

Das Team ist der Star: So gelingt Leistung mit Leichtigkeit

TEAMBUILDING. Gerade in Krisensituationen, wenn Workshops nicht schnell genug zünden, können professionelle Team-Coachs eine Mannschaft, eine Geschäftsleitung oder Krisenstäbe zu einem leistungsfähigen Team zusammenschweißen.

Viele erinnern sich an das sensationelle 7:1 der deutschen Fußballnational Elf gegen Brasilien im Halbfinale der letzten Fußballweltmeisterschaft. Wer das Spiel gesehen hat, dem wird vermutlich eines besonders aufgefallen sein: die scheinbare Mühelosigkeit, mit der das deutsche Team die Südamerikaner entzaubert hat. Alles schien so leichtfüßig, so natürlich, so selbstverständlich. Es zeigte sich eine Dominanz, die nichts Zwanghaftes hatte, fast wie ein Ballett auf Stollenschuhen. Was über 32 Millionen deutsche Zuschauer an Leistung und Leichtigkeit erlebten, können auch Unternehmen er-

reichen. Denn der Sieg entsprang nicht einfach einer Addition von tollen Einzelleistungen. Er war der Triumph einer eingespielten Gemeinschaft, die einen überragenden Spirit mitbrachte und bei der akribisch trainierte Automatismen mit großer individueller und mannschaftlicher Virtuosität gepaart waren. Doch so gut trainiert die Spieler auch aus ihren Vereinen kamen: Ohne das von Joachim Löw geführte Coaching-Team wäre der Erfolg nicht möglich gewesen. Genau genommen, gehörten im letzten Sommer über 70 Personen zum Tross der deutschen Mannschaft, die alle an

einem Strang ziehen mussten, um endlich wieder einen Titel nach Deutschland zu holen.

In vielen Unternehmen gleicht Coaching einer Art Inselmaßnahme, bei der nur eine oder mehrere einzelne Leistungsträger isoliert gefördert werden. Ein Organisations-Coaching will mehr, es will an allen erforderlichen Stellen des Firmenorganismus ansetzen. Dieses „Mehr“ verweist nicht nur quantitativ auf die Anzahl gecoachter Mitarbeiter, es bedeutet auch qualitativ, dass mehrere Schnittstellen von mehreren Coachs auf ein bestimmtes Gruppen-, Team-, Bereichs- oder Un-



Foto: A. RICARDO / Shutterstock.com

Fußball-WM. Für alle Zeiten eine Metapher einer brillanten Teamarbeit.



Buchtipp. Schulte weist bei Springer/ Gabler den Weg zum Hochleistungsteam.

ternehmensziel hin gecoacht werden. Ein solches Vorgehen ragt über ein klassisches Team-Coaching hinaus, bei dem auf ein einzelnes Team gemeinsam eingewirkt wird – meist mit eher abstrakten Zielen, wie Teamgeist, Motivation, Kommunikation. Beim Organisationscoaching werden die Ziele sehr konkret formuliert. Außerdem wird einige Zeit darauf verwendet, die Schlüsselpersonen zu finden, bei denen die Fäden des Unternehmens so zusammenlaufen, dass sie mit ihrem Einfluss den ganzen Apparat nach vorne bringen können.

Ein Organisationscoaching kennt viele Erfolg versprechende Szenarien. Im Normalfall existieren ein Problem, ein zu ermittelndes Entwicklungsziel und ein Vorgehen, das zwischen dem Unternehmen und den Coachs abgestimmt wird. Gerade in Krisensituationen, wenn Seminare und Workshops nicht schnell genug zünden, schweißen Organisationscoachings eine Mannschaft, eine Geschäftsleitung oder Krisenstäbe zu einem Team zusammen. Hier einige plakative Beispiele aus der Praxis:

Szenario 1 – Krisenintervention:

Bei einem Unternehmen wanderten wichtige Kunden ab, Umsatzeinbrüche traten auf, finanzielle Engpässe drohten. Hektik griff um sich. Führungskräfte verfielen in Egoismus und Aktionismus. Unstimmigkeiten führten zu Misstrauen, einsamen Entscheidungen und Panikreaktionen.

- **Entwicklungsziel:** Einleitung von Sofortmaßnahmen, Erarbeitung und Umsetzung einer neuen Produkt-, Markt- und Wachstumsstrategie – in der Krise gegen die Krise und projektiv für die Zeit danach.

- **Vorgehen:** Coaching der Geschäftsführer und ausgewählter Abteilungsleiter unter Teamgesichtspunkten.

Szenario 2 – Merger Integration:

Nach dem Zusammenschluss zweier internationaler Unternehmen traten beträchtliche kulturelle Unterschiede und Konflikte auf.

