

Thomas Schulte

Die unschlagbare Organisation

Von Mannschaften, Coaching
und Aha-Erlebnissen

A photograph of a rowing team in a boat, viewed through a wavy, grid-like overlay. The rowers are wearing blue and white striped shirts and are holding oars. The background is a solid red color.

SCHÄFFER
POESCHEL

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Die unschlagbare Organisation

Thomas Schulte

Die unschlagbare Organisation

Von Mannschaften, Coaching und Aha-Erlebnissen

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-4401-9 Bestell-Nr. 10316-0001
ePub: ISBN 978-3-7910-4402-6 Bestell-Nr. 10316-0100
ePDF: ISBN 978-3-7910-4403-3 Bestell-Nr. 10316-0150

Thomas Schulte

Die unschlagbare Organisation

1. Auflage, Februar 2019

© 2019 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): shutterstock.com

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner
Lektorat: Elke Schindler, Spabrücken

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
1 Aha-Erlebnisse und die unschlagbare Organisation – eine Einführung	9
2 Zwischen Death March und Wohlfühloase	13
3 Die Mannschaft in der Krise	21
4 Kulturwandel und destruktive Muster	31
5 Die Magie der Resultate	37
6 Mannschaftsentwicklung	43
7 Aha-Erlebnisse im Mannschafts-Coaching	53
8 Ängste in Organisationen	63
9 Coaching, Training, Consulting	71
10 Druck, Kontrolle, Regeln	77
11 Mein Verantwortungsbereich als Mannschaft	87
12 Führen und Coachen	95
13 Wo steht meine Mannschaft?	101
14 Der integrierte Vertrieb	109
15 Merger – aus zwei Mannschaften wird eine	115
16 Innovation als Mannschaftsleistung	123
17 Eine Zusammenfassung in zehn Punkten	129
Stichwortverzeichnis	131
Zum Autor	133

Vorwort

Eine Mannschaft und die Aha-Erlebnisse auf dem Weg dorthin, das sind die wichtigsten Voraussetzungen für eine unschlagbare Organisation. Beides ist – wie Sie sehen werden – älter als die Menschheit, also definitiv nichts Neues. Ein Buch über eine unschlagbare Organisation *muss* fundamental sein. Es geht gar nicht anders. Wir sind Menschen und das sind wir schon seit Zehntausenden von Jahren. Trotz aller technologischen Fortschritte, trotz der tollsten Apps, der stärksten Rechner, des modernsten Internets und der schnellsten Autos sind es immer noch wir, die Menschen, die in Unternehmen zusammenarbeiten – oder auch nicht. Und das, was uns motiviert, das, was uns voranbringt, alles, was uns ausmacht, ob wir überleben oder untergehen, all das hat sich nicht geändert über die Jahrtausende hinweg. Ob die Digitalisierung zügig umgesetzt wird oder ob das Cultural-Change-Programm erfolgreich ist oder der Umsatzeinbruch rechtzeitig überwunden wird, das alles hängt nur von fundamentalen menschlichen Wirkzusammenhängen ab. Und zwar immer und ausschließlich.

Jeder Mensch und jedes Team ist einzigartig. Jedes Unternehmen hat seine eigene unverwechselbare Kultur. So lassen sich Unschlagbarkeit und die Aha-Erlebnisse auf dem Weg dorthin selbstverständlich nur individuell erarbeiten. Die Betonung liegt dabei auf beidem: individuell *und* erarbeiten. Das gilt auch für Teams und ihre kollektiven Aha-Erlebnisse. Konsequenterweise wird und kann dieses Buch keine allgemeingültigen Patentlösungen liefern, keine drei Geheimnisse, keine sieben Schritte und auch keine zehn goldenen Regeln. Vielmehr gibt das Buch Anhaltspunkte, Hinweise und Beispiele, wie Individuen, Teams und Unternehmen Aha-Erlebnisse generieren und die sich daraus ergebenden Chancen nutzen können, um zu einer Mannschaft zu werden. Der Glaube, linear bearbeitbare Handlungsanweisungen führen einem zum Ziel, ist schön, aber zu schön, um wahr zu sein. Einen Kuchen kann man so backen, aber keine Mannschaft. Diesen Fallstrick werden wir vermeiden.

