
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)

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

1	Einleitung	1
2	Die kühne Idee!	5
2.1	Der FC Bigcity 1900	6
2.2	Die Denkfehler des Managements	8
2.3	Die Alternative	10
	Literatur	11
3	Organisationen: ein Schatten ihrer selbst	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
4	Traditionelle Ansätze: haben Grenzen!	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
5	Coaching: mehr davon!	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
6	Non-Profit: Motivation pur	51
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
7	Sport: das Team und der Einzelne	67
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
8	Stau: muss nicht sein	89
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
9	Katastrophen und Chaos: Kreise ziehen	109
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
10	Organisationen: Es gibt etwas zu tun	129
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
11	Anhang: Zehn Dinge, an denen ein Coach erkennt, ob ein Unternehmen in der Top-Liga spielt	141

Abbildungsverzeichnis

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