- **Entwicklungsziel:** Bessere Zusammenarbeit, Verarbeitung von Abschied und Trauer, Umgang mit Ungewissheit, wertschätzende Kommunikation.
- **Vorgehen:** Coaching von rund 40 Führungskräften in Team-, Gruppen- und Einzelsitzungen.

Szenario 3 – Organizational Development:

Es gab Unzufriedenheit der Mitarbeiter und Führungskräfte, hohe Fluktuation, kaum Bewerber für neue Stellen.

- **Entwicklungsziel:** Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit, bessere Zusammenarbeit, mehr Vertrauen und weniger Silodenken.
- **Vorgehen:** Einzelcoaching von acht Führungskräften und Projektleitern diverser Hierarchieebenen.

Szenario 4 – Projektmanagement-Development

Ein für die Organisation überlebensnotwendiges Kundenprojekt drohte zu scheitern. Grund: diverse Führungswechsel und hausinterne Schuldzuweisungen.

- **Entwicklungsziel:** Rückkehr zum einstigen Hochleistungsteam, Kundenzufriedenheit wiederherstellen.
- **Vorgehen:** Coaching des Projektleiters und der Teilprojektleiter, Verbesserung der Führungsfähigkeiten, des Stressmanagements und der Leadership-Skills.

Szenario 5 – Reorganisation:

Nach einer Reorganisation und der Neuzuweisung zusätzlicher Aufgaben kam es zu beträchtlicher, temporärer Überlastung einzelner Führungskräfte.

- **Entwicklungsziel:** Stabilisierung der Organisation, Sicherstellung der Aufgabenerfüllung, Überlastung abbauen.
- **Vorgehen:** Coaching des Geschäftsführers und einzelner Führungskräfte in Gruppen- und Einzelsitzungen zu Selbst- und Projektmanagement. →

GGS LEADERSHIP CERTIFICATE

Wissen und Methoden
für neue Führungskräfte

**NÄCHSTER
TERMIN**

26.–30.10.2015
jeweils 09–17 Uhr
Heilbronn

Education

IS THE MOST POWERFUL WEAPON
WHICH YOU CAN USE
TO CHANGE THE WORLD

NELSON MANDELA

Entwickelt von Spezialisten

Kompakt und praxisnah

Erfahrene Dozenten

Wir entwickeln verantwortungsvolle
Führungspersönlichkeiten.

Jetzt informieren unter
www.ggs.de/leadership-certificate

GGS
GERMAN GRADUATE SCHOOL
OF MANAGEMENT & LAW
HEILBRONN

→ Wie zu sehen, ist das Team im Organisationscoaching nicht immer ein Team, das auch in der Hierarchie als solches klar definiert ist. Wer in der Maßnahme einzeln, aber im gemeinsamen Geist, oft durch mehrere Coachs in enger Abstimmung gecoacht wird, gibt das Entwicklungsziel vor. Das Entwicklungsziel ist eine Schlüsselkompetenz des Unternehmens, die man durchaus als Vision verstehen kann. Was geändert wird, wird immer auch im Hinblick auf eine zukunftsfähige Neuausrichtung geändert. Oder in einer Metapher: Es wird neu tapeziert, nicht nur überstrichen.

Die Schlüsselkompetenz des Unternehmens ist so beeindruckend, dass sie unter Anstrengungen gerade noch erreichbar ist. Zugleich ist sie so begehrenswert, dass sie alle Kräfte aktiviert, die nötig sind, diesen neuen Horizont tatsächlich zu erreichen. Im Anschluss benötigt der Weg zum Ziel eine klare und nicht zu üppige Zeitvorgabe. Das schafft den erforderlichen Druck und bringt alle Beteiligten dazu, sich gegenseitig permanent zu unterstützen. Nach der Schlüs-

selkompetenz des Organismus gilt es, die Schlüsselfiguren fürs Coaching zu finden. Vielfach gibt die Hierarchie das vor, weil Führungskräfte natürliche Weichensteller für viele Mitarbeiter sind. Was aber, wenn es im Team egozentrische und unbeliebte High-Performer oder „ewige Talente“ gibt, die selbst keine Leitungsfunktion innehaben, aber über riesiges Potenzial verfügen? Sollten die nicht auch eingebunden werden? Hier ist die Aufgabe nicht ganz so trivial, wie sie auf Anhieb aussieht. Herausfordernd bei dieser Suche: Die übergeordnete Qualität der Schlüsselkompetenz bedeutet für jeden etwas anderes und lässt recht schnell unterschiedliche Defizite aufscheinen. Das Gelingen eines Organisationscoachings entscheidet sich an der Übersetzung von Entwicklungszielen der Organisation in individuelle Kompetenzen und Teilaufgaben, die jeder Einzelne aufweisen muss, damit sich alle fruchtbar ergänzen. Ein Entwickler benötigt Konzentrationsfähigkeit, eine Führungskraft mit Achtsamkeit gepaarte Konsequenz, ein Projektleiter natürliche Autorität ohne ausdrücklich hierarchische Legitimation.