Eine Erfahrung, die ich wiederholt machen durfte, ist, dass diese Arbeit für viele Individuen, Teams und Organisationen Neuland darstellt. Nicht nur, weil ein Aha-Erlebnis per se einen neuen Blick auf die Realität ermöglicht, man also plötzlich die Situation mit anderen Augen sieht, sondern auch, weil die sich ergebenden Chancen eine Abkehr von alten Vorgehensweisen mit sich bringt. Man lässt die Binsenweisheit, dass der, der immer wieder das Bekannte tut, naturgemäß auch die bekannten Ergebnisse bekommt, hinter sich. Alles zusammengenommen, die neuen Sichtweisen, die sich auftuenden Chancen und das neue Vorgehen, kreierte Neuland, das es zu erkunden gilt. Das ist für die meisten Menschen erst einmal ungewohnt und kann Ängste auslösen, etwa die Angst vor dem Unbekannten oder vor der eigenen Power. In diesem Buch werde ich daher ei-

nige Mechanismen und Hilfsmittel beschreiben, um mit diesen Ängsten wirkungsvoll umzugehen.

Wenn man als Coach mit seinen Kunden Neuland beschreitet, schleudert das auch den Coach unweigerlich hin und wieder in unbekannte Gefilde. Mein eigener Lebens- und Berufsweg ist daher gespickt mit einer ganzen Reihe knallharter Coachings und Grenzerfahrungen, die ich dem Leser als Lernbeispiele mit auf den Weg geben möchte. Wer als Coach Unternehmen bei einem Death March oder in Wohlfühllosen begleitet, landet eben selbst ab und zu darin.

Als Coach vermeide ich unnötigen Schnick-Schnack. Ich höre gut zu, stelle Fragen und gebe Feedback – das ist alles. Wir sitzen uns gegenüber oder im Stuhlkreis. Es werden keine glühenden Kohlen ausgelegt, es werden keine Geister beschworen oder Chakren in Schwingungen versetzt. Eine einfache Frage kann mehr bewegen. Coaching entsteht, wenn man das tut, was Menschen schon immer getan haben, um sich gegenseitig zu unterstützen. Auf das Wesentliche zurückgeführt, ist auch Coaching so alt wie die Menschheit. Coaching generiert Aha-Erlebnisse und Mannschaften. Das ist der eigentliche Sinn meiner Arbeit, denn ohne neue Erkenntnisse keine Veränderung, ohne Mannschaft keine Unbesiegbarkeit.

Die wichtigsten Aufgaben einer Organisation sind Gemeinschaftsaufgaben. Je größer die Herausforderung, umso mehr Menschen und Teams müssen dafür an einem Strang ziehen. Beispielsweise die Entwicklung von Innovationen, eine durchgängige Kundenorientierung oder die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit erfordern eine hervorragende Zusammenarbeit zwischen den Menschen und zwischen den Teams. Auf sich alleine gestellt, kann kein Team und schon gar kein Individuum dies bewerkstelligen. Nur wenn alle zusammen eine gute Mannschaft sind, sind sie unbezwingbar. Dabei wird die Bedeutung von Gemeinschaftsaufgaben und Mannschaftsdenken durch die voranschreitende Spezialisierung weiter ansteigen. Die besten Mannschaften werden die besten Chancen haben. Das Unternehmen als Mannschaft wird die Organisationsform des 21. Jahrhunderts sein.

Dieses Buch wird dem Leser viele Anregungen und Impulse geben. Meine Hoffnung ist, dass dieses Rüstzeug Organisationen ermutigt, sich zu einer Mannschaft weiterzuentwickeln. Nur so kann es gelingen, unschlagbare Organisationen aufzubauen. Ansonsten bleiben viele Potenziale ungenutzt, viele Chancen unerkannt und lohnende Vorhaben in der Schublade. Es gibt nichts, das eine gute Mannschaft nicht bewerkstelligen kann, denn sie lässt sich durch nichts aufhalten.

