht der Unternehmensführung, wird die Unternehmensführung als Institution verstanden (Vgl. Hungenberg/Wulf 2015, 19f). Die

Sicht der Unternehmensführung als Funktion umfasst Tätigkeiten, die Menschen der Unternehmensführung ausüben (Vgl. Hungenberg/Wulf 2015, 20).

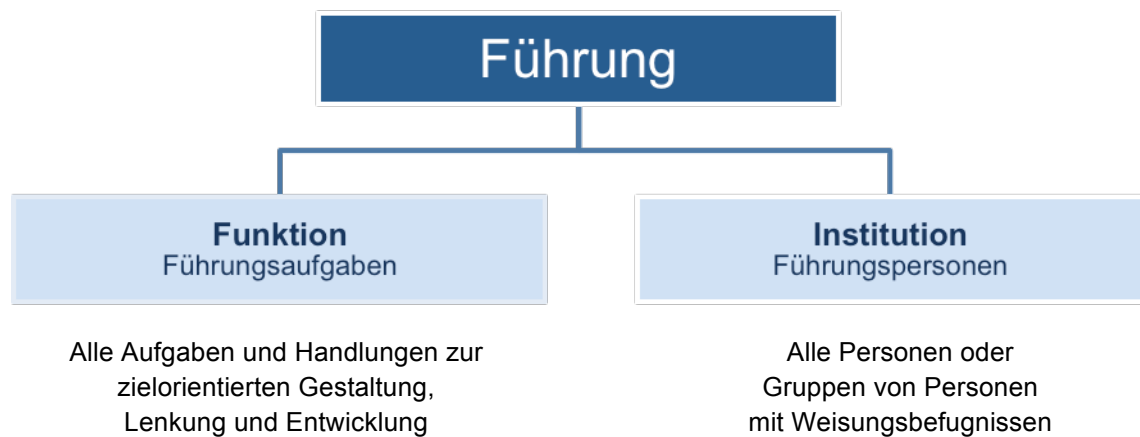


Abb. 2: Differenzierung des Führungsbegriffs
(Dillerup/Stoi 2013, 8)

3.1.1 Unternehmensführung als Institution

Das institutionale Führungsverständnis sieht „Führung als eine Instanz, die eine Organisation führt“ (Dillerup/Stoi 2013, 9). Die Unternehmensführung sieht Menschen vor, die die Aufgabenerfüllung anderer Mitarbeiter koordinieren und so ein gewisses Einflusshandeln ausüben. Auf allen Hierarchieebenen eines Unternehmens, werden diese Menschen gefunden, die Einflussnahme auf andere ausüben. Sie zählen jedoch nur dann zur Unternehmensführung, wenn sie durch rechtliche oder organisatorische Regeln zur Ausübung des Einflusses legitimiert sind. Sie haben die Befugnis anderen Personen Anweisungen oder Aufgaben zu erteilen, die diese verpflichtet sind zu befolgen oder zu lösen.(vgl. Hungenberg/Wulf 2015, 20).

Die Mitglieder der Unternehmensführung werden in interne und externe Führung unterschieden.

Externe Führungskräfte sind nicht dauerhaft im Unternehmen tätig und zu ihr gehören bspw. Mitglieder der Hauptversammlung oder der Aufsichtsrat. Zur internen Führung gehören Mitglieder, die dauerhaft im Unternehmen tätig sind. Sie werden auch als Manager oder Führungskräfte bezeichnet. Die untenstehende Abbildung zeigt die verschiedenen Führungsebenen eines Unternehmens, in denen die interne Führung eingegliedert wird.



Abb. 3: Ebenen der Unternehmensführung

(Hungenberg/Wulf 2015, 21).

Die Führungskräfte der obersten Führungsebene oder „Top Management“ übernehmen die Führungsfunktionen für das gesamte Unternehmen. Ihnen untergeordnet sind die mittlere und untere Führungsebene, auch „Middle und Lower Management“ genannt. Die Führungskräfte der unteren Führungsebene arbeiten direkt mit Mitarbeitern ohne Führungsfunktionen zusammen. Sie sind der mittleren Führungsebene untergeordnet. Je nach Größe oder Komplexität eines Unternehmens, kann es eine oder mehrere mittlere Führungsebenen geben (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, 20).

3.1.2 Unternehmensführung als Funktion

Das funktionale Führungsverständnis sieht die „Führung als Gesamtheit der Aktivitäten, um etwas zu bewerkstelligen“ (Dillerup/Stoi 2013, 8). Unternehmensführung steht also nicht nur für die Personen die führen, sondern auch für deren Handeln, sprich der Unternehmensführung als Funktion. Um die Arbeit der Personen im Unternehmen zu koordinieren und die Unternehmensentwicklung zu prägen, stehen im Fokus des Führungshandelns mehrere Entscheidungen die dies festlegen. Deswegen wird von einem Entscheidungsprozess gesprochen, der die Tätigkeiten des Unternehmens beschreibt (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, 21). Die folgende Abbildung zeigt die drei wesentlichen Teilaktivitäten der Unternehmensführung, die diesen Entscheidungsprozess bilden (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, 22).

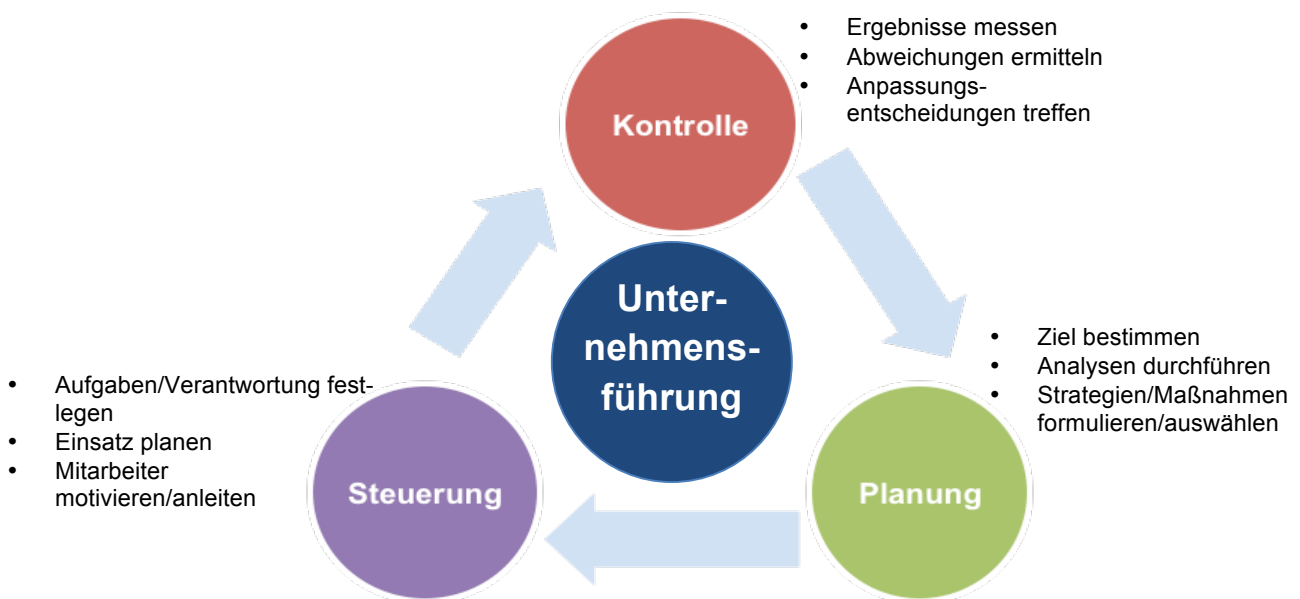


Abb. 4: Prozess der Unternehmensführung

(Hungenberg/Wulf 2015, 22)

- *Planung*: Die Planung gilt als Ausgangspunkt des Führungsprozesses. Hier werden Ziele und Maßnahmen zur Umsetzung und Zielerreichung definiert.
- *Steuerung*: Die Steuerung verknüpft Planung und Umsetzung. Sie dient dazu Pläne in zu bearbeitende Aufgaben umzusetzen und diese an die Mitarbeiter zu geben, die diese zu erfüllen haben.
- *Kontrolle*: Die Kontrolle stellt abschließend fest, ob die Ergebnisse des Handelns so eingetreten sind wie sie zuvor geplant wurden. Dabei wird überprüft ob die Maßnahmen erfolgreich waren, oder ob neue Maßnahmen zur Umsetzung ergriffen werden müssen. Die Kontrolle gilt als Abschluss und Ausgangspunkt des Führungsprozesses und weiterer Planungen.

(vgl. Hungenberg/Wulf 2015, 22).

