

Ganzheitliche Leistungsmessung im Spitzensport

Sports Analytics durch mehrdimensionale Kennzahlenverwendung



Prof. Dr. **Raphael Boemelburg** ist Professor an der Hochschule für Angewandte Psychologie der FHNW und Fellow am Institut für Technologiemanagement der Universität St. Gallen. E-Mail: raphael.boemelburg@fhnw.ch



Prof. Dr. **Oliver Gassmann** ist Professor für Innovationsmanagement und Direktor am Institut für Technologiemanagement der Universität St. Gallen.

Der Beitrag plädiert für ein ganzheitliches Performance-Verständnis jenseits gängiger KPIs: Anhand von Fortschritten in der High-End-Sportanalytik wird aufgezeigt, wie bislang verborgene Wertschöpfung sichtbar gemacht werden kann. Entscheidend sind Verhalten, Entscheidungsgüte, funktionale Rollen und nachhaltiger Team-Impact statt bloßer Resultate.

Raphael Boemelburg und Oliver Gassmann

1. Jenseits der Zahlen – die unsichtbare Seite der Performance

Ob im Profisport oder in Unternehmen: Die Leistungsbewertung richtet sich vor allem nach dem, was messbar ist. Im Basketball sind das Punkte, Rebounds oder Wurfquoten. In der Wirtschaft sprechen wir von Umsatz, EBITDA, Projektlaufzeiten oder Auslastung. Ein rein ergebnisorientierter Ansatz blendet Prozess- und Kontextdimensionen aus. Was ist mit dem Spieler, der blockt, oder der Mitarbeiterin, die Konflikte löst, ohne dass es jemand merkt? Genau hier zeigt sich der blinde Fleck gängiger Messlogiken: Wirkung entsteht oft dort, wo klassische Kennzahlen blind bleiben.

Das Problem: Ergebnisse lassen sich leicht messen, doch für subtile, kontextabhängige Beiträge fehlen oft die richtigen Instrumente. Die Folge: Unternehmen verlassen sich auf subjektive Einschätzungen oder greifen zu groben Näherungen. Dies führt zu systematischen Verzerrungen in der Leistungsbeurteilung, etwa Nachsichts- und Haloeffekten oder der übermäßigen Gewichtung kurzfristiger Resultate (vgl. Feldman, 1981), und marginalisiert die Beiträge informeller Leistungsträgerinnen und Leistungsträger. Formale Systeme überbetonen Messbares und übersehen kontextabhängige Beiträge, was langfristige Leistungsfähigkeit gefährdet (vgl. Curzi et al., 2019). Gleichzeitig erschwert die hohe Kontextabhängigkeit von Teamleistung die objektive Bewertung kollektiver Beiträge (vgl. Raetze et al., 2022).

Doch genau hier zeichnet sich ein Wandel ab. Im Spitzensport erlauben reichhaltige Tracking- und Videodaten, unterstützt durch maschinelles Ler-

nen, individuelle Wirkung im Kontext sichtbar zu machen und künftige Leistung vorherzusagen (vgl. Davis et al., 2024). Diese Modelle werden unter realen Wettbewerbsbedingungen geschärft und bieten damit eine empirisch validierte Blaupause für organisationale Kontexte.

Synergy Sports, eine Plattform von Sportradar, integriert Video- und Trackingdaten, um Verhalten, Kontext und Interaktion zu modellieren. So werden neben klassischen Ergebniskennzahlen auch Beiträge sichtbar, die in komplexen Teamdynamiken sonst verborgen bleiben, etwa Raumöffnungen, defensive Rotationen oder vorbereitende Aktionen. Da individuelle Wirkung im Zusammenspiel entsteht und nicht allein aus Punkten oder Rebounds besteht, macht Synergy Leistung dort messbar, wo traditionelle Kennzahlen versagen. Diese Logik lässt sich unmittelbar auf Unternehmen übertragen, deren Wertschöpfung zunehmend durch interaktive Wissensarbeit geprägt ist (vgl. Boemelburg/Gassmann, 2024).

Vor diesem Hintergrund verfolgt der Beitrag zwei Ziele: Erstens zeichnet er am Beispiel eines modernen Sports-Analytics-Produkts nach, wie sich Leistungsbeiträge jenseits klassischer Ergebniszahlen sichtbar machen lassen; zweitens leitet er daraus Impulse für ein zeitgemäßes Performance-Management in Unternehmen ab. Der Beitrag orientiert sich an marktvalidierten Ansätzen aus dem Spitzensport und folgt drei Schritten: Modelle erläutern, Fortschritte und Grenzen einordnen sowie die zugrunde liegenden Prinzipien auf die Unternehmenssteuerung übertragen.

