
Zusammenfassung

Prinzip von Leistung und Leichtigkeit. Die Welt eines fiktiven Fußballvereins, der FC Bigcity 1900. Kein Coach, viel Chaos. Denkfehler des Managements. Das wahre Potenzial. Organisationen sind Mannschaften. Die Bedeutung von Coaches und andere Beratern. Die kühne Idee: eine Organisation ist nichts anderes als eine Mannschaft. Schlussfolgerungen.

Leichtigkeit und Leistung gehen Hand in Hand. Schauen Sie einem Klaviervirtuosen zu. Seine Finger fliegen mit Leichtigkeit über die Tasten. Sein Spiel ist traumhaft. Oder ein Orchester, bei dem alle Musiker perfekt und scheinbar mühelos zusammenspielen. Oder Zirkusakrobaten. Wie leicht erscheinen selbst die schwierigsten und waghalsigsten Übungen, bei denen sie sich blind aufeinander verlassen. Ein Tanzpaar. Kaum zu glauben mit welcher Leichtigkeit die beiden Tänzer zusammen harmonieren. Kinder auf dem Spielplatz. Mit Leichtigkeit unterhalten sie sich über Kulturen hinweg und bauen die tollsten Dinge. Oder ein Jongleur, der mit Leichtigkeit Teller rotieren lässt und nebenbei mehrere Bälle in der Luft hält. Nichts fällt zu Boden und geht dabei kaputt.

Haben wir solch eine Leichtigkeit in unseren Organisationen und Unternehmen? Ist die Leistungsfähigkeit so hoch, wie sie sein könnte? Wohl kaum, eher das Gegenteil davon. Leider. Dazu gleich mehr. Doch lassen Sie uns vorher einen Blick in die Welt des Sports werfen, eine Welt, in der es Leistung *und* Leichtigkeit und Top-Ligen gibt. Aber nur, solange man nicht auf die schiefe Bahn gerät.

2.1 Der FC Bigcity 1900

Zunächst, lieber Leser, möchte ich Sie für einen Moment in die Welt des Fußballs entführen. Gehen wir auf eine Fantasiereise und besuchen einen fiktiven Fußballclub, den FC Bigcity 1900. Er spielt in der Bundesliga und hat eine Top-Mannschaft, die bereits mehrere Pokale und Wettbewerbe gewonnen hat. Das Team spielt exzellent zusammen, es macht Spaß, ihm zuzuschauen. Alles an ihm strahlt Leichtigkeit aus. Es sind Profis, die dafür hart trainieren. Das Management (Vorstand, Stellvertreter und drei weiteren Personen) ist darauf sehr stolz. Trotzdem ist ihm bewusst, dass langfristig gesehen der Erfolg eines Vereins nicht nur von der Qualität der Spieler, sondern auch von der Qualität der Vereinsführung abhängt. Konsequenterweise bildet sich das Management schon seit einiger Zeit weiter und hat an mehreren Organisations- und Führungskursen teilgenommen. Das hat schon zu vielen beeindruckenden und inspirierenden Erkenntnissen geführt. Nach reiflicher Überlegung kommen sie aber zu dem Schluss, dass die dort vermittelten Kenntnisse noch konsequenter umgesetzt werden sollten. Sie beschließen, den kompletten Coaching-Stab des FC Bigcity (Coach, Stellvertreter, ein spezieller Ausdauercoach und der Torwartcoach) zu entlassen.

Einsparung: circa eine Million Euro pro Jahr.

Dahinter steckt eine einfache, aber durchdachte betriebswirtschaftliche Kalkulation. Mit dem Geld sollen Torprämien von 10.000 € für jedes geschossene Tor direkt an die Torschützen ausgezahlt werden. Die Meisterschaft ist bereits bei circa 80 Toren so gut wie sicher. Die eingesparte Million reicht damit locker aus, um in der nächsten Saison den begehrten Pokal in den Händen zu halten. Und für die Champions League und den DFB-Pokal ist auch noch genug Geld übrig.

Die Spieler sind anfangs etwas verduzt, schließlich ist das im Sport eine eher ungewöhnliche Maßnahme. Aber ihnen werden gute Argumente genannt, die die Manager auf den Kursen zu schätzen gelernt haben: die Kraft der Selbstorganisation und Selbstmotivation beispielsweise und dass das Team nun selbst für den Erfolg verantwortlich ist (Selbstmanagement). Auch die Ergebnisfokussierung wird erwähnt, wonach nun jeder das tun soll, um was es eigentlich geht: nämlich Tore schießen. Diese würden nun direkt honoriert, eine erfolgsabhängige Vergütung par excellence. Die bisherigen Festgehälter und Mannschaftsprämien für jeden Sieg würde man selbstverständlich unberührt lassen. Schließlich will man mit dem „Change“ die Menschen nicht überfordern. Tolle Sache. Das Team trauert zwar noch etwas den Coaches hinterher, ist aber einverstanden.