Jedoch darf in diesem Prozess nicht übersehen werden, dass die Teilschritte nur ein idealtypisches Führungshandeln wiedergeben, wie es unter logischen Gesichtspunkten abgeleitet werden kann. Dies bedeutet, dass nicht jeder Führungsprozess eines Unternehmens genau so abläuft. Tatsächlich können die Teilschritte des Prozesses überlappen oder rückkoppeln, bspw. wenn während der Steuerung Erkenntnisse gewonnen werden, die eine Änderungen in der Planung erfordern. Einige Tätigkeiten können sogar parallel ablaufen (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, 22f).

Der Fokus der Unternehmensführung liegt auf Entscheidungen, die in einem Unternehmen in vielen Bereichen getroffen werden müssen. Diese Entscheidungen können sich in vielen Punkten unterscheiden. Es gibt Unterschiede in den Zeithorizonten, den Freiheitsgraden und der Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens. Wenn diese Merkmale berücksichtigt werden, kann aus diesen drei voneinander abgegrenzte Aufgabenfelder gebildet werden (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, 23). Diese Aufgabenfelder bilden ein Modell, auf dessen Handlungsebenen Führungsaufgaben den Rahmen für die nachfolgenden Ebenen vorgeben. Die Ebenen der Unternehmensführung werden die normative, strategische und operative Unternehmensführung genannt (vgl. Bleicher 2011, 89ff).

3.1.2.1 Normative Unternehmensführung

„Die normative Unternehmensführung prägt den Gestaltungsrahmen, der dem Unternehmen seine Persönlichkeit und Identität verleiht“ (Dillerup/Stoi 2013, 41). Zu den Kernaufgaben der normativen Unternehmensführung gehören die Definition des Selbstverständnis des Unternehmens und das Gestalten der Beziehung von Unternehmen zu dessen Umwelt (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, 23; vgl. Dillerup/Stoi 2013, 41). Sie fasst zudem Entscheidungen zusammen, die von Unternehmensträgern als Norm vorgegeben werden. Diese Normen beruhen auf Wertvorstellungen der Unternehmensleitung und definieren Ziele und Werte des Unternehmens (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, 23, vgl. Dillerup/Stoi 2013, 42). In der Unternehmensvision wird das angestrebte Zukunftsbild des Unternehmens beschrieben. Die Mission des Unternehmens bestimmt dann, welche Ziele aus der Vision entstehen und wie sich das Unternehmen gegenüber Bezugsgruppen, wie beispielsweise dem Staat positioniert (vgl. Dillerup/Stoi 2013, 42).

3.1.2.2 Strategische Unternehmensführung

Die strategische Unternehmensführung setzt voraus, dass die Ansprüche der normativen Unternehmensführung an die Unternehmensentwicklung langfristig erfüllt werden. Hierfür werden Strategien entwickelt und gewählt, welche mit Hilfe von Strukturen und Systemen verwirklicht werden. Dabei werden die extern (Marktposition) und interne (Ressourcenbasis) Ausrichtung des Unternehmens festgelegt. Damit schafft die strategische Unternehmensführung einen langfristig gültigen Handlungsrahmen der als Orientierungshilfe für einzelne Handlungen des Unternehmens gilt (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, 23).

3.1.2.3 Operative Unternehmensführung

Bei der operativen Unternehmensführung wird der Handlungsrahmen der strategischen Unternehmensführung aufgegriffen und so die Strategie im sogenannten Tagesgeschäft umgesetzt. Planung, Kontrolle und Steuerung der Tätigkeiten im Unternehmen werden in der operativen Unternehmensführung umfasst, um so effizient Erfolgspotenziale nutzen zu können (Dillerup/Stoi 2013, 42 f). Ziele und Maßnahmen für die einzelnen Funktionsbereiche im Unternehmen müssen erarbeitet und umgesetzt werden. Darüber hinaus müssen die Beziehungen zwischen den Bereichen aufeinander abgestimmt werden (Hungenberg/Wulf 2015, 24). Zwischen den Ebenen der Unternehmensführung müssen aufgrund des engen Zusammenhangs der Ebenen, viele Abstimmungsprozesse stattfinden. Für die operative Umsetzung sind normative und strategische Vorgaben eine Voraussetzung, sowie Ziele die operativ nicht zu realisieren sind auf normativer oder Strategischer Ebene angepasst werden müssen (vgl. Dillerup/Stoi 2013, 43). Der Zusammenhang der Führungsebenen besteht in der Gestaltung des Unternehmens durch die normative und strategische Führung und der Lenkung des Unternehmens durch die operative Führung (vgl. Bleicher 2011, 8).

3.2 Personalführung

Personalführung wird als zielgerichtetes Einflusshandeln auf Personen eines Unternehmens gesehen. Sie wird als soziale Beeinflussung von Mitarbeitern verstanden, die dazu dient, Aufgaben in strukturierten Arbeitssituationen zu erfüllen (vgl. Lieber 2007, 4ff). Die Qualität der Führung bestimmt, in wie weit es einem Unternehmen gelingen kann seine Mitarbeiter zum Handeln im Unternehmensinteresse zu bringen. Folglich bestimmt Personalführung das Verhalten zwischen Führungskräften und Mitarbeitern (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, 303). Zu den grundlegenden Führungsaktivitäten der Personalführung gehören die Anweisung und Koordination der Mitarbeiter, sowie das Informieren, Instruieren und Motivieren dieser durch die Führungskräfte. Wie Führungskräfte ihr Personal führen, wird durch verschiedene Führungsstile festgelegt (vgl. Wirtschaftslexikon Gabler 2017, Personalführung).

Im Folgenden werden die verschiedenen Führungsstile näher betrachtet.

3.3 Führungsstile

Führungsstile beschreiben die Art und Weise des Verhaltens von Führungskräften gegenüber deren Mitarbeiter (vgl. Wirtschaftslexikon Gabler 2017, Führungsstile). Die Führungsstile lassen sich in die klassischen und traditionellen Führungsstile unterscheiden. Die traditionellen Führungsstile gehen zurück auf den Soziologen Max Weber. Die klassischen Führungsstile auf den Psychologen Kurt Lewin (vgl. Management und Führung 1).

3.3.1 Traditionelle Führungsstile

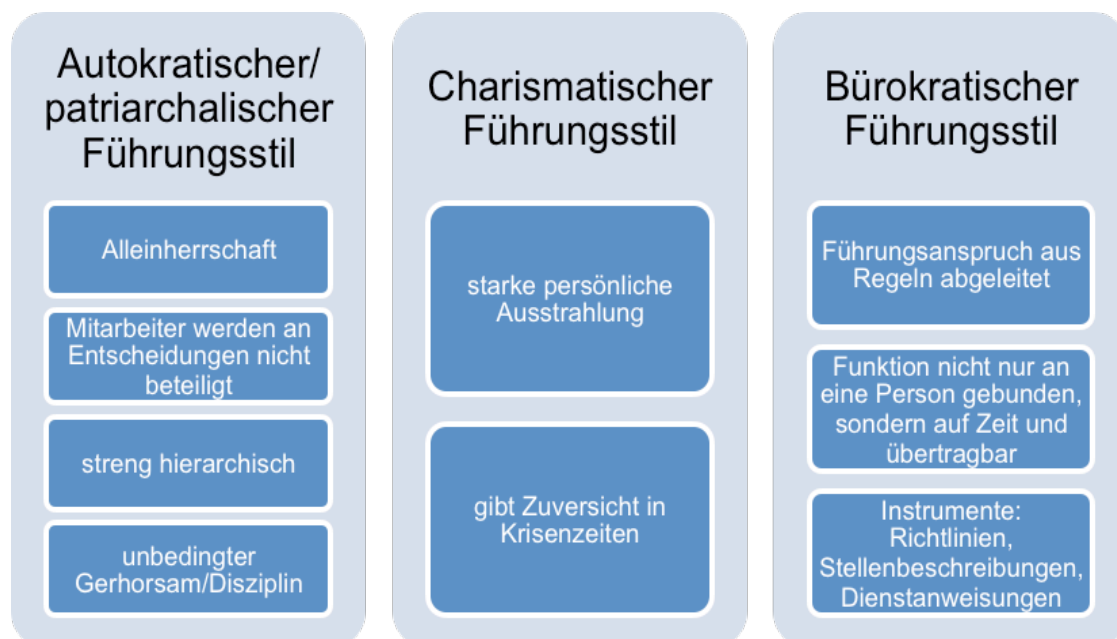


Abb. 5: Traditionelle Führungsstile
(vgl. Management und Führung 2)

Abbildung 5 zeigt die traditionellen Führungsstile von Max Weber und deren Merkmale.

Beim *autokratischen* und *patriarchalischen* Führungsstil trägt ein Führer alleine alle Entscheidungen. Um diese Entscheidungen durchzusetzen und Anweisungen exakt auszuführen, wird hier einem hierarchisch geordneten Führungssystem gefolgt. Während der autokratische Führungsstil eher in großen Unternehmen angetroffen wird, wird patriarchalischen Führungsstil eher in Familienbetrieben, bei dem der Führer meist das Familienoberhaupt bildet verwendet (vgl. Jung 2010, 220).