2. Die Synergy-Modelle – Neue Perspektiven auf Leistung

Player Comparisons – Mustererkennung statt Bauchgefühl

Wenn Führungskräfte Leistung beurteilen, greifen sie oft zu Vergleichen (vgl. Judge/Ferris, 1993): „Sie erinnert mich an unsere stärkste Projektleiterin, nur etwas jünger.“ Oder: „Er ist wie der Kollege von damals – stark im Umgang mit Stakeholdern, strukturell noch in der Entwicklung.“ Solche Analogien helfen, neue Profile einzuordnen, sind jedoch häufig kognitiv verzerrt und entziehen sich einer systematischen Validierung. Vergleichsmetriken gewinnen erst dann Objektivität, wenn Kontextfaktoren statistisch bereinigt und Leistungsdaten über Umfelder hinweg renormiert werden (vgl. Petersen/Penner, 2020). Datengetriebene Ansätze ersetzen damit Heuristik durch überprüfbare Muster.

Synergy Sports geht im Profisport deshalb einen datenbasierten Weg. Das Modell „Player Comparisons“ analysiert mit 33 Kennzahlen, wie ähnlich sich zwei Spieler tatsächlich sind, gemessen an Produktion (z. B. Punkte, Ballbesitznutzung), Stil (z. B. Wurftypen) und Effizienz (z. B. Trefferquoten). Der Vergleichswert zeigt, wer funktional ähnlich spielt, unabhängig von Herkunft, Liga oder körperlichen Voraussetzungen. Ausschlaggebend ist nicht das Profil, sondern der funktionale Einfluss auf das Spielgeschehen.

Das hilft insbesondere bei Personalauswahl und -staffing. Als Vasilije Micić vor dem Sprung in die NBA stand, identifizierte Synergy als sein funktionales Gegenstück Spencer Dinwiddie, ähnlich im Scoring, Spielaufbau und Distanzwurf. Entscheidungen basierten so auf der Spielweise statt auf der Reputation.

Wichtig ist, dass die Methode keine Prognosen über Karrieren ersetzt. Micić mag Dinwiddie ähneln, aber die Kontexte, in denen sie spielen, sind völlig verschieden. Der Vergleich liefert strukturelle Orientierung, keine einfachen Vorhersagen. Diese Orientierung ist notwendig, weil Entscheidungen über Rekrutierung, Training und Ressourcenverteilung in unsicheren Umfeldern getroffen werden. Vergleichsmodelle schaffen einen konsistenten Bezugsrahmen, verringern die Wahrscheinlichkeit subjektiver Verzerrungen und verbessern das Risikomanagement bei langfristigen Investitionen. Übertragen auf Unternehmen bedeutet dies, dass datengetriebene Benchmarking-Modelle Führungskräften nicht nur Orientierung geben, sondern auch unbewusste Vorurteile in der Talentbeurteilung sichtbar machen und dadurch fairere Entscheidungen ermöglichen.

Kernbotschaft: Verhalten zählt mehr als Biografie. Beiträge können übereinstimmen, auch wenn Rollen und Hintergründe es nicht tun.

Zentrale Aussagen

- Verhalten zählt mehr als Biografie: Leistung bemisst sich an Beitrag und Wirkung, nicht an Hintergrund oder Titel.
- Ergebnisse können täuschen, Prozesse nicht: Entscheidend ist die Qualität der Entscheidungen, nicht nur ihr Ausgang.
- Sichtbarkeit ist kein Ersatz für Wirkung: Wahre Performance zeigt sich darin, wer das Team besser macht.

Shot Quality – Prozesse bewerten, nicht nur Resultate

Verhaltensmuster zu erkennen, ist ein wichtiger erster Schritt. Doch er sagt noch nichts darüber aus, ob Menschen in kritischen Situationen gute Entscheidungen treffen. Genau hier setzt Shot Quality an und verschiebt den Blick von Ergebnissen auf die Qualität der Entscheidung (vgl. König-Kersting et al., 2020; Anzer/Bauer, 2021).

In dynamischen Umfeldern lässt sich die Qualität einer Entscheidung vom Ergebnis trennen. Modelle quantifizieren Chance und Kontext robust und stimmen mit Expertenurteilen überein (ebd.).

Das Modell Shot Quality (SSQ) bewertet, wie gut eine Gelegenheit war – gemessen an Distanz, Verteidigungsdruck, Spielzugtyp oder Shot Clock. Shot Making (SSM) ergänzt, ob ein Spieler besser oder schlechter abschließt, als das Modell erwarten würde. So wird sichtbar, ob ein System gute Entscheidungen ermöglicht, unabhängig vom Ausgang.

Übertragen auf Unternehmen heißt das: War eine Entscheidung nachvollziehbar und gut vorbereitet, auch wenn sie scheiterte? SSQ liefert eine Datenbasis, um Prozesse statt bloßer Ergebnisse zu bewerten. So entsteht eine Bewertung, die Entscheidungsqualität sichtbar macht und nicht vom Zufall abhängt.

