

Es ist zum Verzweifeln ...

Carl ist verzweifelt. Er sitzt in seinem Büro und versucht zu begreifen und zu analysieren, in welche Situation er geraten ist. Dabei hatte noch vor einigen Monaten alles so gut für ihn ausgesehen. Gleich nach der Übernahme der neuen Verantwortung hatte er zahlreiche Einzelgespräche mit seiner Führungscrew wie auch mit den *Bauern* geführt. Er ließ sich alle Geschäftsbereiche präsentieren und versuchte die Zusammenhänge und auch die Details besser zu verstehen. Sein persönliches Resümee ist erschreckend. Vor allem deshalb, weil die Eigentümer ihm die Situation doch deutlich anders dargestellt hatten und auch seine Analyse, noch als Außenstehender, bei Weitem nicht so dramatisch ausgefallen war. Nun quält ihn die Frage, ob die Eigentümer eine verklärte Sicht der Sachlage haben oder primär durch grenzenlosen Optimismus geprägt sind. Daran, dass Raffaella, seine Vorgängerin als *König*, und eventuell sogar seine Führungscrew die Fakten beschönigt haben, wagt er nicht zu denken. Dennoch mehren sich die Indizien, dass dies der Fall sein könnte.

Die Analyse der Spielresultate hat ergeben, dass tendenziell in letzter Zeit Partien verloren wurden und die

derzeitige Platzierung auf Erfolgen der Vergangenheit beruht. Dies hat nicht nur negativen Einfluss auf das Budget für die Siegprämien, sondern aufgrund der sinkenden Zuschaueranzahl auch auf das gesamte Geschäft mit Catering und Merchandising. Die Mannschaft ist dem Abstieg in die untere Spielklasse näher als dem erhofften Aufstieg in die Champions League. Zusätzlich erschüttert ihn der Umstand, dass anscheinend Umsätze im Merchandising-Bereich vorgezogen wurden, um den letztjährigen Jahresabschluss zu schönen. Man hatte bei einem Deal mit einer externen Merchandisingfirma, die Fanartikel von mehreren Mannschaften im Angebot führte, fast ein Viertel des Jahresumsatzes fakturiert.

Zusätzlich wurden Lieferantenrechnungen für den Cateringbereich in das heurige Jahr hineingeschoben, obwohl die Lieferungen schon im letzten Jahr erfolgten. Dieser Deal hatte einen hohen Preis, da deutlich schlechtere Einkaufskonditionen als gewöhnlich akzeptiert wurden. Raffaella hatte alles so hingedreht, dass für sie und ihre Mannschaft 100 % der vereinbarten Prämie fällig wurden. Für Carl bedeutet das schlicht, dass das Budget für das laufende Jahr, für sein erstes Jahr in dieser Verantwortung, vollkommen illusorisch ist. Die Umsätze und Erträge sind ebenso wie die Spielergebnisse weit entfernt von den erhofften Zielen.

Die Gespräche mit den *Bauern* waren ebenso ernüchternd. Carl spürt überhaupt keinen Spirit in der Mannschaft. Man hat das Gefühl, sie würden jederzeit für eine andere Mannschaft spielen, würde man ihnen ein

bisschen mehr bezahlen. Da Wechseln derzeit nicht so einfach ist, spielen sie eben für *Hope*. Carl hat auch herausgefiltert, dass den *Bauern* die Spielstrategie überhaupt nicht klar ist; es wird einfach bestmöglich gespielt. Sie haben auch keine Informationen zum Überblick über die Gesamtsituation der Mannschaft. Carl hat in einer Studie gelesen, dass sich, über alle Mannschaften gesehen, 88 % der *Bauern* in ihren Mannschaften fremd fühlen, 70 % machen Dienst nach Vorschrift und 18 % haben innerlich gekündigt. Für Carl waren diese Zahlen bis jetzt völlig absurd und unglaublich, aber nun hat er den Eindruck, dass seine Mannschaft *Hope* den Durchschnitt gut repräsentiert. Die Gespräche mit den *Bauern* haben Carl auch klargemacht, dass er ein massives Problem mit seinen Führungskräften hat. Denn aus einer anderen Studie weiß er, dass *Bauern* bei guter Führung um bis zu 30 % mehr leisten können.