Der *charismatische* Führungsstil zeichnet sich durch eine alleinige Führungskraft aus, bei welcher jedoch Einmaligkeit, Ausstrahlung und Glaubwürdigkeit im Fokus liegen. Die Führungskraft vermittelt seinen Mitarbeitern eine gemeinsame Vision, die für die Mitarbeiter Werte, Überzeugungen und eine erstrebenswerte Zukunft beinhaltet. Die Führungskraft motiviert seine Mitarbeiter durch Vertrauen und Interesse (vgl. Jung 2010, 220).

Der *bürokratische* Führungsstil, welcher sich aus dem autokratischen Führungsstil entwickelte, zeichnet sich durch ein fachlich kompetentes Führungssystem aus das den alleinigen Führer ablöst. Dieses Führungssystem besitzt abgegrenzte Verwaltungsabläufe, sowie genaue Stellenbefugnisse die Kompetenzüberschreitungen vermeiden sollen (vgl. Jung 2010, 220ff).

3.3.2 Klassische Führungsstile

Die klassischen Führungsstile und deren Merkmale nach Lewin werden in der folgenden Abbildung gezeigt:

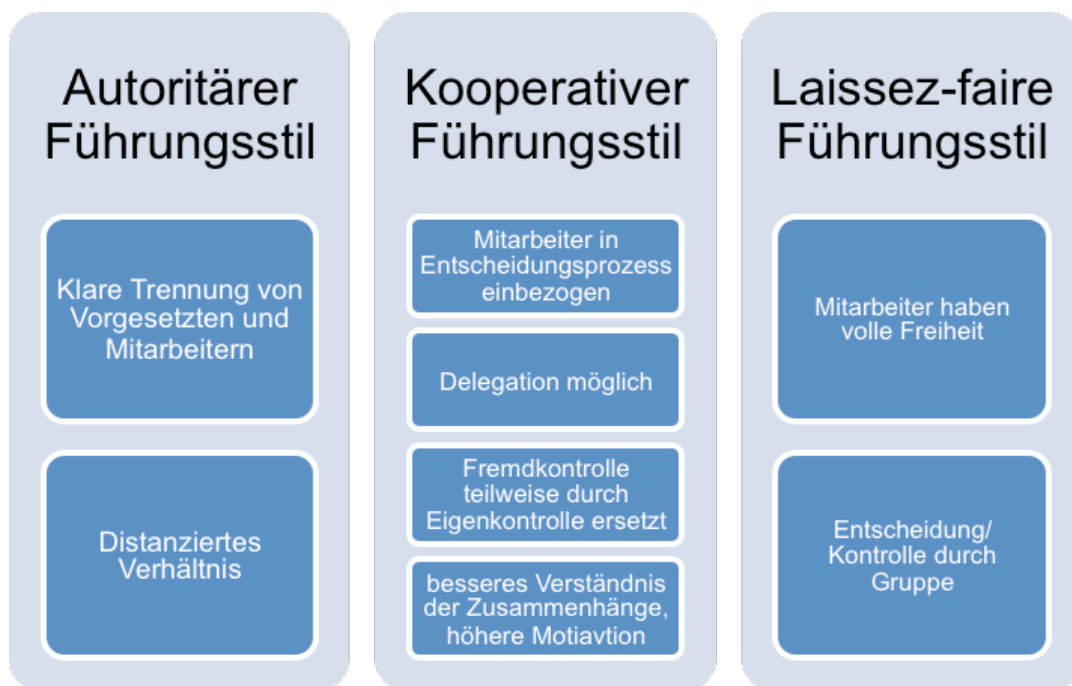


Abb. 6: Klassische Führungsstile
(vgl. Management und Führung 3).

Der *autoritäre* Führungsstil sieht einen Vorgesetzten vor, der alleinige Entscheidungskraft hat. Die ihm untergeordneten Mitarbeiter sind verpflichtet Entscheidungen und Anweisungen auszuführen. Der Vorteil dieses Führungsstils ist eine schnelle Entscheidungsfindung. Nachteilig ist jedoch das distanzierte Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeitern, welches zu Demotivation, fehlender Eigenständigkeit und Fehlentscheidungen führen kann (vgl. Jung 2010, 218).

Beim *kooperativen* Führungsstil werden die Mitarbeiter von den Vorgesetzten in Entscheidungen miteinbezogen und Aufgaben gemeinsam gestaltet. Eigenkontrolle ersetzt die Fremdkontrolle zumindest teilweise. Der langsameren Entscheidungsgeschwindigkeit stehen höhere Mitarbeitermotivation und ein besseres Verständnis von Zusammenhängen gegenüber (vgl. Börnecke 2010, 357ff; vgl. Management und Führung 4).

Wie die französische Bedeutung des Begriffs *Laissez-faire*, zu Deutsch „machen lassen“ bereits andeutet, haben die Mitarbeiter bei diesem Führungsstil völlige Freiheit.

Sie können Ziele, Entscheidungen und Kontrollen in Gruppen selbst bestimmen. Die Führungskraft dient lediglich zur Bereitstellung von Informationen. Dieser Führungsstil dient vor Allem in Unternehmen deren Aufgabenfelder durch Kreativität und Ideenreichtum geprägt sind. Er wird oft auch als „Nicht-Führungsstil“ bezeichnet, der die Gefahr von fehlender Disziplin und Chaos mit sich bringt (vgl. Management und Führung 5; vgl. Jung 2010, 219).

3.4 Führungstheorien

Führungstheorien beschreiben Aussagensysteme die den Führungserfolg erläutern (vgl. Wirtschaftslexikon Gabler 2017, Führungstheorien). Zudem beschreiben sie wie effektive Personalführung durch Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens Ziele umsetzen kann (vgl. Jung 2011, 411).

Die wichtigsten Theorien in der Literatur werden nachfolgend erläutert.

Die *Eigenschaftstheorie* ist aus historischer Sicht die älteste Führungstheorie und am weitverbreitetsten. Laut dieser Theorie sind Persönlichkeitseigenschaften der Führungskraft maßgeblich für den Führungserfolg. Es liegt eine Vielzahl von Eigenschaften bzw. Fähigkeiten der Führungskraft die zum Erfolg der Führung führen sollen vor. Dazu gehören zum Beispiel Leistung, Intelligenz, Verantwortlichkeit, Willensstärke oder Vertrauenswürdigkeit. Solche Persönlichkeitsmerkmale sind nur schwer zu erlernen und zu verändern. Die Theorie steht jedoch in Kritik, da diese Persönlichkeitsmerkmale eine erfolgreiche Führung sicherlich unterstützen. Dennoch müssen viele Faktoren und Verhaltensweisen von Personen beachtet werden die ausschlaggebend für den Führungserfolg, wie auch dessen Misserfolg sind (vgl. Lieber 2007, 42ff; vgl. Jung 2010, 216).

Die *Verhaltenstheorie* verfolgt die Annahme, dass der Erfolg der Führung abhängig von dem Verhalten der Führung ist. Um festzustellen wie sich erfolgreiches Führungsverhalten auszeichnet, muss beobachtet werden inwieweit Führungskräfte ihre Mitarbeiter in Entscheidungen miteinbeziehen oder Interesse an ihren Mitarbeiter zeigen (vgl. Lieber 2007, 44). Das Führungsverhalten kann sich durch verschiedene Merkmale des

Führungsstils einteilen lassen. Auch hier wird als Kritik das Außenvorlassen von äußeren Faktoren und Umständen genannt (vgl. Jung 2010, 217; vgl. Jung 2011, 417 ff).

Die *Situationstheorie* berücksichtigt neben den Persönlichkeitsmerkmalen auch äußere Faktoren die sich beispielsweise in Umfeld, Aufgabenstruktur oder Kompetenz der Mitarbeiter zeigt. Die Theorie sieht vor, dass eine Führungskraft fähig sein sollte sein Führungsverhalten an verschiedene Situationen anpassen zu können. Daher sind verschiedene Führungsstile notwendig (vgl. Jung 2010, 217).

Bei der *Interaktionstheorie* stehen situative Faktoren und Persönlichkeitsmerkmale im Austausch, um so ein erfolgreiches Verhalten der Führung zu erreichen (vgl. Wirtschaftslexikon Gabler 2017, Führungstheorien). Die Interaktionstheorie wird von Merkmalen der Eigenschafts- und Situationstheorie beeinflusst und baut auf diesen auf. Wie in der Eigenschaftstheorie liegen auch der Interaktionstheorie Persönlichkeitsmerkmale, Erfahrung und Einstellung der Führungskraft vor. Jedoch werden in dieser Theorie auch dieselben Eigenschaften der Mitarbeiter berücksichtigt. Wie auch schon in der Situationstheorie werden verschiedene situative Bedingungen beachtet, welche aber gleichzeitig die Umsetzung der Interaktionstheorie erschweren (vgl. Jung 2010, 217; vgl. Jung 2011, 419ff).