Kernbotschaft: Ergebnisse können täuschen. Prozesse nicht. Beurteilen Sie die Qualität der Ausgangslage – nicht nur, wie es ausgegangen ist.

Offensive Roles – Was Menschen wirklich leisten

Fundierte Entscheidungen erklären noch nicht, wie jemand im System wirkt. In Teams, besonders in dynamischen und interdisziplinären, tragen Menschen auf ganz unterschiedliche Weise zum Erfolg bei, selbst wenn sie auf dem Papier die gleiche Rolle haben. Entscheidend ist, wie jemand im System wirkt (vgl. Weidmann/Deming, 2021).

Formale Jobtitel helfen dabei nur bedingt. Im Basketball kann ein Forward ein dominanter Scorer sein, ein Raumöffner oder ein sekundärer Spielmacher. In Unternehmen ist es ähnlich: Eine Projektleiterin kann sich auf Stakeholder-Management konzentrieren, auf technische Führung oder schlicht auf Troubleshooting. Die Bezeichnung

Entscheidend ist nicht, wer glänzt, sondern wessen Präsenz das Team besser macht.

bleibt, die Funktion variiert. Rollenanalysen auf Basis von Verhaltens- und Netzwerkdaten liefern stabilere, teamwirksamere Profile (vgl. Nouraie et al., 2023).

Das Modell „Offensive Roles“ von Synergy greift genau diesen Gedanken auf. Es kategorisiert Spieler nach ihrem funktionalen Beitrag zur Teamleistung. Die Einordnung erfolgt in zwei Schritten. Zuerst grob in Spieler, die den Ball voranbringen, auf den Flügeln agieren oder unter dem Korb dominieren. Dann differenzierter, etwa in Slasher, die vor allem zum Korb ziehen oder Playmaking-Bigs, die aus dem Post heraus das Spiel aufbauen. Für Ausreißer erfolgt die Zuordnung über eine mehrdimensionale Ähnlichkeitsanalyse.

Das Ergebnis ist eine Rolle, die auf Verhalten basiert und nicht auf Etiketten. Drei NBA-Profis wie Ingram, Jones und Murphy mögen alle als Forwards gelten, im Spiel übernehmen sie aber ganz unterschiedliche Funktionen. Für Unternehmen bedeutet dies, dass die funktionale Wirkung einer Rolle wichtiger ist als ihr formaler Titel – und dass gerade in komplexen, vernetzten Umfeldern verhaltens- und datenorientierte Modelle einen klaren Blick auf den tatsächlichen Beitrag ermöglichen.

Kernbotschaft: Eine Rolle ist das, was jemand bewirkt, nicht das, was auf dem Organigramm steht.

Player Impact – Wer macht das Team wirklich besser?

Das Verständnis funktionaler Rollen bringt uns der Wahrheit über individuelle Beiträge näher. Rollen erklären jedoch noch nicht, wie stark eine Person das Gesamtsystem verbessert (vgl. Weidmann/Deming, 2021).

Im Basketball wird das Problem besonders deutlich: Ein Spieler erzielt viele Punkte, verliert aber häufig den Ball oder verteidigt schwach. Ein anderer glänzt kaum in den Statistiken, steigert aber konstant die Leistung seiner Mitspieler. Wer hat den größeren Impact?

Um diese Frage zu beantworten, hat Synergy das Modell „Synergy Player Impact“ (SPI) entwickelt. Es schätzt den Nettoeffekt eines Spielers auf den Teamerfolg, bereinigt um Mitspieler, Gegner und Spielzeit. Grundlage ist das in der Sportanalytik etablierte Verfahren Regularized Adjusted Plus-Minus, das individuelle Beiträge kontextbereinigt und robust schätzt. In Kombination mit weiteren multivariaten Leistungsindikatoren wird die Stabilität der Schätzung deutlich verbessert (vgl. Damoulaki et al., 2024).

SPI kombiniert diesen Ansatz mit einem zweiten Verfahren, dem Statistical Plus-Minus. Dabei werden klassische Spielstatistiken wie Punkte, Assists oder Rebounds genutzt und mithilfe von Regres-

sionsanalysen nach ihrem Zusammenhang mit dem Teamerfolg gewichtet. So entsteht ein Erwartungswert, der als stabilisierender Anker für die Gesamtschätzung dient.

Am Ende liefert SPI drei Impact-Kennzahlen (offensiv, defensiv und gesamt) sowie eine vierte Größe: Wins Added, also die geschätzte Zahl an Spielen, die ein Spieler für sein Team durch seinen Einfluss zusätzlich gewonnen hat. Damit wird deutlich, dass Impact-Metriken den Unterschied sichtbar machen können, den ein Individuum im Team bewirkt.

