

Thomas Schulte

# Leistung und Leichtigkeit

Das wahre Potenzial von Organisationen

 Springer Gabler

Thomas Schulte

# Leistung und Leichtigkeit

Das wahre Potenzial von Organisationen



# Leistung und Leichtigkeit

---

Thomas Schulte

# Leistung und Leichtigkeit

Das wahre Potenzial von Organisationen

Thomas Schulte  
Mühlthal  
Deutschland

ISBN 978-3-658-08645-9      ISBN 978-3-658-08646-6 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-08646-6

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

*Lektorat:* Stefanie A. Winter, Wiesbaden

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
([www.springer.com](http://www.springer.com))

---

## Vorwort von Martin Bremer

Im amerikanischen Sprachgebrauch ist der „Trainer“ ein Physiotherapeut und der „Coach“ der eigentliche Trainer. Diese sprachliche Unterscheidung ist hierzulande leider noch nicht überall vollzogen: „Coaching“ und „Training“ verschmelzen häufig zu einem Begriff oder werden miteinander verwechselt. Dieses Buches wird Ihnen, lieber Leser, ein klares Verständnis dieser beiden Begriffe vermitteln.

Aber das nur am Rande. Viel wichtiger ist die Idee von Thomas Schulte, ein Unternehmen mit einer Fußballmannschaft zu vergleichen und es mit einem Coaching-Stab zu unterstützen. Das trifft es – aus meiner Sicht – hervorragend auf den Punkt. Ich selbst habe in allen Klassen des deutschen Fußballs gespielt und trainiert und bin ein großer Freund präventiver und ganzheitlicher Ansätze. Fußball ist für mich tatsächlich ein Spiegelbild unseres modernen Lebens, im Besonderen eines von Unternehmen. Ich würde mir wünschen, dass auch Unternehmen sich mehr als Mannschaften begreifen. Das würde sie nicht nur erfolgreicher machen, sondern die Mitarbeiter und Führungskräfte auch zufriedener und gesünder. Dieses Buch wird einen Beitrag dazu leisten.

Vor einigen Jahren führte ich für Manager eines großen Konzerns ein Fitnesstraining durch und war erstaunt über ihre miserable Kondition. Wirklich überrascht war ich aber, als ich hörte, dass alle in der Verbandsliga Tischtennis spielten. Wie hielten sie das durch? Sie erzählten mir, dass sie nur im Stand spielten und daher gute Reaktionen brauchten. Nun, damals war das noch machbar, heute würden sie ein paar Klassen weiter unten spielen. Ohne ein umfassendes und viele Fachgebiete abdeckendes Coaching geht im Sport schon lange nichts mehr.

Wie auch bei der Fußball WM 2014 wieder hautnah erlebt, hat der Coach großen Einfluss auf Erfolg oder Misserfolg mit der taktischen, strukturellen und psychologischen (philosophischen) Einstellung einer Mannschaft. Diese Situation ist mit der Leitung einer Firma vergleichbar, wo die Struktur und die Hierarchie ähnlich sensibel beeinflussbar sind. Menschen, die ihr Unternehmen voranbringen wollen, werden von diesem Buch profitieren. Ich denke, dass das ihm zugrundeliegende Erfahrungswissen als ein Meilenstein gesehen werden kann, wie das Coaching entscheidenden Einfluss auf ein Unternehmen

nehmen kann. Ich wünsche dem Buch und der Arbeit von Thomas Schulte deshalb alles erdenklich Gute.