3.5 Führungstechniken

Die Führungstechniken, besser bekannt unter dem Begriff „Management-by-Techniken“, bieten Führungskräften Orientierungshilfen und Verhaltensleitlinien. Die Vielzahl dieser Techniken reicht von Handlungsrichtlinien, die das Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter gestalten, bis hin zu Managementmodellen die sich auf die gesamte Unternehmensführung beziehen (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, 329f).

Die wichtigsten „Management-by-Techniken“ werden wie folgt erläutert:

- *Management by Exception*: Diese Technik gehört zu den ältesten Management-by-Techniken und delegiert Aufgaben an einzelne Mitarbeiter.

Für die Erfüllung der Aufgaben haben die Mitarbeiter gewisse Entscheidungs- bzw. Ermessensspielräume. Zudem werden in Grenzen Abweichungen vom erwarteten Ergebnis der Handlung toleriert. Nur in Ausnahmesituationen wird Mitarbeitern gestattet Eingriffe in Entscheidungsprozesse zu übernehmen. Zu den Vorteilen des Management by Exception zählen zum einen die Entlastung der Führungskraft von Routineentscheidungen. Zum anderen die Reduzierung des Informationsflusses zwischen Führungskraft und Mitarbeitern. Daher eignet es sich insbesondere auf der mittleren Führungsebene. Ein Kritikpunkt wäre jedoch, dass mit dieser Technik Führungsaufgaben hauptsächlich als Störungsbeseitigung angesehen werden. Dadurch gehen innovative Ideen zur Veränderung von Unternehmensabläufen verloren (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, 330f).

- *Management by Delegation*: Diese Technik sieht vor, möglichst viele Verantwortungen und Kompetenzen auf die unterste Führungsebene zu übertragen. Dem Vorgesetzten ist es untersagt in die Aufgabenbereiche der Mitarbeiter einzugreifen (vgl. Börnecke 2010, 355; vgl. Jung 2010, 240). Routineaufgaben und Entscheidungskompetenzen werden delegiert, was zur Entlastung der Führungskraft und zur Motivation der Mitarbeiter führt. Durch das Zulassen von Eigeninitiative und die Übergabe von Verantwortung an die Mitarbeiter, lässt sich feststellen, ob diese zur Führung geeignet sind (vgl. Börnecke 2010, 355; vgl. Jung 2010, 240). Ein Kritikpunkt dieser Technik ist, dass die delegierten Aufgaben nicht anspruchsvoll genug für die Mitarbeiter sein könnten. Dies führt dazu, dass die Unternehmenshierarchie nicht aufgelockert sondern gefestigt wird (vgl. Jung 2010, 241).

- *Management by Motivation*: Diese Technik hat die Grundannahme, dass die Mitarbeiter nicht nur zur Leistung motiviert werden, indem sie in Zielbildungsprozesse eingebunden werden, sondern dass auch weitere Maßnahmen dazu dienen können (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, 331). Die

Leistung der Mitarbeiter soll insbesondere durch immaterielle Anreize oder das Verhalten der Führungskraft gesteigert werden. Auch das Gewähren von großen Handlungsspielräumen oder Eigenkontrollen kann zur Steigerung der Leistung führen (vgl. Jung 2010, 241; vgl. Hungenberg/Wulf 2015, 331). Voraussetzung für diese Technik sind motivierte mündige Mitarbeiter. Sie wird vor allem auf der mittleren bis höheren Führungsebene angewandt (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, 331).

- *Management by Objectives*: Diese Technik stellt ein vergleichsweise umfassendes Führungskonzept dar. Sie beschreibt eine Führung, die aus Zielvereinbarung und Kontrolle besteht. Mitarbeiter sind maßgeblich an der Ausarbeitung von Zielen und deren regelmäßiger Überprüfung beteiligt. Um die Identifikation, Kreativität und Motivation der Mitarbeiter zu steigern, erhalten sie große Freiheiten (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, 331f; Lieber 2007, 144). In jeder Planungsperiode und auf jeder Führungsebene eines Unternehmens wiederholt sich dieses Prinzip der Zielvereinbarung zwischen den Führungskräften und Mitarbeitern. Zu beachten sind die aktive Einbindung der Mitarbeiter in den Zielbindungsprozess, die eindeutige Formulierung der Ziele, sowie ein adäquates Anspruchsniveau. Die Mitarbeiter sollten mit ihren Aufgaben und Zielen weder über- noch unterfordert werden (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, 332). Diese Technik erleichtert zum einen eine gerechte Entlohnung und die Beförderung der Mitarbeiter. Zum anderen stellt sie eine große Entlastung für die Führungskraft dar (vgl. Lieber 2007, 144). Insgesamt kann das Management by Objectives als geschlossenes, partizipatives Führungskonzept gesehen werden, das in Unternehmen erfolgreich verwendet wird. Voraussetzung hierfür sind jedoch mehrere Aspekte. Zum einen, dass die Mitarbeiter durch das Einbeziehen in den Zielbildungsprozess wirklich motiviert sind. Zum anderen müssen von Anfang an klar definierbare Ziele vorhanden sein, deren Erreichung zur Beeinflussung der Mitarbeiter dient (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, 332).

Auch wenn das Management bei Objectives im Vergleich zu den anderen Techniken die umfangreichsten und komplexesten Ansätze liefert, sollte bei der Anwendung von Führungstechniken auf viele Punkte besonders geachtet werden. Sie bieten zwar Orientierungshilfen und erleichtern das Erfassen der Führungsaufgaben, jedoch gibt es keine theoretische Grundlage, welche die Techniken klar belegt. Sie basieren auf verschiedenen teils widersprüchlichen Annahmen über Merkmale des Menschen und wie das Verhalten von Führung wirkt. Abschließend müssen also die Grundannahmen der verschiedenen Führungstechniken überprüft werden, um festzustellen ob diese zu den situativen Bedingungen passen (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, 333).

4. Praxisbeispiele: Was kann die Wirtschaft vom Sport lernen?

Zu Beginn dieses Kapitels soll hier zunächst kurz die Erfolgsgeschichte von zwei Persönlichkeiten aus Sport und Wirtschaft dargestellt werden. Die Personen, um die es sich hierbei handelt, sind Uli Hoeneß und Philip Lahm.

4.1 Uli Hoeneß

Uli Hoeneß (*05. Januar 1952 in Ulm, Baden-Württemberg Deutschland) ist ein verehrtes Vorbild vieler Sportler, aber auch mindestens genauso vieler Manager in der Wirtschaft. Seine Fußballkarriere begann in der Jugendabteilung des SSV Ulm. Mit 15 Jahren war er Kapitän der Schülerauswahl des DFB. 1970 wechselte er mit 18 Jahren zum FC Bayern München, mit dem er als „Schnellster Stürmer Europas“ mehrfach die Meisterschaft gewann, einmal den Pokal sowie vier Mal den Pokal der Landesmeister (die heutige Champions League). Mit der deutschen Fußballnationalmannschaft wurde Uli Hoeneß 1972 Europameister und 1974 Weltmeister. Nicht eine ausgefeilte Technik, sondern Kraft, Ausdauer, Schnelligkeit und eine enorme Kaltschnäuzigkeit im Abschluss sowie Selbstbewusstsein und unbedingte Fixierung auf Erfolg waren seine Stärken (Vgl. Bausenwein 2012, 16). Neben seiner Karriere als Fußballer studierte Uli Hoeneß noch Lehramt in Anglistik und Geschichte, was er als Stimulans für den Fußball sah. Als „Nur-Fußballprofi“ zu leben, hätte er als schrecklich betrachtet (Vgl. Bausenwein 2012, 22).

1979 musste Uli Hoeneß seine Fußballkarriere verletzungsbedingt beenden und wurde mit 27 Jahren der bis heute jüngste Manager aller Zeiten.

Über sich selbst sagt Uli Hoeneß immer wieder: „*Ich bin ungeheuer, fast hoffnungslos ehrgeizig. Ich gehöre zu den Menschen, die absolut vermeiden wollen, ohne Ziel zu sein*“ (Bausenwein 2012, 12).

Zu Beginn seiner Managerlaufbahn war der Club sportlich zwar erfolgreich, wirtschaftlich gesehen hatte der FC Bayern zu diesem Zeitpunkt jedoch sieben Millionen Mark Schulden bei einem Umsatz von etwa zwölf Millionen Mark. Neben seiner Tätigkeit als Vereinsmanager gründete er 1985 mit Werner Weiß die heutige HOWE Wurstwaren KG in Nürnberg, die zu den führenden Herstellern der Original Nürnberger Rostbratwurst gehört (Vgl. FAZ 2013).

