

Finale ohne Frust: Starkes Ende schafft guten Neustart

Gastbeitrag auf karriere.de am 7. Mai 2015



Foto: lassedesignen/Fotolia.com

Die Bundesliga hat in der Saison 2014/2015 nur noch wenige Spieltage. Und während um die internationalen Plätze und gegen den Abstieg hart gekämpft wird, kündigen sich bereits Spieler- und Trainer-Wechsel zum Saisonfinale an: manchmal mit Wut oder Trauer bedacht, häufiger jedoch respektvoll und mit Ovationen begleitet. Spektakulär geht etwa die Ära Jürgen Klopp bei Borussia Dortmund zu Ende. Emotionen gehören zum Business Fußball selbstverständlich dazu. Es wird Abschied zelebriert – da kann der Sport zum Lehrstück für die Wirtschaft avancieren. Denn ein gut inszeniertes Ende – der Abschluss einer Ära genauso wie der Abschluss jeder einzelnen Saison – ist eine Investition in die Zukunft!

Teams und Unternehmen, die z.B. das Ende eines Projekts, den Weggang eines verdienten Mitarbeiters oder die kostenbedingte Aufgabe einer Abteilung professionell gestalten und diese Gelegenheit zur Stärkung ihrer Unternehmenskultur nutzen, schaffen die Voraussetzung, im nächsten Schritt aus diesem Ende neue Energie und neue Produktivität zu gewinnen.

Wann aber gelingt das? Wann ist ein Abschied wirklich ein Energiegewinn für morgen? Und wem nutzt er? Werden in Dortmund zum Saisonfinale am 23. Mai nicht nur Blumen überreicht, Sprechchöre angestimmt und über eine insgesamt mittelmäßige Saison gnädig hinweggeschaut? Ich denke, es passiert viel mehr – und da kann sich "das Business" vom "König Fußball" einiges abschauen:

Ein Ende zu zelebrieren heißt, allen Beteiligten die Möglichkeit zu geben, abzuschließen. Das Ziel ist ein faires Bilanzieren: Auch in Misserfolgen finden sich Aspekte, die es zu würdigen gilt. Auch Projekte, die nie in die Praxis umgesetzt wurden, haben vom Engagement, von Innovationen oder vom Teamgeist der Beteiligten gelebt. Vielleicht gab es Learnings, die nun an anderer Stelle im Unternehmen genutzt werden. Vielleicht haben die Kollegen Erfahrungen gemacht, die ihre Kompetenzen deutlich erweitert haben.

Faires Bilanzieren heißt auch, den Erfolg differenzieren: Gutes bleibt gut.

Die Ära von Klopp beim BVB wird immer mit zwei deutschen Meistertiteln in Folge und fantastischem Angriffsfußball verknüpft bleiben. Und auch in einer solchen Ära gab es Phasen, die besser hätten laufen können. In dem Sinne ist es für alle bedeutsam, am Ende ganz genau zu schauen und weder zu glorifizieren noch abzuwerten. Denn so wird Platz für "die Neuen" geschaffen, und es wird Neues ermöglicht – sachlich und auch in den Herzen.

Emotionale Ausbrüche: himmelhoch jauchzend, zu Tode betrübt

In Deutschland sind wir traditionell im Unternehmensumfeld eher zurückhaltend, was emotionales Feiern oder Abschiede angeht. "Nichts gesagt ist Lob genug" ist häufig noch Synonym für den eher dezenten Umgang mit eigenen Erfolgen. Traurig sein? In Bezug auf etwas, was sich in der Organisation ereignet? Das gilt eher als unmännlich, nicht-Business-like oder als Privatsache.

Da bricht der Fußball im guten Sinn mit Traditionen: Gefeiert und gejubelt wird ohnehin. Aber auch geweint. Hemmungslos geweint, z.B. beim Abschied einer Spieler-oder Trainerpersönlichkeit, und niemanden, weder auf den Rängen noch auf dem Platz, sind diese Tränen jemals peinlich.

Trauer zulassen ist hilfreich. Gerade der emotionale Teil hat einen wichtigen Effekt – und ist neben dem fairen Bilanzieren der Schlüssel zum erfolgreichen Neustart.

Emotionen beim Abschied sind aber nicht immer nur Tränen. Stellen Sie sich den ungeheuren Enttäuschung dieser Führungskraft vor: Ein ganzes Jahr wurde in die Vorbereitung einer Fusion zweier Unternehmensteile

investiert: Wöchentliche Meetings; meterlange Statusberichte und immer wieder die Auseinandersetzung mit der "Andersartigkeit" des Fusionspartners. Aber es wurde vollbracht: Man hat sich angenähert, der Business Case ergibt ein positives Ergebnis, juristische Hürden wurden genommen – und die eigene Position im neuen Organigramm erschien auch durchaus attraktiv.

Und dann: Fusion geplatzt!

In letzter Minute entscheidet einer der Eigentümer, dass die Stand-alone-Lösung eine sicherere Alternative bietet. Wut und Frust über so viele durcharbeitete Nächte, über den enormen (unnötigen) Aufwand oder über das ‚wirklich geile Produkt‘, was jetzt nicht gebaut wird, muss raus.

Raus – damit das nächste Projekt wieder Energie bekommen kann. Raus, damit der Kopf differenziert nachdenken kann, über das, was gelernt wurde im letzten Jahr aus einer nicht realisierten Fusion. Und es künftig als reflektierte Erfahrung – als lesson learned – nutzbar gemacht werden kann.