Martin Bremer

Ehemaliger Fußballbundesligaprofi, Sportlehrer der TU Darmstadt und Präventionsbeauftragter der FIFA

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	1
<b>2</b>	<b>Die kühne Idee!</b> .....	5
2.1	Der FC Bigcity 1900 .....	6
2.2	Die Denkfehler des Managements .....	8
2.3	Die Alternative .....	10
	Literatur .....	11
<b>3</b>	<b>Organisationen: ein Schatten ihrer selbst</b> .....	13
3.1	Der Status quo unserer Organisationen .....	13
3.2	Vom Wald und den Bäumen .....	15
3.3	Was man selbst tun kann .....	17
	Literatur .....	19
<b>4</b>	<b>Traditionelle Ansätze: haben Grenzen!</b> .....	21
4.1	Zielvereinbarungen und Entlohnung .....	22
4.2	Diverse Weiterentwicklungen .....	23
4.3	Warum dies nicht funktioniert .....	25
4.4	Trost und Alibis .....	26
4.5	Was ist grundsätzlich zu tun? .....	27
	Literatur .....	28
<b>5</b>	<b>Coaching: mehr davon!</b> .....	29
5.1	Die gecoachte Organisation .....	30
5.2	Ein Ansatzpunkt bei der Unternehmensgründung .....	31
5.3	Status quo Coaching .....	32
5.4	Was sind Coaching, Training und Beratung? .....	34
5.5	Organisations-Coaching .....	35
5.6	Was Organisationen wirklich brauchen .....	36
5.7	Wie funktioniert Coaching? .....	38
5.8	Coaching ist keine Psychotherapie .....	39



5.9	Tugenden im Coaching .....	40
5.10	Coaching als Prozess .....	41
5.11	Coaching-Interaktionen .....	42
5.12	Coaching und andere Beratungsformen .....	43
5.13	„Gründe“, warum es zu keinem Coaching kommt .....	46
5.14	Populäre Irrtümer .....	48
5.15	Ausblick .....	50
	Literatur .....	50
<b>6</b>	<b>Non-Profit: Motivation pur</b> .....	<b>51</b>
6.1	Non-Profit- und No-Profit-No-Pay-Organisationen .....	51
6.2	Vier Erfolgsfaktoren .....	55
6.3	Prinzip der tollen Idee .....	57
6.4	Prinzip der Zeitbegrenzung .....	59
6.5	Prinzip der maximalen persönlichen Weiterentwicklung .....	61
6.6	Prinzip der unbegrenzten Unterstützung .....	63
6.7	Ausblick .....	65
	Literatur .....	66
<b>7</b>	<b>Sport: das Team und der Einzelne</b> .....	<b>67</b>
7.1	Zwei drastische Negativbeispiele .....	67
7.2	Schach versus Rudern .....	70
7.3	In welcher Organisation arbeiten Sie? .....	71
7.4	Warum Organisationen als Schachmannschaft keine Zukunft haben .....	73
7.5	Positives Fallbeispiel einer Rudermannschaft .....	75
7.6	Warum es im Sport mehr Coaching gibt als im Business .....	76
7.7	Das duale Coaching-Prinzip .....	78
7.8	Die Mannschaft .....	80
7.9	Der Einzelne .....	82
7.10	Das Team und der Einzelne .....	83
7.11	Ausblick .....	86
	Literatur .....	87
<b>8</b>	<b>Stau: muss nicht sein</b> .....	<b>89</b>
8.1	Schlecker versus dm-Drogeriemarkt .....	89
8.2	Rückblick und Ausgangspunkt .....	91
8.3	Trägheit in Organisationen .....	92
8.4	Wie man einen Stau auflöst .....	95
8.5	Kleine und große Staus in Organisationen .....	96
8.6	Alle müssen gleichzeitig losfahren .....	99
8.7	Jeder muss seinen Fahrstil anpassen .....	101