Dank dem Management von Uli Hoeneß fasste der FC Bayern sowohl in sportlicher als auch wirtschaftlicher Hinsicht schnell wieder Fuß. Insgesamt konnte Uli Hoeneß 37 Titel mit seinen „Bayern“ feiern. Dazu zählen 16 Mal die deutsche Meisterschaft, neun Mal der Sieg des DFB Pokals und sechs Mal der Sieg des Ligapokals, drei Mal wurde der Supercup gewonnen und jeweils einmal der Weltpokal und UEFA-Pokal sowie die Champions League. In wirtschaftlicher Hinsicht half Uli Hoeneß dem Prestigeclub schnell auf die Beine, indem er vor allem das Merchandising und die Sponsorenakquise im Prestigeclub etabliert. Mittlerweile erzielt der Rekordmeister heute einen Umsatz von 300 Millionen Euro und besitzt ein Festgeldkonto mit mehr als 70 Millionen Euro. Die Eintrittsgelder decken hier den geringsten Anteil an Einnahmen, der Löwenanteil kommt durch Einnahmen aus Fernsehrechten, Fanartikeln und Sponsorenverträgen (Vgl. Bayerischer Rundfunk 2016, a). Am 27. November 2009 wird Uli Hoeneß zum Präsidenten des FC Bayerns gewählt und überlässt nach über 30 Jahren das Management seinen Nachfolgern Christian Nerlinger und Matthias Sammer.

Seine sportlichen und wirtschaftlichen Erfolge hat der FC Bayern hauptsächlich Uli Hoeneß zu verdanken (Vgl. Was-war-wann 2016). Selbst seine Kritiker müssen erkennen, dass die Unternehmensphilosophie des Uli Hoeneß von Erfolg gekrönt ist. Die Neue Zürcher Zeitung verleiht ihm das Prädikat „der beste und bestgehasste Manager der Branche“ und das Marketing-Fachblatt „Horizon“ wählt ihn zum „Unternehmer des Jahres 1999“ (Vgl. Bayerischer Rundfunk 2016 b).

Über seine Tätigkeit als Manager sagt Uli Hoeneß:

„Für mich ist das kein Job, für mich ist das Leidenschaft.“ (Bayerischer Rundfunk 2016, c).

Der entscheidende Faktor, der schließlich zum Erfolg des Uli Hoeneß' geführt hat, ist der, dass er seine Vision, den deutschen Fußball international konkurrenzfähig zu machen, nie aus den Augen verloren hat und zielorientiert umgesetzt hat (Vgl. Bayerischer Rundfunk 2016, d). Hoeneß ist es gelungen, seine Erfahrungen als Profispieler und die in dieser Zeit antrainierten Kompetenzen auch als Manager und Präsident in Erfolge umzusetzen (Vgl. Bausenwein 2012, 8). In seiner Rede zum Jahreswechsel 2011/2012 sagte Hoeneß: „*Bayern ist viel mehr als ein Club. Bayern ist eine Philosophie. Bayern ist ein Aushängeschild, Bayern ist eine Vision*“ (Vgl. Bausenwein 2012, 8).

Seine Kompetenzen in der Personalführung und im verantwortungsvollen Umgang mit Macht, seine Fähigkeiten wie Intuition und Entscheidungsstärke sind ausschlaggebend gewesen für den Erfolg und stehen für die hohe Kunst des Managements. Den Fokus auf sein Ziel, die Selbstmotivation, auch um Rückschläge zu meistern und sich nicht aus der Bahn werfen zu lassen, egal wie viel und welche Kritik an seiner Person geübt wurde, haben geholfen, unbeirrt den Weg zum gesteckten Ziel zu gehen. Schon als Profisportler hatte Uli Hoeneß zum Ziel, immer gewinnen zu wollen und trotz mancher Rückschläge wie die Vergabe des entscheidenden Elfmeter 1976 im Finale gegen die Tschechoslowakei hat Uli Hoeneß niemals aufgegeben. Auch sein Haftantritt im Frühjahr 2014 wegen Steuerhinterziehung hat der Erfolgsgeschichte von Uli Hoeneß keinen Abbruch getan. Am 25.11.2016 wird er zum zweiten Mal mit überwältigender Mehrheit zum Präsidenten gewählt. Doch nagt auch der Zahn der Zeit an Uli Hoeneß und um fortschrittlicheren Ansprüchen gerecht zu werden, muss er einen würdigen Nachfolger finden und einarbeiten. Als aussichtsreichster Kandidat gilt dabei Philipp Lahm, der bei dem FC Bayern bis 2018 als Profifußballer unter Vertrag steht (Vgl. Bausenwein 2012, 8).

4.2 Philipp Lahm

Philipp Lahm ist ein weiteres Beispiel, der sowohl Sportler- als auch Managertugenden in einer Person vereint.

Philipp Lahm (*11. November 1983, München, Bayern) begann seine Fußballkarriere mit fünf Jahren beim Verein FT Gern. Sein ehrgeiziges und leidenschaftliches Engagement bei Spielen macht die beiden großen Vereine Münchens (FC Bayern und TSV 1860 München) bereits in der D-Jugend auf sein Talent als Fußballer aufmerksam. Die

Entscheidung fällt auf Bayern München, wo Philipp Lahm alle Jugendmannschaften durchläuft, mit der A-Jugend zweimal Deutscher Meister wird und auch in sämtliche Kader der Jugendnationalmannschaften nominiert wird. Mit 19 Jahren hat er sein Debüt als Profispieler beim FC Bayern, mit 20 Jahren seinen ersten Einsatz bei der A-Nationalmannschaft. 2003 spielt er auf Leihbasis für den VfB Stuttgart, wo er sich recht schnell zu einem der besten Außenverteidiger entwickelt. Ein Mittelfußbruch und ein Kreuzbandriss zwingen ihn 2005 zu einem halben Jahr Pause. Doch lässt er sich von diesen Rückschlägen nicht unterkriegen, sondern trainiert intensiv und konzentriert auf seine Rückkehr hin (Vgl. Philipp Lahm Portrait). Ende 2005 kehrt er zu den Bayern zurück, erkämpft sich dort einen Stammspielerplatz und nimmt recht schnell eine Führungsrolle, auch in der Nationalmannschaft, ein. 2011 wird er sowohl beim FC Bayern als auch bei der Nationalmannschaft zum offiziellen Mannschaftskapitän ernannt. Mit dem FC Bayern gewinnt Philipp Lahm sieben Mal die deutsche Meisterschaft, sieben Mal den DFB-Pokal. 2014 wird er mit der Nationalmannschaft Weltmeister.

Heute ist Philipp Lahm einer der besten Außenverteidiger der Welt, er gilt als flexibler Spieler, da er sowohl links als auch rechts und sogar im defensiven Mittelfeld einsetzbar ist. Schnelligkeit, Ausdauer und präzise Pässe und Flanken zeichnen ihn aus. 2018 läuft der Vertrag von Philipp Lahm beim FC Bayern aus. Philipp Lahm wird dann mit 34 Jahren seine sportliche Karriere beenden, um sich anderen Herausforderungen zu stellen. Sein Rücktritt aus der Nationalmannschaft erfolgte bereits 2014, kurz nach dem Gewinn des Weltmeistertitels. Schon während seiner sportlichen Karriere bereitet sich Philipp Lahm gezielt auf die Zeit danach vor. Im Februar 2015 wird er sowohl Teilhaber bei Sixtus, Hersteller von Pflegeprodukten speziell für Sportler, als auch Markenbotschafter (Vgl. Personal-Wissen 2016, a). Im März 2016 investiert er in das Berliner Startup Fanmiles, eine Internetplattform, die Fans für ihre Treue gegenüber Stars mit Punkten belohnt, die sie gegen bestimmte Prämien einlösen können. Sowohl bei Sixtus als auch bei Fanmiles zeigt Philipp Lahm volles Engagement, setzt sich mit neuen Themen auseinander, führt Gespräche mit Geschäftsführern und vieles mehr, um die wirtschaftlichen Zusammenhänge kennenzulernen und sich weiterzuentwickeln (Vgl. Gründerszene 2016).

„Ich will mich bei Sixtus einbringen, reinschnuppern und dann Fuß fassen“, erklärt Lahm, „ich möchte sehen, wie in diesem Unternehmen, in der Produktion gearbeitet wird. Und mich irgendwann dann auch mit den Zahlen beschäftigen.“ (Vgl. Die Welt, Wolff 2015, a)

Bei seinen Plänen für seine weitere berufliche Laufbahn kommen die während seiner sportlichen Karriere angeeigneten Soft Skills zum Tragen. Seine Fähigkeiten sind unter anderem analytisches Denken, Durchsetzungsvermögen bei emotional schwierigen Entscheidungen, Führungsqualitäten, soziale Kompetenz und eine ziel-, erfolgs- und ergebnisorientierte Vorgehensweise.