Diese vier Größen sind eng miteinander verknüpft. Offensiver und defensiver Impact zeigen die Beitragsebenen, der Gesamtwert bündelt sie, Wins Added übersetzt sie in eine für Entscheidungen verständliche Kennzahl. Für Unternehmen heißt das: Entscheidend ist nicht, wer glänzt, sondern wessen Präsenz das Team besser macht. Impact wird damit zur härtesten und zugleich fairsten Kennzahl moderner Leistungssysteme.

Kernbotschaft: Sichtbarkeit ist kein Ersatz für Wirkung. Entscheidend ist nicht, wer glänzt, sondern wer das Team besser macht.

3. Was Unternehmen von Sports Analytics lernen können

Wie misst man, was wirklich zählt, wenn genau das kaum sichtbar ist?

Die Methoden von Synergy Sports zeigen, wie moderne Datenanalytik weit über klassische ergebnisfokussierte Kennzahlen hinausgeht. Sie ermöglichen es, Beiträge sichtbar zu machen, die sonst im Schatten bleiben: in Systemen, in denen Leistung vernetzt, kontextabhängig und nur zum Teil messbar ist. Genau hier liegen die täglichen Herausforderungen von Personalabteilungen und dem Controlling: Wie bewerten wir Wissensarbeit, informelle Führung oder Projektwirkung jenseits von Budgets und Terminen (vgl. Ferraris et al., 2019)?

Das Besondere an diesen Tools: Sie erfassen Komplexität, ohne sie zu verkomplizieren. Jedes Modell, ob Vergleichsanalysen, Entscheidungsdiagnostik, Rollenklassifikation oder Impact-Bewertung, kombiniert analytische Tiefe mit praktischer Umsetzbarkeit. Der entscheidende Perspektivwechsel: Weg von Output-Fixierung, hin zu einer Bewertung, die Beziehungen, Kontext und Prozesse in den Mittelpunkt rückt.

So überzeugend diese Instrumente sind, ihre Anwendung hat Grenzen. Studien zeigen, dass Interaktionskomplexität und Kontextabhängigkeit die Analyse in Teamsportarten erschweren, dass Videosowie Trackingdaten hohe Anforderungen an Qualität und Granularität stellen, dass Rollenmetriken nicht beliebig übertragbar sind und dass Impact-Modelle anfällig für statistische Probleme wie Kol-

linearität bleiben (vgl. Davis et al., 2024). Die zentrale Lehre lautet: Sports Analytics liefert mächtige, aber kontext- und datenabhängige Werkzeuge. Für das Controlling heißt das: Modelle müssen validiert und an den jeweiligen Organisationskontext angepasst werden. Gerade diese bewusste Begrenzung ist ein Mehrwert: Sie erlaubt, Komplexität abzubilden, ohne in Scheinpräzision zu verfallen.

Die im Spitzensport etablierten Methoden sind nicht nur Speziallösungen für den Sport, sondern lassen sich auch auf organisationale Kontexte übertragen. Der Grund liegt darin, dass beide Bereiche ähnliche Herausforderungen teilen: Leistung entsteht in vernetzten Systemen, ist kontextabhängig und nur teilweise über klassische Kennzahlen sichtbar. Die Forschung zeigt, dass Analyseebenen von deskriptiv über diagnostisch bis hin zu prädiktiv und präskriptiv systematisch in Steuerungsprozesse integriert werden können. Damit wird eine Logik etabliert, die sich direkt von Sports Analytics auf das Unternehmenscontrolling übertragen lässt. Gleichzeitig ist zu berücksichtigen, dass der Reifegrad präskriptiver Analytik zwar zunimmt, aber erhebliche Implementierungsressourcen erfordert (vgl. Exel/Dabnichki, 2024). Big-Data-Ansätze zeigen den Wandel von Erfahrungs- zu Evidenzsteuerung; Rollen- und Impact-Metriken unterstützen Recruiting, Teamdesign und Allokation (vgl. Davis et al., 2024).

Zusammengenommen belegt diese Forschung: Sports Analytics liefert Blaupausen, die Unternehmen nutzen können, um Performance-Messung von einem engen Fokus auf Output hin zu Prozessen, Rollen und Impact zu verschieben. Entscheidend ist dabei, dass Fortschritte im Profisport nicht allein auf menschliche Expertise zurückgehen, sondern auf die systematische Nutzung reichhaltiger Verhaltensdaten (vgl. Davis et al., 2024). Videoaufzeichnungen werden mithilfe visueller KI ausgewertet und so in maschinenlesbare Daten verwandelt, die implizite Muster in Bewegung, Interaktion und Entscheidungsqualität sichtbar machen.