1 Aha-Erlebnisse und die unschlagbare Organisation – eine Einführung

Noch ein Managementbuch. Mit Erfolgsgarantie, versteht sich. Selbstverständlich alles neu und disruptiv, bahnbrechend und provokant. Nun mal ehrlich, hat sich jemals wirklich etwas geändert? Wohl kaum, das ist doch ohnehin nur alter Wein in neuen Schläuchen.

Solche Gedanken gehen vielen Menschen durch den Kopf, wenn sie von einem Managementbuch hören, und ich kann sie verstehen. Mir geht es auf jeden Fall so.

Wie wird eine Organisation unschlagbar?

Nun, eines funktioniert garantiert nicht: Das Neue. Unschlagbarkeit ist keine neue Idee, sondern wird angestrebt, seit es Leben gibt. Ein Buch über die unschlagbare Organisation kann also kaum etwas enthalten, das Sie nicht schon instinktiv kennen, nichts, von dem Sie nicht schon gehört haben oder an anderer Stelle hätten lesen können. Es geht in Unternehmen um etwas Bekanntes und Banales, etwas ganz Fundamentales, etwas, das so alt ist wie die Menschheit, nein, noch viel älter, etwas, das schon im Tierreich erfunden wurde, lange bevor die ersten Menschen durch die Wälder streiften, etwas, das wir leider in den letzten Jahrzehnten aus den Augen verloren haben und das wir wiederentdecken sollten, etwas, das so mächtig ist, dass wir es uns schon gar nicht mehr vorstellen können. Die Rede ist von einer **Mannschaft**.

Mannschaften sind wahrlich keine Entdeckung unserer Zeit. Man denke nur an einen Fischschwarm, der zusammenhält, auch im Angesicht eines Hais, und so den Eindruck eines viel größeren Lebewesens erweckt. Oder eine Herde von Pferden, die ihre Fohlen im Innern der Herde vor Raubtieren beschützen. Oder eine Jagdgemeinschaft von frühen Menschen, die sich bedingungslos aufeinander verlassen konnten, nicht nur, um die Beute zu erlegen, sondern auch, um nicht selbst zur Beute zu werden. Mannschaften wurden nur aus einem einzigen Grund erfunden: Sie sichern das Überleben. Je besser die Mannschaft, umso eher war und ist man erfolgreich. Wer den Weg zu einer unschlagbaren Organisation gehen möchte, kommt an der Mannschaft nicht vorbei. Eine wirklich gute Mannschaft lässt sich durch nichts unterkriegen.

Jetzt erwarten Sie vielleicht, dass ja dann wenigstens der Weg zu einer solchen Mannschaft etwas Revolutionäres oder zumindest Weltbewegendes sein muss. Leider nein, sondern ganz im Gegenteil, denn etwas anderes funktioniert auch nicht: die Menschen zu verändern. Das haben schon viele versucht und sind gescheitert. Um mit Konrad Adenauer zu sprechen: »Nimm die Menschen so wie sie sind, du kriegst keine anderen«. Auch

beim Weg zur Unbesiegbarekeit geht es meiner Erfahrung nach um etwas Altbekanntes und Altbewährtes. Etwas, das schon ein Primat hatte, als er zum ersten Mal ein Stöckchen benutzte, um Ameisen aus einem Baumstamm zu puhlen. Etwas, das ein Neanderthaler hatte, der in ein Stück Fleisch biss, das nach einem Blitzschlag zufällig eine Weile im Feuer gelegen hatte und merkte, dass es ihm gebraten viel besser schmeckte als roh. Die Rede ist von einem **Aha-Erlebnis**.