Carl hatte einen Termin mit Dimitrova, der *Dame*, vereinbart, um die Situation zu besprechen. Sie ist nicht nur im Spiel sein wichtigster Partner, sondern mit ihrer Verantwortung über die Finanzen auch sein wichtigster Gesprächspartner außerhalb des *Schachbretts*. Als er die diversen Ungereimtheiten und die teilweise Intransparenz von Daten ansprach, führte das eher zu aggressiven Rechtfertigungen und arroganten Bemerkungen als zu einer Klärung. Carl ist immer wieder überrascht, wie Schachfiguren mit steigender Frequenz von unrechten Taten das Unrechtsempfinden offenbar verlieren. Raffaella und Dimitrova haben offensichtlich schon seit Jahren



die Umsätze und Erträge so hingedreht, dass die Ziele erreicht wurden und die Boni damit gesichert waren. Dimitrova sagte, dass man sich beim ersten Mal nicht besonders gut fühlt, dieser Zustand aber nach einigen Malen zur neuen Normalität wird und man sich nichts mehr dabei denkt. Und noch eine Erkenntnis hat Carl aus dem Gespräch mitgenommen. Seine Vorgängerin hatte einen patriarchalischen Führungsstil gepflegt und hatte viel von dem, was Carl so schockierte, angeordnet. Es war ganz klar: Entweder man befolgt die Anweisungen oder man fliegt. Die verschiedenen persönlichen Abhängigkeiten der Führungscrew vom Job hatte sie sich zunutze gemacht und ein strenges Regime geführt. Dieser Stil, *Management by fear*, funktioniert doch einige Zeit recht gut. Mit Zwang, Druck und autoritärer Strenge mögen sich kurzfristig Erfolge erzielen lassen. Irgendwann führt die geforderte Unterordnung jedoch zu lähmender Angst

oder zu Rebellion. Beides blockiert, und die Leistungskurve flacht unweigerlich ab.

Die Mannschaft war anfangs spielerisch und kommerziell durchaus erfolgreich, doch leider nie Spitzenklasse. Und nun droht der totale Absturz. Carl ist punkto Führungsstil weder ein Freund des autokratischen noch des zu kooperativen Stils. Seine Auffassung von guter Führung ist zusammengefasst: *Team mit Spitze und nicht Team als Spitze*. Vor allem ist es die Verantwortung von Führungskräften, die Kultur einer Firma mit ihren Kernwerten vorzuleben. Ein Chef sagt „Go“, eine gute Führungskraft sagt „Let's go“. Mitarbeiter über fesselnde Ziele zu motivieren mag anfänglich mühsamer sein, zahlt sich jedoch auf die Dauer aus. Der Erfolg stellt sich meist erst mit der Zeit ein, ist dann aber auch nachhaltiger. Natürlich ist immer die Frage, wie viel Zeit die Eigentümer dem Management geben, um die Ziele zu erreichen. Carls Überzeugung ist, dass *man vollkommen überschätzt, was man in einem Jahr erreichen kann, und vollkommen unterschätzt, was man auf einen längeren Zeitraum erreichen kann*. Natürlich widerspricht dies einem Quartals- und kurzfristigen Erfolgsdenken, aber manche Situationen sind nicht durch Knopfdruck zu reparieren. Auch wenn es die Kapitalgeber gerne so hätten. Carl hat viele Mannschaften beobachtet, deren Eigentümer, motiviert durch Erfolge in diversen Branchen, glaubten, ihr persönliches Erfolgskonzept der Führung eines *Schachclubs* überstülpen zu können. Erfolg? Leider Fehlanzeige. Und das ungeliebte Resultat waren dann beträchtliche Investitionen, die über Jahre in den

Sand gesetzt wurden, ohne wirklich substanziell etwas aufzubauen. Wäre man die Sache gleich mit realistischen Zielsetzungen und realistischer Einschätzung des erforderlichen Zeitbedarfs angegangen, wären auf jeden Fall die Resultate besser.