Das Äquivalent im Unternehmenskontext sind die digitalen Fußspuren der Wissensarbeit: E-Mails, Chatverläufe, Kalendereinträge oder Kollaborationstools erzeugen Daten darüber, wie Menschen tatsächlich zusammenarbeiten. Solche Kollaborationsdaten machen sichtbar, wer Brücken zwischen Silos baut, wer von Kolleginnen und Kollegen um Rat gefragt wird oder wer Themen im Hintergrund vorantreibt. Damit eröffnen sie die Möglichkeit, Beiträge zu erfassen, die in klassischen Leistungsbewertungen unsichtbar bleiben (vgl. Boemelburg/Gassmann, 2024). In Gassmann und Boemelburg (2024) werden praktische Anwendungsmöglichkeiten dieser Analysen für das datengetriebene Change-Management aufgezeigt.

Aufbauend auf dieser Logik werden im Folgenden Managementimplikationen abgeleitet und an-

hand von Erkenntnissen und Fallbeispielen veranschaulicht, die in Boemelburg und Gassmann (2024) ausführlicher diskutiert werden. Leserinnen und Leser, die vertiefende Einblicke suchen, finden dort weiterführende Details.

Beiträge erkennen

Menschen, die ähnlich viel beitragen, haben auf dem Papier oft nichts gemeinsam. Das Player-Comparison-Modell von Synergy Sports verglich den Euroleague-MVP Vasilije Micić nicht mit einem Star in ähnlicher Position, sondern mit dem NBA-Spieler Spencer Dinwiddie, basierend auf Spielweise, Raumverhalten, Kreativität und Effizienz. Ähnlich ging Tina, Strategiechefin eines Consulting-Unternehmens, vor. Statt Organigramme zu studieren, analysierte sie Kollaborationsdaten, um zu erkennen, wer Teams vernetzt, Brücken zwischen Bereichen baut und häufig um Rat gefragt wird. So identifizierte sie fünf Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung, die als Innovationsdreh-scheiben wirkten. Ihr Verhalten ähnelte dem von Top-Führungskräften, obwohl ihre Rollen das nicht vermuten ließen (vgl. Boemelburg/Gassmann, 2024).

Im Controlling lassen sich daraus neue Formen des Profil-Benchmarkings ableiten. Statt Lebensläufe zu vergleichen, können Controllerinnen Verhaltensdaten aus Projekten nutzen, um Talente nach realem Wirkungsprofil zu bewerten und Ressourcen gezielter zuzuordnen. So wird sichtbar, wer bereits heute exzellent in einer Rolle agiert – unabhängig von Titel oder Biografie.

Entscheidungen im Kontext bewerten

Eine kluge Entscheidung kann scheitern. Eine glückliche Fügung kann zum Erfolg führen. Wer nur das Ergebnis bewertet, verpasst die Erkenntnis. Das Shot-Quality-Modell von Synergy schätzt den Wert eines Wurfs unabhängig davon, ob er zu einem Treffer führt. Ein ähnliches Prinzip findet sich im Unternehmenskontext: Bei der Bank of America fielen die Leistungen einiger Callcenter-Teams unterdurchschnittlich aus. Erst die Analyse von Kollaborations- und Sensordaten brachte Aufklärung: Erfolgreiche Teams hatten überlappende Pausenzeiten. Daraus entstand spontanes Peer-Coaching. Die Lösung war einfach: Die Pausenpläne wurden angepasst. Es war kein Personalproblem, sondern ein Strukturproblem (vgl. Boemelburg/Gassmann, 2024).

Controlling kann Entscheidungs- und Prozessqualität systematisch in Projekt- und Investitionsreviews einbeziehen. Bewertet wird nicht nur der Erfolg, sondern die Güte der Ausgangslage – etwa ob Expertise rechtzeitig eingebunden und Risiken realistisch eingeschätzt wurden. So verschiebt sich der Fokus von nachträglicher Rechtfertigung hin zur präventiven Verbesserung von Entscheidungsprozessen.

Die im Spitzensport etablierten Methoden sind nicht nur Speziallösungen für den Sport, sondern lassen sich auch auf organisationale Kontexte übertragen.

Implikationen für die Praxis

- Beitrag statt Laufbahn: Bewerten Sie, wer sich bereits so verhält, wie die Rolle es erfordert.
- Entscheidungsqualität statt Ergebnis: Prüfen Sie, ob Kontexte und Prozesse gute Entscheidungen ermöglicht haben.
- Systemwirkung statt Titel: Erkennen Sie, wer das Team vernetzt, stärkt und voranbringt.
- Stabilisatoren statt Stars: Honorieren Sie jene, die das System tragen, auch wenn sie nicht im Rampenlicht stehen.