Personalersprecher sprechen bereits vom sogenannten „Lahm-Faktor als Kernkompetenz moderner Manager“. (Vgl. Personal-Wissen 2016, b)

Christian Scholz, Professor für Personalmanagement an der Universität des Saarlandes erklärt den Lahm-Faktor nach dessen Rücktritt aus der Nationalmannschaft wie folgt: „*Manager sollten wie Lahm denken: eigene Positionen hinterfragen und öfter Nein sagen.*“ (Die Welt, Wolff 2015, b)

Franz Kroha, ebenfalls Gesellschafter bei Sixtus und somit Geschäftspartner von Philipp Lahm ist davon überzeugt, dass Philipp Lahm aufgrund seiner Erfahrung aus dem Spitzensport von großem Nutzen für den weiteren Erfolg von Sixtus sein wird. Pep Guardiola, Trainer des FC Bayerns von 2013-2016 nennt Philipp Lahm den intelligentesten Spieler, den er je trainiert habe. Mitspieler schätzen an ihm, „*dass er immer genau wisse, wen er mit Lob und wen mit Kritik motiviere.*“ (N-tv Sport 2016, a)

Philipp Lahm nennt Uli Hoeneß einen Freund, der ihn geprägt und ihm vieles beigebracht hat, gerade was es bedeutet, ein Unternehmen erfolgreich zu führen. Mit seiner Investition in die beiden Unternehmen hat Philipp Lahm bereits sein Grundstock gelegt, um eventuell in die Fußstapfen von Uli Hoeneß als Manager bei Bayern München zu treten. Seine momentan gesetzten Ziele sind es jedoch, Kompetenzen wie Entscheidungsfindung, Neue Medien, Delegieren und Marketing weiter auszubauen. Neben seiner beruflichen Zukunftsplanung verliert er jedoch seine sportliche Karriere nicht aus den Augen. Ziel ist hier, noch einmal die Champions League zu gewinnen (Vgl. N-tv Sport 2016, b).

Die Erfolgsgeschichten von Uli Hoeneß und Philipp Lahm sind nur zwei Beispiele von vielen Erfolgsgeschichten, die die These festigen, dass die Wirtschaft hinsichtlich Sportlertugenden noch einiges vom Sport lernen kann. Unabhängig von ihren fachlichen Fähigkeiten gibt es weitere Faktoren, die sie erfolgreich machen. Von den in Ka-

pitel zwei beschriebenen Faktoren sind hier auf jeden Fall Eigeninitiative, Motivation, Zeitplanung, Krisenmanagement Zielorientierung und Fokussierung zu nennen.

Erfolgreich sein, immer besser werden, sich weiterentwickeln, Spitzenleistungen zu schaffen – das sind Herausforderungen, die sowohl auf den Spitzensport als auch auf die Wirtschaft zutreffen. Ohne Eigenmotivation, gemeinsame Leidenschaft, Begeisterung für neue Ziele, Teamgeist ist das unmöglich. Führungskräfte in der Wirtschaft müssen nahbar sein, überzeugend kommunizieren, gut zuhören können, mutig entscheiden, gerecht sein und ein gewisses Gleichgewicht zwischen Anspannung und Erholung für ihr Team finden. Das sind alles Tugenden, die im Sport fast im Vorbeigehen antrainiert werden und in den Erfolgsgeschichten von Uli Hoeneß und Philipp Lahm wiedergefunden werden.

Der mehrmalige „Motivationstrainer des Jahres“ und Mentaltrainer der deutschen Handballnationalmannschaft Jörg Löhr ist davon überzeugt, dass in der Wirtschaft einiges vom Sport erlernt werden kann. Zunächst sollte in der Wirtschaft die Definition von Motivation neu überdacht werden (Vgl. N-tv Sport 2016, c). Viele Unternehmen fordern von ihren Managern die Fähigkeit, motivieren zu können, was oft als eine Form der Manipulation verstanden werden kann. Löhr hingegen vertritt die Auffassung, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter in ihrer Selbstmotivation fördern müssen. Für ihn ist *„Motivation das Motiv für Aktion und jene treibende Kraft im Leben, die unsere Gefühle und Handlungen bestärkt, um erfolgreich zu sein.“* (N-tv Sport 2016, d).

Bei Spitzensportler hat die Selbstmotivation einen wesentlich höheren Stellenwert. Der unbedingte Wille zum Sieg, die Freude an der Teilnahme an Wettkämpfen und die Freude am Erfolg sind Motive, die Sportler antreiben (Vgl. Hamburger Abendblatt, Hübner-Weinhold 2002 a).

Löhrs Botschaft lautet „Erfolg beginnt im Kopf“ und „Jeder muss für sich herausfinden, wo seine Stärken liegen, und diese gezielt ausbilden“ (Hamburger Abendblatt, Hübner-Weinhold 2002, b). Außerdem ist er der Auffassung, dass die Bedeutung der Fitness für die Leistungsfähigkeit in der Wirtschaft viel zu sehr vernachlässigt wird (Vgl. Hamburger Abendblatt, Hübner-Weinhold 2002 c).

Der gleichen Auffassung ist auch Thomas Baschab, bekannter Managementtrainer von Unternehmen wie Audi, DaimlerChrysler, Lufthansa und vielen mehr. Zudem gehört er in Deutschland zu den Pionieren des Mentaltrainings im Sport. Zahlreiche Olympiasieger, Welt- und Europameister gehören zu seinem Kundenkreis (Vgl. Porten 2006, 137).

Nach Thomas Baschab können die fünf folgenden Faktoren wesentlich entscheiden, ob eine Person Erfolg hat oder nicht, sowohl im Sport als auch im Berufsleben:

- Die körperliche Verfassung
- Die fachliche und methodische Kompetenz
- Das Umfeld
- Die Organisation und das Management
- Die mentalen Fähigkeiten

In seiner Abhandlung „Erfolg beginnt im Kopf“ weist Thomas Baschab zunächst daraufhin, dass die fünf genannten Erfolgsfaktoren für Sportler von größerer Bedeutung sind als für Mitarbeiter in der Wirtschaft (Vgl. Porten 2006, 117).

Jeder Sportler ist sich bewusst, dass sein Körper sein Kapital ist und dass körperliche Fitness ausschlaggebend für Erfolg ist. Um fit zu bleiben, wird dem Trainieren von Kraft, Ausdauer, Schnelligkeit, Energie und Vitalität eine große Bedeutung beigemessen. In der Wirtschaft wird dieser Faktor der körperlichen Verfassung eher stiefmütterlich behandelt.

Auch die fachliche und methodische Kompetenz spielt im Sport eine größere Rolle. Ständig wird daran gearbeitet, die Technik zu perfektionieren, Abläufe zu optimieren und neue taktische Varianten zu erproben. In der Wirtschaft ist es oft so, dass nach dem Einstieg in das Berufsleben kaum noch Zeit für die eigene Weiterbildung findet (Vgl. Porten 2006, 117). Wichtig ist, dass das Umfeld stimmt, denn Privates und Beruf sind nicht zu trennen. Sportler merken schnell, dass bei privaten Problemen kaum eine optimale Leistung zu schaffen ist bzw. dass sie sich nicht richtig auf ihren Sport konzentrieren können. Entscheidend ist es, das richtige Gleichgewicht zwischen Privat und Berufsleben zu finden. Denn es ist unrealistisch zu glauben, dass es im Beruf gut laufen kann, während privat alles in Trümmern liegt, oder aber auch umgekehrt (Vgl. Por-

ten 2006 117 f). Damit Sportler organisatorisch entlastet sind, erhalten sie im Bereich der Lebensorganisation und des Managements ausreichend Unterstützung von persönlichen Betreuern und Manager. Zwar erhalten Führungskräfte und Manager in Unternehmen auch Unterstützung durch Assistenten, Sekretärinnen etc, jedoch fehlt es oft an professioneller Unterstützung beim Selbstmanagement (Vgl. Porten 2006, 118).

Den größten Unterschied zwischen Sport und Wirtschaft findet im mentalen Bereich statt. Der Faktor „mentale Fähigkeiten“ wird in der Wirtschaft fast vollständig ignoriert. Im Spitzensport ist bereits bekannt, dass diese Fähigkeiten über Sieg oder Niederlage entscheiden können. Spitzensportler befinden sich in der Ausschöpfung dieses Potentials immer zwischen 95 und 100 Prozent, im Berufsleben zwischen 20 und 100 Prozent, also durchschnittlich bei nicht mehr als sechzig Prozent. Hier sind unter Einsatz von Mentaltraining Leistungssteigerungen machbar (Vgl. Porten 2006, 118 f).

Spitzensportler werden immer wieder mit Herausforderungen konfrontiert, die mentale Stärke verlangen. Die folgenden mentalen Strategien, die bei solchen Herausforderungen wirken, sind auch in der Wirtschaft anwendbar.