---

8.8	Alle müssen das auch wollen, sprich „in die gleiche Richtung fahren“	102
8.9	Das Signal von außen	104
8.10	Ausblick	106
<b>9</b>	<b>Katastrophen und Chaos: Kreise ziehen</b>	<b>109</b>
9.1	Im Flugzeug nach Südafrika	110
9.2	Prävention und ihre Grenzen	112
9.3	Wo anfangen?	114
9.4	Vorgehen	115
9.5	Erfolgreiches Unternehmertum	117
9.6	Agile Softwareentwicklung	118
9.7	Kreise	119
9.8	Exkurs: Kreis der Akteure und Kreis der Nutznießer	122
9.9	Mehrere Kreise	123
9.10	Ausblick und Initiative von „oben“	124
	Literatur	127
<b>10</b>	<b>Organisationen: Es gibt etwas zu tun</b>	<b>129</b>
10.1	Wie man sich „vorantastet“	130
10.2	Die Organisation als Mischpult	131
10.3	Wie man sich zurechtfindet	132
10.4	Schlüssel 1: Unterstützung	132
10.5	Schlüssel 2: tolle Idee	134
10.6	Schlüssel 3: Aufstiegsplan	136
10.7	Schlüssel 4: erster Kreis und Sprint	137
10.8	Beispiel und Abschluss	139
	Literatur	140
<b>11</b>	<b>Anhang: Zehn Dinge, an denen ein Coach erkennt, ob ein Unternehmen in der Top-Liga spielt</b>	<b>141</b>

---

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 5.1</b>	Matrix der Beratungsformen .....	44
<b>Abb. 7.1</b>	Ruderboot und Schachmannschaft .....	71
<b>Abb. 9.1</b>	Überblick und Zusammenfassung .....	125
<b>Abb. 10.1</b>	Vier Erfolgsfaktoren .....	133

---

## Zusammenfassung

Im Lauf der Jahre war ich für viele Organisationen tätig. Zunächst als Banker, später als Berater und dann als Coach. Eines hat sich dabei nicht geändert: Ich bin immer wieder entsetzt und fasziniert zugleich. Entsetzt, weil ich selten ein Team sehe, das wirklich gut zusammenarbeitet, kaum eine Abteilung, in der es nicht knirscht und kaum eine Organisation, die optimal funktioniert. Und fasziniert bin ich von den gigantischen Potenzialen, die hier überall schlummern.

Im Lauf der Jahre war ich für viele Organisationen tätig. Zunächst als Banker, später als Berater und dann als Coach. Eines hat sich dabei nicht geändert: Ich bin immer wieder entsetzt und fasziniert zugleich. Entsetzt, weil ich selten ein Team sehe, das wirklich gut zusammenarbeitet, kaum eine Abteilung, in der es nicht knirscht und kaum eine Organisation, die optimal funktioniert. Und fasziniert bin ich von den gigantischen Potenzialen, die hier überall schlummern.

Angesichts dieser Zustände habe ich mir viele Gedanken darüber gemacht, was Organisationen – oder besser gesagt die Geschäftsführer, Vorstände, Führungskräfte, Projektmanager und Mitarbeiter, die in ihnen arbeiten – wirklich wollen. Im Grunde möchten alle das Gleiche: Sie möchten Großartiges leisten und eine angemessene Anerkennung dafür bekommen. Sie möchten zufriedene Kunden, die von den Produkten und Dienstleistungen ihrer Organisation begeistert sind. Sie möchten morgens gerne zur Arbeit gehen und abends zufrieden nach Hause.

Die Sehnsucht nach Leistung ist das eine. Aber das ist nicht alles. Die Menschen möchten Leistung mit einem gewissen Maß an *Leichtigkeit* verbinden. In gewisser Hinsicht ist das mehr, als *nur* etwas zu leisten. Zu ackern und zu rackern, am Rande des Nervenzusammenbruchs zu arbeiten oder zu resignieren und Dienst nach Vorschrift zu machen oder in den Burn-out zu rauschen und desillusioniert, verärgert und erschöpft zu sein, ist bestimmt

nicht das, was die Menschen wollen. Der Einzelne ist dabei frustriert und die Existenz der Organisation gefährdet.