Rollen nach Impact definieren

Jobtitel verraten wenig darüber, wie jemand tatsächlich arbeitet. Synergy zeigte: Drei Forwards im selben Basketballteam erfüllten völlig unterschiedliche Aufgaben: ein Playmaker, ein Slasher und ein Spacer. Bei General Motors offenbarte eine Netzwerk-Analyse während einer Reorganisation, dass ein CAD-Modellierer, offiziell ohne Führungsverantwortung, bereichsübergreifend zwischen Design, Testing und Fertigung vermittelte. Seine Rolle war für den Erfolg zentral. Ohne Sicht auf sein Beitragsmuster wäre sie unbemerkt geblieben und in der Umstrukturierung womöglich verloren gegangen (vgl. Boemelburg/Gassmann, 2024).

Controlling kann funktionsbasierte Rollenanalysen für Kapazitätsplanung und Teamdesign nutzen. Anhand von Kollaborations- und Leistungsdaten wird sichtbar, welche Funktionsmuster Teams ergänzen und wo Lücken bestehen. So entsteht eine evidenzbasierte Grundlage, um Rollen nach tatsächlichem Beitrag statt nach Titel zu definieren.

Leistung sichtbar machen

Wer Leistung treibt, ist oft nicht in Reports zu finden. Das Impact-Modell von Synergy zeigt, wer nachweislich zum Teamerfolg beiträgt, bereinigt um Kontextfaktoren. In einem Fortune-250-Unternehmen zeigte sich, dass die Kundenbindung nicht primär auf Account-Manager zurückging, sondern auf IT-Support-Mitarbeitende. Sie bauten Vertrauen auf, lösten Probleme frühzeitig und eröffneten Cross-Selling-Potenziale. Ohne sie gerieten Projekte ins Stocken. Doch sie tauchten in keiner Leistungsbewertung, keiner Bonusregelung und keinem Pipeline-Meeting auf, bis Kollaborationsdaten ihre Rolle sichtbar machten (Boemelburg/Gassmann, 2024).

Controlling kann Impact-Metriken direkt in Leistungsbewertung, Ressourcenallokation und Anreizsysteme integrieren. Entscheidend ist nicht die Sichtbarkeit einzelner Ergebnisse, sondern der nachweisbare Beitrag zum Gesamterfolg. Impact wird damit zur Kennzahl für kollektive Wirksamkeit – und zur Basis fairer Leistungssteuerung.

4. Fazit: Smarter und fairer bewerten

Die dargestellten Fallbeispiele zeigen, wie Sports Analytics dazu beiträgt, subtile Leistungsbeiträge sichtbar zu machen – von individuellen Verhal-

tensmustern bis hin zu systemischem Impact. Doch was können Unternehmen daraus konkret lernen? Um die Erkenntnisse zu verdichten, haben wir die Implikationen für Managerinnen und Manager in einer Matrix (vgl. Abb. 1) zusammengeführt.

Die Logik der Matrix basiert auf zwei Dimensionen: dem Zeitbezug der Bewertung (ex ante: Potenzial und Prozessqualität vs. ex post: tatsächliche Wirkung) und dem Bewertungsmaßstab (vergleichend: Einordnung über Benchmarks und Muster vs. absolut: Messung des Eigenwerts eines Beitrags). Diese Kombination ergibt vier Quadranten, die jeweils eine der zentralen Implikationen abbilden.

Für das Controlling lassen sich daraus vier konkrete Einsatzfelder ableiten:

- Ex ante × Vergleichend: Benchmarking von Mitarbeitenden-Profilen für Personalauswahl und Ressourcenplanung
- Ex ante × Absolut: Analyse von Entscheidungs- und Prozessqualität als Basis für Investitionsentscheidungen oder Projekt-Reviews
- Ex post × Vergleichend: Funktionsbasierte Rollenanalysen zur Unterstützung von Kapazitätsplanung und Teamdesigns
- Ex post × Absolut: Impact-Messung für Leistungsbewertungen, Bonus- und Anreizsysteme sowie Ressourcenallokation

So macht die Matrix auf einen Blick sichtbar, welche Art von Analyse für welche Management- und Controlling-Entscheidung hilfreich ist.

Klar ist: Sports Analytics basiert auf dichten Verhaltensdaten, die im Basketball etwa aus lückenlosen Videoaufzeichnungen gewonnen und durch Machine-Learning-Modelle ausgewertet werden. In Unternehmen sind solche Datenmengen selten in dieser Qualität verfügbar – und sie stoßen schnell an rechtliche und ethische Grenzen, etwa beim Datenschutz. Hinzu kommt, dass Kontextfaktoren in der Arbeitswelt oft komplexer und weniger standardisiert sind als in klar regelgebundenen Sportumgebungen.

