

STANDPUNKT NR. 56 – 10/2018

Aus Schaden wird man klug?

„Wir brauchen einen radikalen Neuanfang!“
(Joachim Löw)

Es soll ja Leute geben, die bestreiten, dass man vom Fußball etwas für das reale Leben lernen kann. Diejenigen, die aber daran glauben, dass der Fußball doch ein guter Lehrmeister sein kann, erleben aktuell wieder ein Beispiel bester Management-Kunst im Reagenzglas Profifußball. Worum geht es?

Der Totalschaden der DFB-Elf bei der Weltmeisterschaft in Russland ist jetzt aufgearbeitet. Nachdem Volkes Zorn über das desaströse Ausscheiden verraucht ist und die Nebelschwaden der zweimonatigen Funkpause der Offiziellen verzogen sind, kann man erkennen, dass mit wilder Entschlossenheit an der Neuausrichtung des deutschen Fußballs gearbeitet wird.

Die erste Erkenntnis dabei ist, dass das mit den gleichen Personen erfolgt, die auch für das Ergebnis in Russland verantwortlich waren. Das ist in der Tat ungewöhnlich, denn normalerweise, das war in den Tagen nach dem Ausscheiden auch häufig so zu hören, müssen bei einem Neuanfang Köpfe rollen. Ob das Festhalten an den „alten“ Verantwortlichen eher der Tatsache geschuldet ist, dass man so recht keine geeigneten Alternativen fand, oder der Erkenntnis, dass man angesichts vergangener Erfolge nachsichtig sein und vertrauen müsse, kann von außen schlecht beurteilt werden.

Interessanter jedoch erscheint mir ein anderer Aspekt der Aufarbeitung, nämlich, warum ein mit anerkanntermaßen tollen Spielern gespickter Kader eine solch jämmerliche Leistung abgegeben hat, uninspiriert und ohne die notwendige Einstellung zu einem solchen Turnier.

Fasst man die Meinungen und Analysen dazu zusammen, ergeben sich folgende Erklärungsansätze:

- a) Der Weltmeistertitel 2014 und die makellose Qualifikation für die WM 2018 haben bei Spielern und Betreuern zu einer Selbstzufriedenheit (Arroganz) geführt, die die Mannschaft zu sorglos hat werden lassen.
- b) Mannschaft und Fans haben den Kontakt zueinander verloren; das Hauptaugenmerk galt mehr den Sponsoren als den Fans.
- c) Die „Nibelungentreue“ des Bundestrainers zu einigen „Lieblings-Spielern“ hat den Leistungsgedanken ausgehöhlt und Undisziplinierten einreißen lassen, die wiederum der Leistungsfähigkeit des Teams abträglich waren.



Wenn man diese immer wieder herangezogenen Erklärungsversuche auf sich wirken lässt, ergibt sich ein Bild, nämlich das Bild eines von der Realität der Anforderungen (der Titelverteidigung) zum Teil abgehobenen Managements, das sich mehr mit dem Ausschöpfen der materiellen Erträge der vergangenen Erfolge als mit der konsequenten Weiterentwicklung der Fähigkeiten zur Erzielung künftiger Erfolge beschäftigt hat.

Dabei wurden Indikatoren einer nachlassenden Wettbewerbsfähigkeit wie das Halbfinal-Aus bei der EM 2016 und die schwachen Ergebnisse der Vorbereitungsspiele zur WM 2018 als unbedeutend abgetan, um sich nicht grundlegender hinterfragen zu müssen. Man vertraute darauf, die notwendige Leistung zu zeigen, wenn sie abgefordert werden würde, und war gelähmt, als dies nicht gelang.