Leistung gepaart mit Leichtigkeit, das ist es. Erst diese Kombination stellt das wahre Potenzial von Menschen, Teams und Organisationen dar. Es entsteht, wenn die Menschen ihre Möglichkeiten ausschöpfen *und* ganze Organisationen wie gut eingespielte Mannschaften agieren. Dann ist ein Unternehmen nicht nur wirtschaftlich erfolgreich, sondern alle ziehen an einem Strang und alle identifizieren sich mit der gemeinsamen Leistung. Diesen paradiesischen Zustand werde ich im Folgenden als *organisatorische Top-Liga* bezeichnen.

Im Laufe der Jahre hatte ich die Ehre und das Vergnügen mit vielen brillanten und talentierten Menschen zusammenarbeiten zu dürfen. Menschen, die Hervorragendes leisten, hart arbeiten und sich in den Dienst ihrer Organisation stellen. Organisationen brauchen solche Menschen. So wertvoll sie sind, ihr Einfluss auf das große Ganze kann aber immer nur begrenzt sein. Eine Organisation überlebt nur dann, wenn zu diesen überragenden Leistungen Einzelner auch ein gutes Mannschaftsspiel kommt. Im Sport kann man regelmäßig beobachten, dass nicht unbedingt die Mannschaft gewinnt, die die besseren Spieler hat, sondern die Mannschaft, bei der die Spieler besser zusammen agieren. Und oft haben auch die Mannschaften die Nase vorn, die die besseren Coaches haben.

Das Buch beruht auf einer Handvoll Thesen, die ich schon zu Beginn darlegen möchte. So haben Sie die Chance, es nun zur Seite zu legen, wenn Sie an diese zentralen Thesen nicht glauben oder sie Ihnen unrealistisch erscheinen sollten. Diese Thesen lauten:

1. Eine Organisation funktioniert am besten als eine (große) Mannschaft.
2. Eine Mannschaft ist nur so gut wie ihr Mannschaftsspiel.
3. Ein gutes Mannschaftsspiel der organisatorischen Top-Liga zeigt Leistung *und* Leichtigkeit.
4. Leistung und Leichtigkeit brauchen ein gutes Coaching.
5. Ein gutes Coaching beinhaltet das Coaching der Mannschaft und das Coaching der einzelnen Spieler.

Mit diesen Grundthesen sollte auch deutlich sein, dass Sie gerade kein klassisches Selbsthilfebuch in den Händen halten. Wie im Sport auch, erreicht eine Mannschaft ihr volles Potenzial nur durch Coaching. Es ist ein inspirierendes Buch, das Ihnen ungeahnte Möglichkeiten und Wege aufzeigt. Aber ohne einen Coach können Sie es nicht in der ganzen Konsequenz umsetzen. Auch dies sei gleich am Anfang klar gesagt. Nun liegt es an Ihnen.

Um den Weg zur organisatorischen Top-Liga zu ebnen, werden wir uns zunächst die dahinterliegende Idee etwas näher anschauen (Kap. 2), dann die aktuelle Situation in Organisationen besprechen (Kap. 3), die Grenzen traditioneller Ansätze kennenlernen (Kap. 4), die Möglichkeiten, die Coaching bietet, beschreiben (Kap. 5), uns von der Kraft der Motivation insbesondere im Non-Profit-Sektor inspirieren lassen (Kap. 6), von den Erfolgsgeheimnissen des Mannschaftssports lernen (Kap. 7), uns vom Stau im Straßenverkehr abschauen, wie man in den Fluss kommt (Kap. 8), von der Katastrophen- und

Chaosforschung erfahren, wie man in unübersichtlichen Situation vorgeht (Kap. 9) und abschließend eine kleine Starthilfe geben (Kap. 10). Im Anhang (Kap. 11) beschreibe ich zehn Punkte, an denen ein Coach erkennt, ob Ihre Organisation in der Top-Liga spielt.

Die Menschen möchten Leistung *und* Leichtigkeit gleichzeitig. Das geht nur gemeinsam, als Mannschaft. Dafür ist dieses Buch gedacht.