

STANDPUNKT NR. 81 – 08/2022

Die 118. Minute – oder: Auch der „Gewöhnliche“ kann „Außergewöhnliches“ leisten

„Bruda, spiel den Ball lang ... „

(Kultspruch von Ante Rebic vor dem gewonnenen Pokalfinale gegen Bayern München 2018)

Diejenigen, die den Autor der Standpunkte persönlich kennen, wissen um seine Leidenschaft für den Fußball-Club mit dem Adler auf der Brust und mussten damit rechnen, dass der Umstand, nach sage und schreibe 42 Jahren wieder einmal einen europäischen Titel gewonnen zu haben, zu einem neuen Standpunkt führen musste.

Bemerkenswert an diesem Titelgewinn war vor allem, dass sich so viele Menschen in ganz Deutschland über diesen Triumph gefreut haben und man die Frankfurter Mannschaft mit ganz viel Unterstützung und Begeisterung auf ihrer „Reise durch Europa“ begleitet hat. Nach dem Gewinn des Europapokals bekam Eintracht Frankfurt 10.000 neue Mitglieder, was einem Zuwachs von 10% entspricht, und das in vier Wochen nach dem Sieg von Sevilla.

In vielen Kommentaren wurde daher auch zu Recht darauf verwiesen, dass ohne die Emotionalität, die durch die Begeisterung der Eintracht-Fans in die Spiele getragen wurde, zu Hause wie auswärts, dieser Triumph niemals möglich gewesen wäre.

Andererseits erinnern sich viele Fußball-Fans noch an die 118. Minute des Spiels, als ein Spieler der Glasgow Rangers fast unbedrängt allein vor Frankfurts Torwart auftauchte, der mit einer spektakulären Rettungstat dafür sorgte, dass der spätere Triumph im Elfmeter-Schießen überhaupt erst möglich wurde.

Wäre diese Situation, durchaus denkbar, anders ausgegangen, Eintracht Frankfurt hätte mit vollkommen leeren Händen dagestanden.

So nah liegen Glück und Pech oft beieinander, nicht nur im Sport, und wie so oft machen kleinste Dinge den Unterschied zwischen langfristigem Erfolg und anhaltendem Mittelmaß aus. Wäre bei dieser besonderen Rettungstat der Fuß des Torwarts nur fünf Zentimeter weiter unten geblieben, dann hätte der Sieger Glasgow Rangers geheißt.

Was können wir daraus lernen? Zunächst einmal erinnern wir uns an den großen deutschen Philosophen Oliver Kahn, der feststellte, dass man sich Glück auch erarbeiten muss. Ok! Diese Aussage ist so dumm nicht, denn wer kennt nicht Menschen, bei denen immer die Umstände schwierig, der Kunde undankbar sowie Kollegen und Vorgesetzte unfähig sind. Wer so denkt, auch das weiß man, hört früher auf zu kämpfen, wenn es schwierig wird, als der dauerhaft



Erfolgreiche, weil er/sie den Ausreden-Ausweg der schwierigen Umstände schneller als andere in Anspruch nimmt. Es tut gut, zu wissen, woran es lag, wenn man nicht erfolgreich war, vor allem, wenn man die Gründe bei Anderen (oder den Umständen) suchen kann.

Hinzu kommt die unbestrittene Tatsache, dass die Emotionalität der Fans die Mannschaft zu diesem Erfolg getragen hat, was alle Manager daran erinnern sollte, dass die sprichwörtliche Sau nicht vom Wiegen, sondern von der Zuwendung fett wird.

Unter einer wahren „Mannschaft“ versteht man nicht nur in Frankfurt ein Team, das neben den Akteuren selbst auch aus einer großen Gemeinsamkeit aller Beteiligten, also auch der Trainer, Sportdirektoren, Vereinsvorstände, Geschäftsstellenmitarbeiter etc. besteht. Jürgen Klopp hat einmal vor dem legendären Champions-League-Rückspiel gegen den FC Barcelona gesagt, dass auch der Bratwurstverkäufer vor dem Stadion an diesem Tag mit einer besonderen Leidenschaft zu Werke gehen müsse.