Trotzdem zeigen zahlreiche Studien, dass die grundlegenden Prinzipien übertragbar sind: Prozessqualität kann auch im Unternehmenskontext mess- und steuerbar gemacht werden, rollenbasierte Analysen helfen bei Ressourcenplanung und Impact-Metriken liefern eine bessere Basis für Performance-Dialoge (vgl. Davis et al., 2024). Entscheidend ist, dass Datenmodelle nicht unkritisch übernommen, sondern auf die spezifischen organisatorischen Kontexte kalibriert und validiert werden.

Die besten Tools aus der Sportanalytik liefern nicht nur präzisere Kennzahlen, sie verändern unsere Denkweise über Leistung im Team. Sie fordern dazu auf:

- Talent über Beitrag zu erkennen
- Entscheidungen im Kontext zu bewerten
- Rollen nach Funktion zu definieren
- Wirkung sichtbar zu machen, auch ohne Rampenlicht

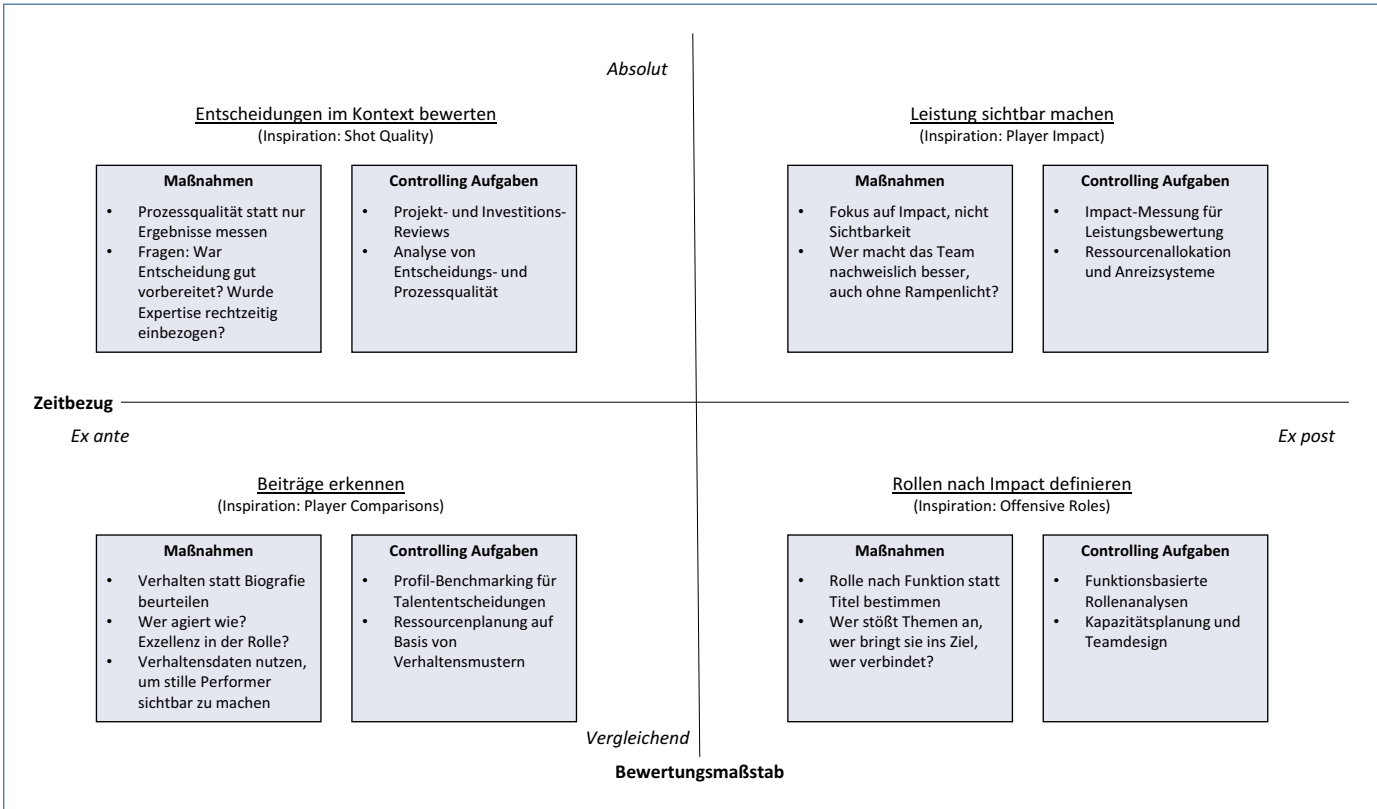


Abb. 1: Von Profil-Benchmarking bis Impact-Messung: Die 2×2-Matrix der Performance-Analytik