Wenig später startet die Saison und tatsächlich, der FC Bigcity schießt in den ersten drei Spielen deutlich mehr Tore als in der Saison davor: 4:0, 3:1 und 5:2. 12 Tore – alle sind zufrieden. Sechs Tore waren es letztes Jahr, das ist die „Benchmark“. Das ergibt eine Leistungssteigerung von 100%. Die Motivation hat gewirkt. Die Sektkorken knallen.

Allerdings profitieren hauptsächlich die Stürmer von dieser neuen Regelung, sie haben neun der zwölf Tore erzielt. Davon beflügelt, versuchen in den nächsten Spielen auch die Mittelfeldspieler und Verteidiger mehr Tore zu schießen, um sich ebenfalls ihren Teil der attraktiven Prämie zu sichern. Nur geben sie dazu weniger ab und halten sich gefährlich

oft nahe dem gegnerischen Tor auf. Der Ballfluss lässt nach und die Leistung des Teams geht zurück. Das nächste Spiel geht noch 3:3 aus, dann aber werden vier Spiele in Serie verloren, gegen Mannschaften, gegen die man eigentlich hätte gewinnen müssen. Auch die Fans sind etwas irritiert. Wieso geben die Spieler nicht mehr den Ball an den besser positionierten Kameraden ab? Warum versuchen sie, auf das Tor zu schießen, selbst wenn es nahezu aussichtslos erscheint? Pfiffe werden laut und die Unzufriedenheit in der Mannschaft wächst. Es macht einfach keinen Spaß mehr, so zu spielen. Wirklich stinksauer ist der Torwart, der nun noch eindringlicher eine Erhöhung seines Festgehalts einfordert, weil sich kaum noch ein Verteidiger bei ihm blicken lässt und er viel mehr arbeiten muss als früher. Die Spieler geben ihr Bestes und rackern bis zum Umfallen, aber es nützt nichts, das Team ist nur noch ein Schatten seiner selbst. Die Leistung ist am Boden. Die frühere Leichtigkeit hat sich verabschiedet und alle vermissen schmerzlich die Coaches. Die Einnahmen aus den Eintrittsgeldern sind schon drastisch gesunken. Wenn es so weitergeht, droht der Abstieg.

Das Management erkennt den Ernst der Lage. Eilig werden Krisensitzungen einberufen, es wird debattiert und diskutiert. Sollen die Torprämien weiter erhöht werden? Nein, das würde das Problem nur noch verschlimmern. Gehaltskürzung? Dann wäre die Motivation noch weiter unten. Kostensenkungsprogramme? Nur wo? Wehmütig erinnert man sich an die guten alten Zeiten, als die Coaches noch da waren. Nur diesen Gedanken verdrängt man schnell wieder, kommt er doch einem Schuldeingeständnis gleich. Stattdessen engagiert man einen Motivationsredner, der eine flammende Rede hält und dem Team ins Gewissen redet. Außerdem beauftragt man eine Beratungsfirma, um das Problem zu analysieren und eine neue Strategie zu erarbeiten. Die Firma schlägt als „Quick Win“ vor, das Team mit dem Management zusammen in einen Klettergarten zu schicken, wo alle wieder zu einer Mannschaft zusammengeschweißt werden sollen. Das Management ist davon begeistert, wird jedoch von einem Streik der Mittelfeldspieler kalt erwischt. Die fordern nun auch eine Leistungsprämie für *vorbereitete* Tore. Kaum hat das Management sich zusammengefunden, um darüber zu beraten, meldet sich auch noch einmal der Torwart mit der dringenden Forderung, ebenso für besonders gut gelungene *Abschläge* eine Sondervergütung zu erhalten.