Vielleicht kann es nur bei einer solchen Einstellung auch zu einer 118. Minute kommen, in der etwas passiert, was dem ganzen Geschehen eine andere Wendung gibt (oder eine andere Wendung verhindert). Und wem die Analogie zum Fußball zu primitiv erscheint, der sei daran erinnert, dass in der Literatur eine eigene Kunstform, die Novelle, entstanden ist, deren kennzeichnendes Merkmal das eine schicksalshafte Ereignis ist, das das Leben des Helden/der Heldin auf grundlegende Weise verändert. So möglicherweise eben auch geschehen in der 118. Minute in Sevilla anno 2022.

Noch wichtiger aber ist vielleicht, bei vergleichbaren Ereignissen wie z.B. einem überraschend günstigen Geschäftsverlauf demütig zu bleiben und nicht nach einem glücklicherweise gut gelaufenen Geschäftsjahr in diversen Artikeln den Kollegen, dem Wettbewerb und der Öffentlichkeit zu erklären, wie man in diesem Geschäft erfolgreich ist. Gerade im Erfolg werden die größten Fehler gemacht, weil man es sich zu leicht macht mit der Analyse der Erfolgsfaktoren.

Zumal ich seit vielen Jahren eine interessante Beobachtung mache, die ich gerne teilen will. Es überrascht nicht, dass Manager nach überzeugenden Erklärungen suchen, wenn sich die Dinge nicht so entwickeln, wie sich das der Vorstand und seine Mitstreiter überlegt hatten. Das gilt im Umkehrschluss leider nicht. Ist ein Haus über einen gewissen Zeitraum überdurchschnittlich erfolgreich und fragt man die Top-Manager nach den Gründen, bekommt man z.T. abstruse Erklärungen wie z.B., dass man als Vorstandsvorsitzender schließlich jeden Morgen um acht Uhr im Büro sei. Oder man verweist auf eine Grundsatz-Formulierung zu den Führungsgrundsätzen, nach der man die eigenen Mitarbeitenden „fördere und fordere“.



Kurzum, man hat keine Ahnung, warum man erfolgreich ist. Luxusproblem, könnte man meinen, aber das wäre falsch. Denn nicht zu wissen, warum man erfolgreich ist, ist sogar schlimmer als nicht zu wissen, warum man nicht erfolgreich ist.

Wer nicht weiß, warum das eigene Unternehmen erfolgreich ist, agiert wie der Kutscher, der eifrig mit Zügeln und Peitsche hantiert, aber bei genauem Hinschauen erkennen muss, dass am jeweils anderen Ende keine Verbindung zu den Pferden besteht.

Die Frage, die sich für uns stellt, ist, ob wir unser Geschäftssystem wirklich genau verstanden haben oder nicht. Sind wir vielleicht trotz und nicht wegen unseres Steuerungssystems erfolgreich, weil die Unternehmenskultur so stark ist, dass sie die falschen Steuerungsimpulse durch die Führungskräfte in die richtige Richtung überkompensiert?

Ist der geschäftliche Erfolg wenigen Mitarbeitern und wenigen Kunden zu verdanken, die aber allesamt in den kommenden Jahren in ein kritisches Alter kommen?

Ist die günstige Kostenposition das Ergebnis professionellen Kostenmanagements oder nur einfach das Resultat überzogenen Sparens, das die Zukunftsperspektive gefährdet?

Führungsimpulse sind meistens komplex und mehrdeutig, d.h. das Top-Management macht es sich zu oft zu einfach, indem es alle relevanten Aspekte der Steuerung simultan in die Organisation „kippt“. Es wird also gefordert, dass die Volumina und die Anzahl der Abschlüsse steigen, dass diese aber trotz starkem Fokus auf Regulatorik und Limitation durch technische Restriktionen zu erzielen sind. Gut wäre zudem auch eine hohe Kundenzufriedenheit und der Fokus auf die interessanten Kundensegmente wie den Jugendmarkt.