Aha-Erlebnisse sind ein Schlüssel zur Veränderung

Erkenntnisse spielen bei der Weiterentwicklung einer Organisation eine unverzichtbare Rolle. Mit ihrer Hilfe hat sich unsere Welt in den letzten Jahrzehnten deutlich gewandelt. Man denke nur an die zahlreichen wissenschaftlichen und technologischen Errungenschaften der unterschiedlichsten Fachgebiete. Nicht Geld verändert die Welt, sondern Erkenntnisse. Und das Schöne daran: Erkenntnisse lassen die Menschen wie sie sind, sie verändern nur den Blickwinkel. Deshalb bin ich davon überzeugt, dass insbesondere eine Art von Erkenntnissen, die Aha-Erlebnisse, prädestiniert dafür sind, die Zusammenarbeit in Unternehmen zu verbessern. So bin ich ein Coach, der sich aus Überzeugung immer wieder auf diese beiden ganz elementaren Dinge besinnt, die Mannschaft und das Aha-Erlebnis, weil beides schon seit Jahrtausenden funktioniert.

Was macht gerade ein Aha-Erlebnis zum Kern organisatorischer Veränderung? Erstens steht es jedem zur Verfügung, dem Mitarbeiter wie dem Vorgesetzten, Frauen wie Männern, Älteren wie Jüngeren, dem Spezialisten wie dem Generalisten, dem Teamplayer wie dem Einzelkämpfer, dem Macho wie dem Softie – also dem gesamten Unternehmen. Zweitens hat es den entscheidenden Vorteil, dass mit der neuen Erkenntnis, wie man beispielsweise besser kommunizieren oder einen Konflikt lösen kann, auch gleich die Motivation mitgeliefert wird, dies zu tun. Ein Aha-Erlebnis ist eine Erkenntnis, die zusätzlich mit einer Portion Motivation daherkommt. Das macht es so kraftvoll. Man kann sagen, ein Aha-Erlebnis ist ein kognitiv-emotionales Großereignis. Drittens eröffnen Aha-Erlebnisse neue Blickwinkel und eine neue Sicht auf die Realität. Es entstehen bisher ungeahnte Chancen. Werden diese wahrgenommen, werden also die konkreten nächsten Schritte daraus abgeleitet, stellt sich unweigerlich eine Veränderung ein.

Wenn es in einem Unternehmen knirscht, liegt das – konsequent zu Ende gedacht – immer an zu wenigen Aha-Erlebnissen. Die Zusammenarbeit in einem Unternehmen funktioniert erst dann richtig gut, wenn die Beteiligten immer wieder zielgerichtete Aha-Erlebnisse erfahren und diese in konkrete Chancen umsetzen. Nur durch frische neue Erkenntnisse, die sich zu einem größeren Ganzen zusammenfügen und die sogleich stets aufs Neue in nächste Schritte umgesetzt werden, kommen alle ihren Gemeinschaftszielen näher. Ohne ein gemeinsames Ziel verpuffen die Aha-Erlebnisse. Nichts, wirklich nichts bringt die Menschen und ihre Organisationen so sehr voran, wie zielgerichtete

Aha-Erlebnisse und nichts steuert so elegant zwischen einem Death March und einer Wohlfühloase (davon gleich mehr). Das erfordert womöglich ein wenig Nachdenken, spart aber die Mühen mit Zins und Zinseszins ein, in dem Maße nämlich, in dem das Unternehmen schneller und kreativer wird und immer weniger Aufwand für die Überwindung von Konflikten und anderen Energiefressern aufwenden muss.

Zielgerichtete Aha-Erlebnisse, die in konkrete Chancen münden, bilden den Kern der Veränderung, die in diesem Buch beschrieben wird und den wir anwenden, um aus einer Organisation eine unschlagbare Mannschaft zu machen. Dieser Mechanismus steht jedem Menschen, jedem Team und jeder Organisation jederzeit an jedem Ort dieses Planeten zur Verfügung. Alles andere ist unnötig, sozusagen Luxus, der uns nur von dem ablenkt, was wirklich zählt.