- ❖ **Grundmotivation:** Bedeutet nichts anderes als mit Leidenschaft und Spaß, seinen Sport bzw. seinen Beruf auszuüben. Ohne Leidenschaft und Spaß lassen sich im Spitzensport keine großen Erfolge erzielen. Nur so können alle Mühen erduldet werden und Rückschläge verarbeitet, um zu den Besten zu gehören. Bei der Wahl des Berufes spielen diese Kriterien oft gar keine Rolle, ausschlaggebend ist hier eher die materielle Sicherheit (Vgl. Porten 2006, 120f). Jedoch gilt auch hier: *„Je höher die Grundmotivation, umso besser die Zukunftsperspektiven und umso höher die Erfolgchancen“* (Porten 2006, 120).
- ❖ **Zielsetzung:** Bei der Zielsetzung gilt als Voraussetzung, dass Ziele konkret definiert und vor allem wichtig sein müssen. Sportler kennen ihre Ergebnisziele, d.h. sie wissen genau, welchen Titel sie gewinnen wollen, welche Ranglistenposition sie erreichen wollen oder wie das nächste Spiel laufen soll. Ergebnisziele motivieren und bringen Handlungsbereitschaft. Um diese Ziele zu erreichen, sind deshalb konkrete Handlungsziele wie zum Beispiel kämpferische Einstellung, Laufbereitschaft oder der Umgang mit bestimmten Schwierigkeiten erforderlich. In der Wirtschaft sind Ergebnisziele meistens auch konkret definiert und wichtig, jedoch bleiben Handlungsziele oft undefiniert. Mitarbeiter

wissen oft nicht wie Fertigkeiten oder Strategien in einer bestimmten Situation realisiert werden sollen (Vgl. Porten 2006, 122).

- ❖ **Disziplin:** Neben Talent ist der Faktor Disziplin für den Erfolg ebenso ausschlaggebend. Es gibt viele talentierte Sportler oder Mitarbeiter, die es letztendlich zu nichts gebracht haben, da ihnen die Disziplin gefehlt hat. Wiederum gibt es genügend durchschnittlich talentierte Personen, die aufgrund erarbeiteter Disziplin große Erfolge erzielen konnten. Im Gegensatz zu Talent ist Disziplin keine Eigenschaft, die einem gegeben ist, sondern eine Fähigkeit, die sich weiterentwickeln lässt. Disziplin steht somit für Willenskraft, Einsatzbereitschaft, Fleiß, Konsequenz, Selbstkontrolle, Durchhaltevermögen und Kampfgeist (Vgl. Porten 2006, 125 f).

- ❖ **Lernbereitschaft:** Spitzensportler wissen, dass sie während ihrer gesamten sportlichen Karriere die Bereitschaft zum Lernen haben müssen bzw. die Bereitschaft, sich einem ständigen Entwicklungsprozess auszusetzen, um dauerhaft sportlichen Erfolg zu haben. In der Wirtschaft ist diese Bereitschaft allerdings eher gering. Angebote zur Weiterbildung werden eher als Kritik empfunden.

„Lernen ist wie das Rudern gegen den Strom, wer damit aufhört, treibt zurück.“

(Chinesische Weisheit)

Der Spitzensport lehrt auch, dass eine unbedingte Ergebnisorientierung ausschlaggebend ist, um Erfolg zu haben. Dabei ist auf mittelfristige Ziele und Potenziale zu achten (Vgl. Porten, Mario 2006, 36).

Ein weiterer Unterschied zwischen Sport und Wirtschaft ist, dass der Sport vom positiven Denken geprägt ist. Eine positive Grundeinstellung ist nötig, um Erfolg zu haben. Zuviel „Gejammere“, welches häufig in deutschen Unternehmen zu finden ist, steigert eher die Demotivation (Vgl. Porten, Mario 2006, 37). Auch das situative Führen im Sport ist ein wichtiges Kriterium für die Wirtschaft, das heißt das Potenzial jedes einzelnen Spielers ist zu erkennen und gemäß seiner momentanen Leistungsfähigkeit auszuschöpfen (Vgl. Porten 2006, 37).

Weiterhin kann die Kritik- und Konfliktbereitschaft von Sporttrainern Vorbild für Führungskräfte in der Wirtschaft sein. Der Erfolgsdruck von Trainern ist viel größer, die Gefahr zu scheitern ist wesentlich höher und das Medieninteresse setzt zusätzlich unter Druck (Vgl. Porten, Mario 2006, 37). Auch in der Teambildung, Teamentwicklung und Teamleistung ist der Sport Vorreiter. In der Wirtschaft ist es immer noch vorrangiges Ziel, sich darauf zu konzentrieren, dass die anstehende Arbeit erledigt wird. Auch besteht in der Wirtschaft weiterhin der Irrglaube, dass sich ein Team automatisch bildet, nur durch das Zusammensein einiger Personen. Mangelnde Teambildung und Teamentwicklung können ebenfalls Grund für Misserfolg sein (Vgl. Porten 2006, 77).

Die Erkenntnis, dass es zwingend notwendig ist, ein funktionierendes Team zu bilden, wurde im Sport schon längst erlangt. Um dies erfolgreich umzusetzen, ist es Aufgabe der Trainer, zunächst die Stärken und Schwächen der einzelnen Spieler zu erkennen, ihre Hilfe und Unterstützung anzubieten, damit die Leistungen jedes Einzelnen und die des Teams verbessert werden können (Vgl. Porten 2006, 78).

Die Regeln erfolgreicher Teamarbeit im Sport sind eins zu eins auf die Wirtschaft übertragbar, da zum Beispiel ein Fußballverein wie der FC Bayern München in mehrfacher Hinsicht einem Wirtschaftsunternehmen entspricht. Präsident, Manager Trainer und Spieler haben in ähnlicher Weise eine Rangordnung wie Vorstand, Direktor, Abteilungsleiter und Angestellte in einem Wirtschaftsunternehmen. Mannschaftssport vermittelt Tugenden wie Respekt und Achtung voreinander, Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, Disziplin und Ehrlichkeit – Tugenden, die auch in Wirtschaftsunternehmen gefragt sind.

Grundregeln für eine erfolgreiche Teamarbeit im Sport sind Wertschätzung Teamfähigkeit, Bereitschaft zu Integration und Identifikation, Autorität als Gefahr, Zusammenspiel – Teamerfolg statt Profilneurose und Teamfähigkeit aller Führungskräfte. Diese Grundregeln aus dem Sport sind entscheidend für Erfolg und lassen sich in den Bereich der Wirtschaft übertragen. Wertschätzung bedeutet Lob und Anerkennung, steigert das Selbstbewusstsein, auch von Spielern auf der Ersatzbank oder von Mitarbeitern, die wertvolle Arbeit leisten, aber nicht direkt die Früchte ernten (Vgl. Porten 2006, 88 f). Teamfähig muss sowohl der Trainer als auch jeder einzelne Spieler sein. Dabei ist wichtig, dass Erfolg nicht zu Kopf steigt, dass Überheblichkeit vermieden wird (Vgl. Porten 2006, 89 f). Bereitschaft zu Integration und Identifikation unterstützt ebenfalls die Teambildung und dessen Entwicklung. Bereit zu sein, auf einer Ebene zu kommunizieren, sich interessiert zeigen und offen für Neues sein ist Grundlage dafür (Vgl.

Porten 2006, 90 f). Anstelle von Autorität soll Respekt und Achtung treten, denn mit einem autoritären Führungsstil, ist die Gefahr groß, Spieler bzw. Mitarbeiter zu demotivieren (Vgl. Porten, Mario 2006, 92 f). Für eine funktionierende Teamarbeit ist außerdem wichtig, dass jeder seine Rolle im Team kennt, richtig interpretiert und aus seinen Fähigkeiten das Optimale herausholt, ohne zu versuchen, eine Position einzunehmen, die ein Anderer innehat (Vgl. Porten 2006, 93 f). Voraussetzung für ein gelungenes Zusammenspiel einer Mannschaft bzw. eines Teams ist zu guter Letzt auch die Teamfähigkeit mehrerer Führungskräfte. Diese müssen in der Lage sein, eigene Motive zum Wohle aller hinten an zustellen und Teamgeist zu entwickeln (Vgl. Porten 2006, 94 f).

5. Schlussfolgerungen & Handlungsempfehlungen

Ziel dieser Arbeit war die Darstellung von Sportler- und Managertugenden sowie die Frage, was die Wirtschaft vom Sport lernen kann.

Hintergrund dieser Arbeit sollte, wie in der Einleitung beschrieben, sein, zunächst einmal der Fragestellung nachzugehen, was die Wirtschaft von Sportler- und Managertugenden lernen kann. Die in Kapitel zwei bearbeitete Auflistung dieser Tugenden bzw. Soft Skills sowie die beschriebenen zehn Erfolgsfaktoren beinhalten offenkundig einige Faktoren, die entweder von der Gruppe der Leistungssportler oder von der Gruppe der Manager als Erfolgsfaktoren angesehen werden. Diese Liste mit Erfolgsfaktoren diente als Vorlage für die im letzten Teil erarbeiteten Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Sport und Wirtschaft.