Stopp! Schluss mit diesem Albtraum. Lassen Sie uns an dieser Stelle das Gedankenexperiment beenden. Wir können davon ausgehen, dass kein noch so modernes und ausgefeiltes Führungskonzept den anfänglichen Fehler, den Coaching-Stab zu entlassen, wieder behebt. Entweder das Management stellt den Coaching-Stab wieder ein, oder die Mannschaft wird wohl irgendwann in der Kreisklasse ankommen. Zur Ehrenrettung aller Vereinsmanager soll hier nicht unerwähnt bleiben, dass in der Realität niemand bei Verstand solch eine Entscheidung gutgeheißen oder mitgetragen hätte. Solch eine Idee – wenn überhaupt jemand auf sie käme – wäre wohl ganz schnell wieder verworfen worden. Im Sport ist es eben eine absolute Selbstverständlichkeit, einem Team einen oder mehrere Coaches zu Seite zu stellen, und das in allen Sportarten und allen Ligen. Jede Mannschaft hat mindestens einen Coach, genauso wie jeder Athlet, der etwas auf sich hält. Spitzenleistungen wären ansonsten undenkbar.

2.2 Die Denkfehler des Managements

Welche Denkfehler haben die fiktiven Manager des FC Bigcity begangen? Wie konnten sich die Leichtigkeit und die Leistung derart verabschieden? Das Management hat drei Dinge übersehen: Erstens kommt Motivation hauptsächlich vom Erfolg des Teams, vom Applaus auf den Rängen, weniger über finanzielle Anreize (siehe hierzu die Studien und die dort jeweils angegebenen Literatur von Ariely [1] und von Irlenbusch [4]). Geld spielt bei der Motivation kaum eine Rolle, insbesondere dann, wenn man schon zu den Spitzenverdienern gehört. Zweitens lebt eine Mannschaft von dem Motto „Einer für alle, alle für einen“. Wird das über finanzielle Anreize ausgehebelt, hat man kein Team mehr, sondern eine Gruppe von Einzelkämpfern. Folglich geht die Mannschaftsleistung in den Keller und die Leichtigkeit verflüchtigt sich. Drittens kann sich eine Mannschaft nur weiterentwickeln, wenn die Mannschaft als Ganzes *und* jeder Einzelne gecoacht wird. Diese Kombination ist ausschlaggebend für den Erfolg. Fehlt der unterstützende und steuernde Einfluss eines Coaching-Stabs, kann eine Mannschaft keine Spitzenleistung mehr erbringen. Leichtigkeit und Leistung sind ohne Coaching eben kaum möglich. Das ist eine der zentralen Thesen dieses Buches.

Lieber Leser, noch eine kleine Ergänzung. Vielleicht möchten Sie einwenden, dass das Management mit der eingesparten Million auch die Prämie für einen Sieg (nicht das Tor) hätte erhöhen können. Dann wäre nicht jedes Tor, sondern der Mannschaftssieg stärker honoriert worden und jeder Spieler hätte zu gleichen Teilen von einem Sieg profitiert. Das wäre zwar etwas besser gewesen, hätte das Team aber trotzdem ruiniert. Ohne den Coaching-Stab wäre die Leistung unweigerlich gesunken, Misserfolge hätten sich eingestellt und die Spieler wären ebenso in gegenseitige Schuldzuweisungen verfallen.

Erstaunlicherweise wird all dies in Unternehmen ganz anders gesehen, und das, obwohl die meisten Unternehmen auch nichts anderes sind als Mannschaften. Meistens haben Organisationen wesentlich mehr als elf Spieler beziehungsweise Mitarbeiter, nichtsdestotrotz sind sie aber ein Team, in dem der Erfolg nur eintritt, wenn alle am gleichen Strang ziehen. Alle Bereiche eines Unternehmens, seien es der Vertrieb, die Produktion, die Verwaltung, die Finanzen oder der Personalbereich, tragen auf ihre Weise dazu bei, die Dienstleistungen oder Produkte bestmöglich zu erbringen, zufriedene Kunden zu haben und den finanziellen Erfolg sicherzustellen. Kein Bereich kann ohne den anderen sinnvoll arbeiten. Jeder braucht jeden. Wer das nicht glaubt, möge mir bitte in seiner Organisation auch nur eine einzige Abteilung oder einen Bereich nennen, den man einfach abschaffen könnte, ohne dass die Organisation früher oder später zum Stillstand kommt.

Organisationen sind Mannschaften, genauso wie im Sport, nur die Nomenklatur ist eine andere. Beim Sport spricht man von Spielern, in Organisationen von Mitarbeitern. Beim Sport spricht man vom Kapitän, in Organisationen von Führungskräften. Beim Sport zahlen die Zuschauer, bei Organisationen die Kunden. Beim Sport hat man den Ballfluss, in Organisationen Arbeitsabläufe. Im Sport spricht man vom Wettkampf, in Organisationen vom Wettbewerb. Im Sport tritt man gegen andere Mannschaften an, Organisationen

müssen sich gegenüber Konkurrenten beziehungsweise Wettbewerbern behaupten. Die Sachverhalte werden nur anders genannt, sind aber sonst identisch.