Und dann versuchen überforderte Führungskräfte, dieses Tohuwabohu irgendwie in Führungsimpulse zu überführen, was mitunter passabel, meist aber ungenügend gelingt.

Es ist dann so als würde der Trainer vom Spielfeldrand ständig neue taktische Anweisungen aufs Feld rufen, bis die Mannschaft überhaupt nicht mehr versteht, was sie tun soll.

Wenn Sie als geneigter Leser mir diese Situationsbeschreibung nicht abnehmen, bitte ich Sie, sich einmal en Detail die Zielvorgaben Ihrer Mitarbeiter anzusehen, und zwar vor dem Hintergrund des Anspruchs, diesen Zielvorgaben auch penibel zu folgen. Sie werden schnell feststellen, dass diese Zielvorgaben einen bunten Strauß vielfältiger Ziele umfasst, die alle für sich alleine sinnvoll erscheinen, im Gesamtbild aber dazu führen, dass die Mitarbeitenden, die mit diesen Zielen arbeiten sollen, schlichtweg alles machen sollen, von der Neukundenakquise bis zur Ausschöpfung der Potenziale reifer Kunden, von der Einverständniserklärung bis zur komplizierten Zukunftsvorsorge, dabei alles persönlich, aber auch digital, und, vor allem, unter Beachtung der Volumens- und Ertragsziele sowie der regulatorischen Vorschriften.



Für den Top-Manager hoch oben auf der Tribüne mag das ein logischer, weil allumfassender Ansatz sein, der schlichtweg alles enthält, was man gerne umgesetzt hätte. Das nennt man Planung und das hat mit guter Führung nichts zu tun. So wie man ein Fußballspiel nur sehr rudimentär „planen“ kann, weil es immer noch einen Gegner gibt und auch die eigenen Spieler nicht in jeder Minute genau wissen können, was im Plan steht.

Die höchste Wahrscheinlichkeit, einen Plan erfüllt zu bekommen, besteht dann, wenn eine Mannschaft existiert, die das Ziel der Planung verstanden hat und mit aller gemeinsamen Kraft daran arbeitet, dieses Ziel, nicht den Plan, zu erreichen. Denn manchmal ist der geplante Weg nicht der beste oder realistischste zur Zielerreichung.

Planung ersetzt bekanntlich den Zufall durch den Irrtum; mehr aber auch nicht. Wer glaubt, detailliert planen zu können, was im Unternehmen zu geschehen hat (Stichwort: Aktivitätencontrolling), der glaubt auch, dass der Trainer einer Fußballmannschaft in jeder Minute des Spiels hinter jedem einzelnen Spieler herläuft, um ihm zu sagen, was er jetzt genau machen soll. Wie soll das gehen?

Planung sollte mit dem Bewusstsein eingesetzt werden, was sie leisten kann und was auch nicht.

Führung sollte mit der gebotenen Demut ausgeübt werden, weil es bei der Führung um Fokus und nicht um vollständige Beherrschung aller Parameter geht. Es ist die Kunst der Improvisation, die eine gute Führungskraft auszeichnet. Gute Führung blendet nicht einfach relevante Parameter aus oder versucht sie durch Planung zu beherrschen, sondern priorisiert sie nach ihrer Bedeutung im Wirkungszusammenhang der Zielerreichung.

Mit anderen Worten: Man muss den Mut haben, sich auf die wesentlichen Erfolgsparameter zu konzentrieren, damit die Botschaft in der Mannschaft ankommt, anstatt sie zu verunsichern, indem man alle denkbaren Einflussfaktoren verplant.

Man muss also genau wissen, was man von der eigenen Mannschaft will. Erst, wenn das klar und verstanden ist, kann sich die Mannschaft mit aller Kraft auf diesen Kernerfolgsfaktor konzentrieren.

Und mit der Konzentration auf das, was elementar ist, ist es möglich, sein Glück zu erzwingen. Mit der Schrotflinte erzeugt man nur Durcheinander.

In der 118. Minute von Sevilla hätte alles auch ganz anders kommen können. Ist es aber nicht!!!

Der Fokus hat gestimmt.

Hans-Dieter Krönung