Wer braucht Unterstützung in der Kommunikation, wer plagt sich mit Engpässen im Selbstmanagement und wem muss in Sachen Führungsfähigkeiten auf die Sprünge geholfen werden? Oder wer neigt unter dem Druck des Neuen zu heiklen Flüchtigkeitsfehlern – mit schwerwiegenden Folgen für das große Ziel? An diesen Punkten ist die enge Zusammenarbeit mit dem Coaching-Stab besonders wichtig. Im Schulterschluss gelingt es, aus Unternehmensherausforderungen zuerst Unternehmensziele und dann persönliche Ziele zu machen. Dabei erlaubt die Erfahrung versierter Coachs eine zügige und zielsichere Erkennung der blinden Flecken jedes Einzelnen und macht eine dezidierte Planung der individuellen Begleitung möglich.

Woher kommt Leichtigkeit?


Im Organisationscoaching wird nicht einfach jeder Einzelne irgendwie besser, sondern leistungsfähiger im Hinblick auf ein bestimmtes Ziel des Unternehmens und im Zusammenspiel mit anderen. So werden, ähnlich dem Fußball, die Ein-

zelspieler individuell besser und verbinden sich harmonisch mit den anderen zu einem Team, das Ball und Gegner laufen lässt und das Publikum verzaubert. Die zählbaren Ergebnisse? Die stellen sich unweigerlich ein. Natürlich klingt das alles zuerst nach Reagenzglaschemie. Umso faszinierender ist es, zu sehen, wie eine leistungsfähige Analyse über belastbare Planung und konsequente Umsetzung zu genau diesem Ziel von Leistung und Leichtigkeit führt. Doch diese Faszination gibt es nicht umsonst. Menschen, Teams und Organisationen brauchen immer eine kleine Reserve, damit sie auf das aktuelle Leistungsniveau noch ein wenig Leichtigkeit drauf packen können. Dazu ist ein Umdenken nötig, das Mitarbeiter zunächst entlastet. Wer bis oben voll mit Arbeit unter Stress steht, hat keinen Spielraum mehr, um Leichtigkeit im Paket mit anderen zu erarbeiten und entsprechend zu performen. Aber keine Sorge: Eine Geschäftsleitung, die bereit ist, für die Leichtigkeit etwas Druck vom Kessel zu nehmen, erhält diese Investition mit Zins und Zinseszins zurück.

Übung macht die Meister

Im weiteren Verlauf sind zielführende Übungen zentraler Bestandteil von Leistung und Leichtigkeit, denn Menschen lernen über Wiederholung. Oft sehen diese Übungen einfach aus, folgen aber einem ausgeklügelten Plan. Mit diesem Plan wird jeder Leistungsträger individuell zu seinem persönlichen Ziel geführt, und seine konkreten Schlüsselkompetenzen werden tief und dauerhaft in seinem Verhalten verankert. So führt die kollektive zur individuellen Qualität und das Zusammenspiel aller zum wachsenden Erfolg durch Leistung mit Leichtigkeit. Mehr Motivation, weniger stressbedingter Krankenstand und ein großes Plus an Leistungsfähigkeit nicht nur des Einzelnen, sondern der gesamten Organisation – Leistung und Leichtigkeit gehören plötzlich ganz natürlich zusammen und sind keine Widersprüche mehr. Und am Ende kann das gecoachte Unternehmen seine Mitbewerber mit 7:1 nach Hause schicken und seine Kunden mehr als 90 Minuten begeistern.

Thomas Schulte ●



AUTOR

Thomas Schulte startete als Unternehmensberater und erkannte bald, dass seine Leidenschaft eher Menschen galt statt kühler Zahlen. Als Coach der ersten Stunde in Deutschland unterstützt er seit 1997 Menschen dabei, ihr wahres Potenzial zu erkennen und auszuschöpfen. Heute schlägt sein Herz als Geschäftsführer der Symbiont Group GmbH für das Coaching ganzer Organisationen und ihrer Mitarbeiter. Auch als Autor ist Thomas Schulte aktiv. Im April 2015 erschien sein drittes Buch *Leistung und Leichtigkeit*. Das wahre Potenzial von Organisationen.

Symbiont Group GmbH
Zur Eichwiese 12
64367 Mühlthal
Tel. 06151 3975437
www.symbiont-group.de



Digitales Lesevergnügen auf Ihrem Tablet.

Mit der »personal**magazin**« App lesen Sie Deutschlands meistgelesenes Fachmagazin im Personalwesen ab sofort auf Ihrem Tablet. Erleben Sie das »personal**magazin**« auf eine ganz neue Art mit animierten Grafiken, exklusiven Videos und spannenden Audio-Beiträgen.



Jetzt kostenlos testen:
www.haufe.de/pm-app

HAUFE.