Dennoch haben Organisationen noch nicht einmal annähernd das Coaching, wie dies im Sport üblich ist. Das kann ich guten Gewissens nach fast 25 Jahren Berufserfahrung in den unterschiedlichsten Organisationen sagen. Nicht nur die Organisationen als Ganzes, sondern auch die in ihnen agierenden Abteilungen und Teams lassen sich selten coachen. Meistens sind es einzelne mutige und überdurchschnittlich motivierte Führungskräfte und Projektmanager, die mit gutem Beispiel vorangehen. Es gibt Untersuchungen, wonach sich nur etwa fünf Prozent der Führungskräfte coachen lassen [6]. Diese Coachings werden in der Regel ohne Anbindung an die übergeordnete Strategie des Unternehmens, also unkoordiniert und isoliert, durchgeführt. Dass Coaching noch Aufholbedarf hat, wird auch erkennbar, wenn man bedenkt, dass es in Deutschland knapp 100.000 ([8] und der dort zitierte Bund Dt. Unternehmensberater). Unternehmensberater und circa 17.000 Trainingsinstitute (mit bis zu 80.000 angestellten Trainern) [11] gibt, denen nur etwa 2000 bis 8000 [7] Coaches gegenüberstehen. Damit sind höchstens vier Prozent der Berater als Coach tätig.

Für dieses Coaching-Defizit zahlen Organisationen einen hohen Preis, genauso wie der FC Bigcity. Kaum eine Organisation, die wie eine gute Mannschaft agiert. Der Alltag ist geprägt von politischen Entscheidungen und Egoismen. Anstatt zu kooperieren, herrschen Machtdenken, Planlosigkeit und Frustration [5]. Trotz alledem erbringen viele immer noch individuelle Spitzenleistungen und ziehen für die Organisationen ein ums andere Mal die Kohlen aus dem Feuer. Auf Dauer kann dies aber nicht gutgehen und das ist den meisten bewusst.

Die Folge: Ich kenne kaum jemanden, der am Montagmorgen gerne zur Arbeit geht. Es gibt ein erschreckend hohes Maß an Unzufriedenheit und Leiden. Die meisten Mitarbeiter und Führungskräfte wollen daran etwas ändern, wissen aber nicht wie, resignieren¹ oder enden in einem Burn-out² Anstatt mit Coaching die Menschen in den Unternehmen zu unterstützen, wird mit Leistungsprämien, individuellen Zielvorgaben, Motivationsreden und anderen Maßnahmen versucht, diesen Zustand zu verbessern. Mit wenig Erfolg. Die Lebensdauer von Organisationen ist eher gering [2].³ Kein Wunder. Leichtigkeit sieht anders aus. Leistung erst recht.

¹ Fast ein Viertel (24 %) der Beschäftigten in Deutschland hat innerlich bereits gekündigt. 61 % machen Dienst nach Vorschrift. Nur 15 % der Mitarbeiter haben eine hohe emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber und sind bereit, sich freiwillig für dessen Ziele einzusetzen (Quelle: [10]).

² Von 2004 bis 2010 stiegen die durch Burn-out verursachten Krankheitstage von 4,6 auf 63,2 (pro 1 000 Beschäftigter) an. Das ist mehr als das 13-Fache innerhalb von sechs Jahren (Quelle: [9]; [3]).

³ De Geus' statistische Untersuchung europäischer und japanischer Unternehmen ergibt eine durchschnittliche Lebenserwartung von 12,5 Jahren.

2.3 Die Alternative

Dieses Buches zeigt Führungskräften und Mitarbeitern eine Alternative auf: Die Betrachtung einer Organisation als eine große Mannschaft, die in der organisatorischen Top-Liga spielen kann und Leistung und Leichtigkeit miteinander kombiniert. Dazu übertragen wir Coaching, so wie es vom Mannschaftssport her bekannt ist, auf Organisationen. Zusätzlich verwenden wir Konzepte aus dem Non-Profit-Bereich, dem Verkehrsfluss und dem Vorgehen bei Chaos und Katastrophen. Das bedeutet einen Quantensprung für die Weiterentwicklung von Organisationen. Ich behaupte, dass unsere Organisationen auf einem Niveau „spielen“, auf dem Sportmannschaften spielen würden, wenn sie keinen Coach(ing-Stab) hätten. Also eher in den unteren Ligen beziehungsweise so wie unser fiktiver FC Bigcity. Nur weil es allen Organisationen so ergeht, fällt es weniger auf und man nimmt es als unveränderbar hin. Das ist es aber nicht. Leichtigkeit und Leistung sind das wahre Potenzial unserer Organisationen.