Im zweiten Teil dieser Arbeit wurden auf die Grundlagen der Führung eingegangen. Dabei wurde zwischen Unternehmens- und Personalführung unterschieden und verschiedenen Stile, Theorien und Techniken erläutert. Hierbei haben sich ebenfalls die Führungsstile, -theorien und -techniken als geeignet erwiesen, bei denen charakterlich positive Merkmale der Führungskräfte im Fokus der Führung stehen.



Abb. 7: Anwendung der Soft Skills
(Eigene Darstellung)

Wie in Abbildung 7 ersichtlich wird, weisen die wichtigsten Soft Skills (Kapitel 2.1), die Soft Skills die in der Wirtschaft Anwendung finden (Kapitel 2.3) und die, die tatsächlich aus dem Spitzensport angewandt werden (Kapitel 2.4) verschiedene Schnittstellen auf. Diese Schnittstellen zeigen viele Gemeinsamkeiten auf, aber auch welche Soft Skills aus dem Spitzensport in der Wirtschaft weiter ausgebaut werden können, die im Sport meist im vorbeigehen trainiert werden.

Uli Hoeneß und Philipp Lahm sind zwei Personen aus dem Sport, von denen Wirtschaftsmanager auf jeden Fall lernen können. Sie haben eine konkrete Vorstellung davon, was ihre Ziele sind, die sie leidenschaftlich verfolgen. Sie wissen genau, was sie wollen, haben Visionen und sind fähig, Menschen zu bewegen. Sie schauen voraus, handeln und sind ständig bereit neue Wege zu gehen. Anhand dieser Beispiele zweier erfolgreicher Personen aus dem Sport und der Wirtschaft zeigte sich die Tendenz, dass verschiedene Tugenden bzw. Erfolgsfaktoren aus dem Sport in der Wirtschaft noch nicht ihren Platz gefunden haben, aber auf jeden Fall eins zu eins übertragbar sind.

Literaturverzeichnis

Bausenwein, Christoph (2012): Das Prinzip Uli Hoeneß – Ein Leben für den FC Bayern. 7. Auflage. Göttingen.

Berufsstrategie (2016a): <https://www.berufsstrategie.de/bewerbung-karriere-soft-skills/sozialverhalten-soft-skills.php> (20.11.2016)

Berufsstrategie (2016b): <https://www.berufsstrategie.de/bewerbung-karriere-soft-skills/sozialverhalten-soft-skills.php> (20.12.2016)

Bleicher, Knut (2011): Das Konzept Integriertes Management: Visionen - Missionen – Programme. 8. Auflage. Frankfurt.

Börnecke, Dirk (2010): Basiswissen Management und Führung. 6. Auflage. München.

Bayrischer Rundfunk (2016a):

<http://www.br.de/themen/sport/inhalt/fussball/bundesliga/fc-bayern-muenchen/uli-hoeness-282.html> (05.12.2016).

Bayrischer Rundfunk (2016b):

<http://www.br.de/themen/sport/inhalt/fussball/bundesliga/fc-bayern-muenchen/uli-hoeness-282.html> (05.12.2016).

Bayrischer Rundfunk (2016c):

<http://www.br.de/themen/sport/inhalt/fussball/bundesliga/fc-bayern-muenchen/uli-hoeness-282.html> (07.12.2016).

Bayrischer Rundfunk (2016d):

<http://www.br.de/themen/sport/inhalt/fussball/bundesliga/fc-bayern-muenchen/uli-hoeness-282.html> (07.12.2016).

Business Coaching Bamberg (2016): <https://www.business-coaching-bamberg.de/artikel/motivation-warum-mache-ich-das-hier-eigentlich/> (09.11.2016)

- Career Tools (2016): <http://www.career-tools.net/tools/artikel.php?id=23> (21.11.2016)
- Dillerup, Ralf/Stoi, Roman (2013): Unternehmensführung. 4.Auflage. München.
- DOSB (2016): https://www.dosb.de/fileadmin/fm-dosb/arbeitsfelder/leistungssport/Publikationen/Studie_Spitzensportler_Beruf_.pdf (09.11.2016)
- FAZ (2013): <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/howe-wurstwaren-die-wurstfabrik-von-uli-hoeness-12157965.html> (14.12.2016)
- Gründerszene (2016): <http://www.gruenderszene.de/allgemein/philipp-lahm-investor-fanmiles> (15.12.2016)
- Huffingtonpost (2016): http://www.huffingtonpost.de/2013/12/08/emotionale-intelligenz_n_4407160.html (08.11.2016)
- Hungenberg, Harald/Wulf, Torsten (2015): Grundlagen der Unternehmensführung: Einführung für Bachelorstudierende. 5. Auflage. Berlin, Heidelberg.
- Hamburger Abendblatt (2016a):
<http://www.abendblatt.de/archiv/2002/article204963037/Mehr-Freude-an-der-Arbeit.html> (21.11.2016)
- Hamburger Abendblatt (2016b):
<http://www.abendblatt.de/archiv/2002/article204963037/Mehr-Freude-an-der-Arbeit.html> (21.11.2016)
- Hamburger Abendblatt (2016c):
<http://www.abendblatt.de/archiv/2002/article204963037/Mehr-Freude-an-der-Arbeit.html> (21.11.2016)
- Jung, Hans (2010): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 12. Auflage. München.
- ITAFS (2016): <http://www.itafs.de/wDeutsch/Unternehmen/ueberuns.php?navid=2> (14.11.2016)

Lieber, Bernd (2007): Personalführung. 1. Auflage. Stuttgart.

Manager-Wiki (2016): <http://www.manager-wiki.com/strategie-grundlagen/5-normatives-management-vision-mission-und-strategische-ziele> (16.11.2016)

Management und Führung (2016): <http://www.ibim.de/management/3-2.htm> (24.11.2016)

N-TV Sport (2016a): <http://www.n-tv.de/sport/fussball/Pep-Guardiola-adelt-Philipp-Lahm-article17750361.html> (08.12.2016)

N-TV Sport (2016b): <http://www.n-tv.de/sport/fussball/Pep-Guardiola-adelt-Philipp-Lahm-article17750361.html> (08.12.2016)

N-TV Sport (2016c): <http://www.n-tv.de/sport/fussball/Pep-Guardiola-adelt-Philipp-Lahm-article17750361.html> (08.12.2016)

N-TV Sport (2016d): <http://www.n-tv.de/sport/fussball/Pep-Guardiola-adelt-Philipp-Lahm-article17750361.html> (08.12.2016)

Personal Wissen (2016a): <http://www.personal-wissen.de/6048/erfolg-ist-planbar-der-lahm-faktor/> (08.12.2016)

Personal Wissen (2016b): <http://www.personal-wissen.de/6048/erfolg-ist-planbar-der-lahm-faktor/> (08.12.2016)

Peters-Kühlinger, Gabriele/Friedel, John (2014): Soft Skills. 3. Auflage. Freiburg.

Philipp Lahm Portrait (2016): <http://www.philipplahm.de/portrait.html> (21.12.2016)

Porten, Mario (2006): Was Führungskräfte und Mitarbeiter vom Spitzensport lernen können. Stuttgart.

Postgraduates (2016):

http://www.postgraduates.net/wps/pgn/dl/down/open/ebme_de/7113dad4992b634b83d595b3b3117b8e333d824eb34b8ca3ba72caff3db279e20bba0aafd580a350f1c3d785a2511479/Entwicklung_von_Eigeninitiative.pdf (17.11.2016)

Unternehmenssteuerung20 (2016): <http://www.unternehmenssteuerung20.de/ziele-richtig-setzen-mit-der-smart-methode/> (16.11.2016)

Was-war-wann (2016): <http://www.was-war-wann.de/sport/biografien/uli-hoeness.html> (19.12.2016)

Welt (2016a): <https://www.welt.de/print/wams/sport/article137223964/Der-Laborant.html> (19.12.2016)

Welt (2016b): <https://www.welt.de/print/wams/sport/article137223964/Der-Laborant.html> (19.12.2016)

Wirtschaftslexikon Gabler (2017): Führungsstile:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55805/fuehrungsstil-v5.html> (23.11.2016)

Wirtschaftslexikon Gabler (2017): Führungstheorien:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/85652/fuehrungstheorien-v6.html> (23.11.2016)

Wirtschaftslexikon Gabler (2017): Personalführung:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54930/personalfuehrung-v10.html> (23.11.2016)

Zeit zu Leben (2016): <http://www.zeitzuleben.de/emotionale-intelligenz/> (08.11.2016)

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Mannheim, 09.01.2017

Dominik Bittner

Ort, Datum

Vorname Nachname