Diese Fehlerkette ist eine, die man auch häufig in der Wirtschaft antrifft. Das Management vertraut auf Fähigkeiten, die das Unternehmen früher einmal stark gemacht hat, und verabsäumt die rechtzeitige und selbstkritische Bestandsaufnahme. Während der Zeit erfolgreicher Marktbearbeitung entfernen sich Management und Belegschaft voneinander, d.h. das Management konzentriert sich immer stärker auf den „Steuerungsaspekt“ und vernachlässigt den „Entwicklungsaspekt“, weil Weiterentwicklung auch immer bedeutet, sich mit der Fachkompetenz auf Mitarbeitererebene auseinander zu setzen und miteinander zu ringen, um die besten Lösungen für die künftige Leistungsfähigkeit zu finden. Manche Manager glauben dann tatsächlich, dass sie ein Unternehmen erfolgreich mit der Fernbedienung aus dem Sessel heraus führen können.

Und nicht zuletzt nimmt in diesen Zeiten die Bedeutung des „Küchenkabinetts“ zu, d.h. derjenigen Führungskräfte, die seit Jahren zum engsten Zirkel des Top-Managements zählen, weil man ihnen zuhört und ihren Ratschlägen folgt. Es ist offensichtlich, dass diese Führungskräfte naturgemäß wenig Neigung entwickeln, den Status quo grundlegend in Frage zu stellen.

Bewertet man diese Beobachtung noch grundsätzlicher, gelangt man zu der Erkenntnis, dass Erfolge der Vergangenheit sehr häufig ein Ballast für den zukünftigen Erfolg sind. Es ist ja augenfällig, dass bei den letzten drei WM-Turnieren der jeweilige Titelverteidiger jeweils in der Vorrunde ausgeschieden ist.

Wenn also, wovon ich unbedingt überzeugt bin, Mentalität stets Qualität besiegen kann, dann muss es einen negativen Zusammenhang zwischen Vergangenheitsorientierung und Mentalität geben.



Wenn für die mentale Stärke eines Instituts dessen Führung verantwortlich ist (auch das glaube ich uneingeschränkt), dann wäre die These nicht abwegig, dass dies umso besser gelingt, je mehr sich die Führungsarbeit auf die Bewältigung künftiger Anforderungen konzentriert.

Sie meinen jetzt vielleicht, dass dies eine banale Erkenntnis sei, aber ich kann versichern, dass die Verhaltensmuster, denen ich in meiner beruflichen Praxis begegne, mehrheitlich nicht konsequent Zukunfts-orientiert ausgerichtet sind.

Es wird zwar ständig von den künftigen Anforderungen gesprochen, aber die Entscheidungen sind meist bewahrender, also Vergangenheits-orientierter Natur.

Warum „Vergangenheits-Orientierung“?

Es mangelt seit vielen Jahren nicht an Studien, Analysen und Erkenntnissen, welchen Anforderungen in den kommenden Jahren zu begegnen sein wird, wenn sich an der wirtschaftlichen Großwetterlage nichts Grundlegendes ändert. Um die Marktanteile wird stärker zu kämpfen sein, d.h. die Banken müssen lernen, vom Bring- zum Holgeschäft zu kommen, die CIRs sind zu hoch, weil noch viel zu viel zu aufwändig selbst gemacht wird und die Mentalität der meisten Institute ist abwartend statt agierend ausgelegt.

Welches Institut kann von sich behaupten, sich diesen Herausforderungen mit allen Konsequenzen zu stellen, ohne Rücksicht auf anzupackende Veränderungen?

Das Beharrungsvermögen im Entscheidungsverhalten ist doch im Grunde nichts anderes als die Hoffnung, es könne auch ohne Veränderung noch mal irgendwie gut gehen. Gerade ältere Entscheidungsträger neigen häufig dazu, vor notwendigen Veränderungen zurückzuschrecken, weil man sich dies in seinen letzten Monaten oder Jahren nicht noch antun will.

Exakt dieses Verständnis ist auch den DFB-Kickern zum Verhängnis geworden. Man hat sich zu schnell zufrieden gegeben mit dem, was man einmal erreicht hatte, und hat es an der Entschlossenheit mangeln lassen, sich konsequent weiterzuentwickeln, was Spielsystem, Taktik, vor allem aber Siegermentalität angeht. Es hätte mehr Spieler gebraucht, die das vielbeschworene „Sieger-Gen“, also die Lust zum harten Kampf, in sich tragen.