Da mir dieser Punkt so wichtig ist, gestatten Sie mir, verehrter Leser, Sie nochmals darauf hinzuweisen: *Dieses Buch kann einen Coach nicht ersetzen*. Das liegt in der Natur der Sache. Wie im Sport auch, brauchen Sie für Spitzenleistungen eine externe Unterstützung. Das gilt auch und gerade für organisatorische Spitzenleistungen. Dieses Buch kann Ihnen eine Menge Anregungen geben, nur ohne Coach – genauer gesagt: Organisationscoach – wird die Luft nach oben hin sehr dünn. Warum das so ist, werden wir in den folgenden Kapiteln noch näher beleuchten. Ganz gleich, verehrter Leser, ob Sie ein Geschäftsführer, Bereichsleiter oder ein Projektleiter sind, ganz gleich wie viel Einfluss Sie haben – genauso wenig wie sich Athleten oder Sportmannschaften auf die Top-Liga oder eine Olympiade ausschließlich mit einem Buch vorbereiten können, können Sie den Inhalt dieses Buches nur auf Basis seiner Lektüre umsetzen.

Damit haben wir die Messlatte bewusst sehr hoch gelegt. Aber man kann immer noch darüber springen. Wenn Sie sich auf die Ideen dieses Buches konsequent einlassen, kann das, was gute Coaches wie zum Beispiel Jogi Löw und sein Team mit der Fußballnationalmannschaft erreicht haben, auch auf Ihre Organisation oder Ihren Teilbereich der Organisation übertragen werden. Sie können eine Organisation schmieden, um die Sie andere beneiden. Sie können Ihre Abteilung oder Ihr Projektteam voranbringen und zu einem Hochleistungsteam weiterentwickeln. Sie können das Image Ihres Unternehmens so verbessern, dass die besten Talente sich zuerst bei Ihnen bewerben. Notwendig dazu ist eine Organisation von Coaches, ein Coaching-Stab. Dann können Sie ihre Organisation (oder einen Teilbereich der Organisation) in die Top-Liga aufsteigen lassen. Davon, wie dieser Traum für Organisationen Wirklichkeit werden kann, handelt dieses Buch.

Literatur

1. Ariely, D., et al. (2005). Large stakes and big mistakes. Working Papers Federal Reserve Bank of Boston, 05–11. www.bostonfed.org/economic/wp/wp2005/wp0511.pdf. Zugegriffen: 10. April 2014.
2. De Geus, A. (1997). *Jenseits der Ökonomie*. Stuttgart:Klett-Cotta Verlag.
3. Faktenspiegel 9/2011 zitiert in Dialog 4|12 der Deutschen BKK Seite 4.
4. Irlenbusch, B., et al. (2005). Incentives, decision frames and motivation. Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit, Discussion Paper No. 1758. <http://ftp.iza.org/dp1758.pdf>. Zugegriffen: 8. Aug. 2014.
5. Wehrle, M. (2011). *Ich arbeite in einem Irrenhaus: Vom ganz normalen Büroalltag*. Berlin: Econ Verlag.
6. Winkler, B., Lotzkat, G., & Welp, I. M. (2013). Wie funktioniert Führungskräfte-Coaching? Orientierungshilfe für ein unübersichtliches Beratungsfeld. *OrganisationsEntwicklung*, 3, 23–33.
7. www.coaching-report.de. Zugegriffen: 18. Jan. 2014.
8. www.de.wikipedia.org/wiki/Unternehmensberater. Zugegriffen: 3. März 2013.
9. www.deutschebkk.de. Zugegriffen: 20. Feb. 2014.
10. www.gallup.com. Zugegriffen: 26. Nov. 2013.
11. www.managerseminare.de/blog/wie-viele-weiterbildner-gibt-es-in-deutschland/2008/04. Zugegriffen: 10. Juli 2014.

Leistung und Leichtigkeit

Das wahre Potenzial von Organisationen

Schulte, Th.

2015, XI, 143 S. 4 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-08645-9