Ein bekannter Trainer definierte *Führung als Leistung durch Zeit*. Führungsstile lassen sich also danach beurteilen, welche Auswirkungen sie auf den Leistungswillen der Mitarbeiter haben. Eine unternehmerische Vision ist eine ambitionierte Zielvorstellung, die die Menschen fasziniert und anspornt. Wer sie glaubhaft verkörpert, gewinnt das Charisma, das man außergewöhnlichen Persönlichkeiten nachsagt.

Doch bei der Vielzahl seiner Probleme weiß Carl noch gar nicht, wer sein Team sein soll. Wem kann er vertrauen? Wer aus seinem Team verfügt über die Fähigkeiten, Fertigkeiten und über die Grundwerte, die Carl zur Umsetzung seiner Strategie benötigt? Wie passt, losgelöst von der fachlichen Kompetenz, seine Führungscrew zusammen?

Eines ist Carl klar: Er hat nicht viel Zeit. Weder in der Vorbereitung seiner Strategie noch dann bei der Umsetzung. Einerseits muss er den Eigentümern möglichst rasch einen fundierten Überblick aus seiner Sicht geben und andererseits gleichzeitig einen Plan präsentieren, wie er *Hope* aus dieser bedrohlichen Situation herausmanövrieren wird. Die individuellen Persönlichkeitseigenschaften und deren Zusammenspiel sind von zentraler Bedeutung für einen erfolgreichen Turnaround. Ist das

Führungsteam in der Zusammensetzung eher von gleicher Persönlichkeitsstruktur geprägt, hat das zwar den Vorteil der Geschwindigkeit, gleichzeitig aber auch den Nachteil, dass man wenig andere Sichtweisen vom Team bekommt. Im Gegensatz dazu besteht, wenn das Führungsteam aus primär konträren Typen besteht, das Problem darin, dass man zu viel Zeit und Energie für das Ausgleichen von Konflikten benötigt.

Carl beschließt, nach seiner persönlichen Einschätzung Persönlichkeitsprofile für sein Führungsteam zu erstellen. Er hat schon früher mit einer sehr einfachen Struktur gearbeitet, die im Wesentlichen vier Persönlichkeitstypen unterscheidet. Da gibt es den Typ des *Enthusiasten*, der vor Ideen und Initiativen sprudelt, meist vor Ego strotzt, aber meist hochemotional handelt und schlecht zuhören kann. Der *Analytiker* steht diesen Eigenschaften mit den seinen konträr gegenüber. Er ist eher verschlossen und kühl, stellt viele Fragen und läuft Gefahr, sich in Details zu verlieren. Der dritte Typ ist der *Supporter*, der durch seine freundliche und tolerante Art auffällt. Dieser Typ legt Wert auf eine gute Arbeitsatmosphäre und verfügt über großes Einfühlungsvermögen. Dem diametral gegenüber ist der Charakter des *Praktikers*. Dieser Typ ist eher dominant, versucht seine eigenen Vorstellungen durchzubringen und legt großen Wert auf gute Vorbereitung und Pünktlichkeit.

Es ist Carl zwar klar, dass seine persönliche Einschätzung, basierend auf dieser Methode, viele Unsicherheitsfaktoren birgt, zumal jeder Spieler natürlich von allen

Typen eine Mischung in sich vereint. Aber dennoch gibt es eindeutige Ausprägungen, und dies möchte er versuchen herauszufinden und für seine optimale Team-Zusammenstellung nutzen. Eine persönliche Analyse jedes Mitglieds des Führungsteams wäre natürlich viel besser, aber im Moment hat Carl keine Alternative. Denn in dieser heiklen Phase, in der noch kein gegenseitiges Vertrauen und keine Beziehungen zueinander aufgebaut sind, würde eine von ihm vorgeschlagene Persönlichkeitsanalyse bei jeder seiner Führungskräfte gewiss zu einer groben Verunsicherung führen.

Spielsituation: Wurde Carl bewusst getäuscht, oder wussten es die Eigentümer auch nicht besser? Die Resultate der Mannschaft punkto Spielergebnisse und die Umsätze im gesamten Geschäft mit Catering und Merchandising sind deutlich schlechter als angenommen. Jahresergebnisse sind vermutlich „geschönt“. Ein Abstieg in die untere Spielklasse ist wahrscheinlicher als das Erreichen der ersehnten Champions League.

Nächster Zug: Einzelgespräche mit den Führungskräften und weitere Analysen.