Ich kenne nur wenige Institute, die eine vergleichbare Konsequenz in ihrer Zukunftsausrichtung an den Tag legen. Sicher wird immer an vielen Stellen gewerkelt, aber einen klaren Masterplan, den man Schritt für Schritt aufmerksam und konsequent verfolgt, dabei jedoch beständig bereit, notwendige Anpassungen vorzunehmen, um die Ziele zu erreichen, wenn sich Rahmenbedingungen verändern, erkenne ich nicht so häufig.



Es ist aber gerade diese Besessenheit, immer wieder besser werden zu wollen, sich nicht mit dem Erreichten zufrieden zu geben und immer wieder auch nach Optionen zu suchen, die Leitungsfähigkeit der eigenen Organisation zu steigern, die den Unternehmer- vom Verwalter-Typus unterscheidet.

Es ist dieser „Blick in den Rückspiegel“, das Vertrauen in das, was in der Vergangenheit funktioniert hat, was viele Manager davon abhält, die klar erkennbaren und unbestreitbar notwendigen Maßnahmen nicht mit aller Kraft anzugehen, sondern abzuwarten, ob es nicht auch ohne Eingriffe klappen könnte.

Wenn dann der „Worst Case“ doch eintritt, ist der Jammer groß und es wird der radikale Neuanfang gefordert. Wenn sich aber die Ursache der Katastrophe, wie beim DFB-Team, langsam und beständig angekündigt hat, aber nicht konsequent angegangen wurde, ist die Lösung sehr wahrscheinlich auch eher in den weichen Faktoren wie Mentalität und Führung zu suchen als in radikalen Strukturreformen.

Der Kardinalfehler, der in Russland (und zuvor) nicht hätte passieren dürfen, war die Überschätzung der eigenen Stärke, die man nur als Arroganz bezeichnen kann, sowie die Unterschätzung der Herausforderung, einen Titel als Gejagter auch erfolgreich verteidigen zu können. Es mögen nur wenige Prozentpunkte gewesen sein, die gefehlt haben, aber es waren die entscheidenden. Es gab und gibt keinen Bonus für Erreichtes.

Viele Regionalbanken haben eine Geschichte, die weit über hundert Jahre hinaus reicht. Und viele Bankmanager können sich gar nicht vorstellen, dass es das eigene Institut einmal nicht mehr geben könnte. Angesichts der fortschreitenden Fusionstendenzen haben manche Manager dies jedoch selbst schon miterlebt, meistens sogar aktiv mitgestaltet.

Der immer härter werdende Kampf ums Überleben wird jedoch in den kommenden Jahren noch mehr echte Opfer fordern, also Institute, die gegen ihren Willen fusioniert oder sogar abgewickelt werden. Wie kann man sich davor schützen?

Vor allem dadurch, dass man sich konsequent der Zukunft stellt, dass man die Herausforderungen entsprechend zügig angeht und die Mentalität in die erforderliche Richtung weiterentwickelt.

Es braucht Manager, die sich nicht primär mit dem Erreichten befassen und die Dinge nicht immer zu positiv darstellen, um bei allen Beteiligten für gute Laune zu sorgen.

Wir befinden uns inmitten gewaltiger Umbrüche, und es ist höchste Zeit, sich selbst, aber auch die Mitstreiter im Unternehmen, auf diese Umbrüche einzustellen.



Und gerade weil die Herausforderungen klar und deutlich erkennbar und sogar die Ziele gut greifbar sind, liegt es am Management, entsprechend zukunftsorientiert zu agieren.

Fußball ist nur ein Spiel. Für die allermeisten von uns hat der Knockout in Russland keinen relevanten und keinen bleibenden Einfluss auf unser Leben.

Aber das Spiel dient ja bekanntermaßen bei Kindern zur Vorbereitung auf das reale Leben. Und manchmal kann das Spiel auch bei Erwachsenen Erkenntnisse für das reale Leben schaffen.

Mögen die Spiele beginnen

Herzliche Grüße aus Brand

Hans-Dieter Krönung