Was macht die Unschlagbarkeit eines Unternehmens aus?

Wenn man von Unschlagbarkeit spricht, heißt das nicht, dass man immer der billigste Anbieter ist, jeden Kundenauftrag erhält, jedes Mal die Konkurrenz hinter sich lässt oder mit neuen Produkten immer als erster am Markt ist. Ein altes Sprichwort sagt: Jeder findet seinen Meister. Das gilt auch für unschlagbare Organisationen.

Unschlagbarkeit bedeutet, dass eine Organisation mit der langfristig schnellsten Geschwindigkeit unterwegs ist. Andere können hin und wieder schneller, besser oder erfolgreicher sein, aber die unschlagbare Organisation ist eine Mannschaft, die sich nicht unterkriegen lässt und schnellstmöglich reagiert. Die unschlagbare Organisation benutzt Aha-Erlebnisse, um notwendige interne Veränderungen umzusetzen, weil sie weiß, dass dies die eleganteste Möglichkeit ist. Sie hat insbesondere drei zentrale unternehmerische Aufgaben, den Vertrieb, die Innovation und den Aufkauf anderer Unternehmen als Mannschaftsleistung implementiert.

Unschlagbarkeit bedeutet auch nicht, dass man fortan ohne externe Unterstützung auskommt, sondern dass man alle drei Beratungsformen, Coaching, Training und Consulting, bedarfsgerecht einsetzt. Eine unschlagbare Organisation ist nicht vor Enttäuschung gefeit. Sie erbringt nicht immer alle Resultate, die sie angestrebt hat, aber sie weiß, wie man Resultate erzeugt und an welchen Stellschrauben sie drehen muss, um Veränderungen herbeizuführen.

Viele Unternehmen geraten in Schwierigkeiten. Wenn ich sehe, wie die Menschen in ihren Teams und die Teams untereinander zusammenarbeiten oder eben nicht, wie Konflikte, Missverständnisse, die Zurückhaltung von Informationen und vieles mehr an den Nerven zerren und Energie kosten, bin ich immer wieder motiviert, daran etwas zu ändern. Denn diese Situation führt nicht nur zu mangelnder Freude an der Arbeit und

persönlichem Leid, sondern kostet die Unternehmen enorm viel Geld. Die durch ein gemeinsames Wirken erzielbaren Synergieeffekte bleiben größtenteils ungenutzt. Zunehmend ist sogar von destruktiven Strukturen und Dysfunktionalitäten die Rede. Werden diese Krisen nicht bearbeitet, sind ein Death March oder eine Wohlfühloase die Folge. Bei ersterem versucht die Organisation auf Biegen und Brechen, oft auf Kosten der Gesundheit der Mitarbeiter, ihre Ziele zu erreichen. Bei letzterem wiegt sich eine Organisation in Sicherheit und beruhigt sich selbst, ohne auf die drohenden Unwetter am Horizont zu reagieren.

Die meisten Unternehmen sind noch keine Mannschaft und agieren in Extremen. Sie legen zwar richtigerweise sowohl Wert auf das WAS (Leistungen, Erträge etc.) als auch auf das WIE (Teamspirit, Mitarbeiterzufriedenheit etc.), selten aber ausreichend ausbalanciert, wie es eine gute Mannschaft erfordert. Viele Unternehmen übertreiben das WAS und befinden sich einer Art Death March, viele übertreiben das WIE und leben in einer Art Wohlfühloase. So entstehen Krisen, die in der Frühphase oft gar nicht erkannt werden und in der Spätphase das Unternehmen gefährden. Ein wichtiger erster Schritt auf dem Weg zur Unternehmensmannschaft ist, sich mit diesen Extremen näher zu befassen. Der nächste Abschnitt hilft dem Leser, das eigene Unternehmen in dieser Hinsicht besser zu verstehen und einzuordnen. Womöglich warten auf den Leser hier schon erste Aha-Erlebnisse.