Gerade darin liegt die strategische Chance für das Controlling. Die vorgestellten Modelle zeigen, wie datenbasierte Verfahren aus hochoptimierten Bereichen wie dem Profisport den Schritt von reiner Dokumentation zu echter Steuerung ermöglichen. Wer über präzisere, kontextsensitivere Daten verfügt, kann nicht nur berichten, was war – sondern begründet vorschlagen, was als Nächstes geschehen sollte. Damit wird das Controlling von der nachgelagerten Prüfinstanz zum strategischen Partner auf Augenhöhe:

- durch Benchmarking und Rollenanalysen, die fundierte Entscheidungen über Staffing und Teamauswahl ermöglichen,
- durch Prozessbewertungen, die Investitions- und Projektentscheidungen qualitativ absichern,
- und durch Impact-Metriken, die Leistungsbewertung, Ressourcenallokation und Anreizsysteme zukunftsgerichtet ausrichten.

Aus Messung wird Steuerung, aus Rückblick wird Prädiktion. Das moderne Controlling nutzt datenbasierte Modelle, um Dynamiken früh zu erkennen, Wirkung zu antizipieren und Managemententscheidungen faktenbasiert zu unterstützen.

Literatur

- Anzer, G./Bauer, P., A Goal Scoring Probability Model for Shots Based on Synchronized Positional and Event Data in Football (Soccer), in: Frontiers in Sports and Active Living, 3 (2021).

- Boemelburg, R./Gassmann, O., Collaborative Advantage: How Open Organizations Thrive in Volatility, London (2024).
- Curzi, Y./Fabbri, T./Scapolan, A./Boscolo, S., Performance Appraisal and Innovative Behavior in the Digital Era, in: Frontiers in Psychology, 10 (2019).
- Damoulaki, A./Ntzoufras, I./Pelechrinis, K., Laso Multinomial Performance Indicators for In-Play Basketball Data, in: Computational Statistics, 40 (2025).
- Davis, J./Bransen, L./Devos, L./Jaspers, A./Meert, W./Robberechts, P./Van Haaren, J./Van Roy, M., Methodology and Evaluation in Sports Analytics: Challenges, Approaches, and Lessons Learned, in: Machine Learning, 113 (2024).
- Exel, J./Dabnichki, P., Precision Sports Science: What Is Next for Data Analytics for Athlete Performance and Well-Being Optimization, in: Applied Sciences, 14 (2024).
- Feldman, J., Beyond Attribution Theory: Cognitive Processes in Performance Appraisal, in: Journal of Applied Psychology, 66 (1981), H. 2.
- Ferraris, A./Mazzoleni, A./Devalle, A./Couturier, J., Big Data Analytics Capabilities and Knowledge Management: Impact on Firm Performance, in: Management Decision, 57 (2019), H. 8.
- Gassmann, O./Boemelburg, R., Datenbasiertes Change Management für erfolgreiche Transformationen, in: Harvard Business Manager, 12 (2024).

- Judge, T.A./Ferris, G.R., Social Context of Performance Evaluation Decisions, in: Academy of Management Journal, 36 (1993), H. 1.
- König-Kersting, C./Pollmann, M./Potters, J./Trautmann, S., Good Decision vs. Good Results: Outcome Bias in the Evaluation of Financial Agents, in: Theory and Decision, 90 (2020).
- Nouraie, M./Eslahchi, C./Baca, A., Intelligent Team Formation and Player Selection: A Data-Driven Approach for Football Coaches, in: Applied Intelligence, 53 (2023).
- Petersen, A./Penner, O., Renormalizing Individual Performance Metrics for Cultural Heritage Management of Sports Records, in: Chaos, Solitons & Fractals, 140 (2020).
- Raetze, S./Steputat-Raetze, A./Mueller, H./Maynard, M. T./Schmutz, J. B., Teamwork under Adversity: An Integrative Review and Future Research Agenda, in: Academy of Management Annals, (2025).
- Weidmann, B./Deming, D., Team Players: How Social Skills Improve Team Performance, in: Econometrica, 89 (2021).

Literaturtipps auf inlibra.com:

- Kevin Tappe – Subjektivität in der Leistungsbeurteilung, Jahrgang 2014/8–9, S. 509–512
- Thomas Werner, Andreas Brokemper – Leistungsmessung mit System, Jahrgang 1996/3, S. 164–179

Stichwörter

Datengetriebene Entscheidungsqualität # Funktionale Rollenanalyse # Ganzheitliche Leistungsbewertung # Sports Analytics # Team Impact

Keywords

Performance Management # Sports Analytics Transfer
 # Behavioral Data Analytics
 # Organizational Performance Systems
 # Process Quality

Summary

Traditional performance evaluation often overlooks contextual and process-based contributions. Drawing on Sports Analytics, this article shows how models like Player Comparisons, Shot Quality, and Player Impact reveal hidden drivers and reduce bias. A 2×2 framework links benchmarking, process quality, role design, and impact to build more evidence-based performance systems.