Persönliche Leistungsbilanz plus Teambilanz

Bilanzen am Saison- oder Projektende fallen für die unterschiedlichen Beteiligten oft unterschiedlich aus. Deshalb sind zwei Ebenen wichtig und für einen Profi-Abschied unerlässlich: Zum einen die persönliche Leistungsbilanz, in der der eigene Beitrag bewertet wird. Zum anderen die Teambilanz, in der die Ergebnisse selbst und auch die Art des "Zusammenspiels", die Kooperation untereinander kritisiert und gewürdigt wird.

Denn für die, die in der nächsten Saison wieder auflaufen genau wie für die, die anderswo spielen werden, heißt es jetzt: Die Erkenntnisse integrieren und dann: Zurück vom WIR zum ICH. Sich wieder herauslösen aus dem Teamgefüge. Sich wieder als Individuum mit eigenen Zielen, Wünschen und einer eigenen Zukunft definieren. Sich bereit machen. Mit der nächsten Mannschaft, in einer neuen Rolle oder in einem anderen Unternehmen wieder "WIR" sagen können – und dann nicht "Wir damals" zu meinen.

Wenn der Abschied zu kurz gerät oder ganz wegfällt, kann ein romantisch-verklärtes Bild bleiben, das verhindert, dass neue Konstellationen wirklich produktiv und erfolgreich werden. Man tritt auf der Stelle und hängt emotional immer wieder an der "supergeilen Zeit mit Klopp" oder "der Chance des Lebens, die die Fusion geboten hätte".

Wenn die Phase zu kurz ist und zum Beispiel auf Teamebene das Bilanzieren wegfiel, weil es sich ja "jetzt nicht mehr lohnt, noch Konflikte anzusprechen" – dann werden ungelöste Themen oft wie Ballast in neue

Konstellationen hineingetragen. Und schlimmstenfalls treffen sich die Protagonisten im nächsten Projekt wieder – um dort an den gleichen Themen Energie und Produktivität zu verbrennen, wie in der vorigen Situation.

Es gibt auch Teams, die einfach nicht zum Ende kommen. Die die Phase des Abschieds in die Länge ziehen und sich auf diese Weise ebenfalls ihrer Dynamik berauben. Der Abschied zerfasert, Teammeetings haben kaum mehr Verbindlichkeit, da sie keinen Sinn mehr machen, und der Projektleiter mutiert zur "lame duck" ohne Einfluss auf Entscheidungen und Ressourcen.

Nachwuchs als Vorbild

In meiner Arbeit im Unternehmenskontext sind für mich da auch die Fußballer ein gutes Leitbild: nicht die Profis – sondern die Nachwuchsleistungszentren: Im Jugendbereich spielt ein Team eine Saison unter einem Trainer: Er baut sie auf, formt sie, vereinbart Regeln. Er lobt, achtet auf Einhaltung von Vereinbarungen, spornt an und ermuntert zum Durchhalten. Die Jungs und Mädchen probieren aus, lernen, scheitern und wachsen als Team zusammen. Und hier ist von Anfang an klar: Nach dem letzten Spieltag ist Schluss. Einige schaffen den Sprung ins nächste Team – andere nicht.

Das Ende ist frühzeitig avisiert und die guten Trainer führen kontinuierlich Einzelgespräche und Mannschaftsbesprechungen durch – gerade auch zum Ende der Spielzeit. Der positive Abschluss ist dann für alle wichtig – denn sowohl Trainer als auch Spieler und Betreuer haben viel investiert. Bei manchen Jahrgängen überwiegt die Trauer, weil man diese Mannschaft gern zusammen gehalten hätte. Bei manchen der Stolz und das Gefühl, sehr viel erreicht zu haben – und manchmal ist es auch einfach Erleichterung, weil es eben nicht zu 100 Prozent gestimmt hat.

Mit Achtsamkeit und Respekt

Wenn wir in Unternehmen ebenso professionell Abschiede gestalten – wenn wir Projekte oder Teamstrukturen mit Achtsamkeit und Respekt für die Menschen auflösen, wenn wir die Zeit investieren, differenziert zu bilanzieren, dann ergibt sich gerade am Ende eine besonders steile Lernkurve: Dann fahren wir emotional und unternehmerisch den Saisongewinn ein und – nach der Party beginnt die Vorbereitung für die nächste Saison.

Abschied ist für die, die gehen, genauso wichtig wie für die, die bleiben – und ich hoffe, dass künftig noch mehr Unternehmen sich erlauben, diesen Elfmeter für Leistung und Kultur zu verwandeln!

Faires Bilanzieren setzt Energie für Neues frei: Vom WIR zum ICH und zurück

1. Frühzeitig das Ende avisieren
2. Reflexion der Arbeit auf zwei Ebenen:
 - Individuelle Bilanzen: Abschluss- und Feedbackgespräche mit jedem Einzelnen
 - Teambilanzen: z.B. das letzte gemeinsame Meeting für ein Revue passieren nutzen
3. Lessons learned festhalten – und für Neubeginn zur Verfügung stellen
4. Emotionen zulassen: keine Angst vor Tränen oder Wut!
5. FEIERN, wenn etwas Gutes zu Ende geht

<http://www.karriere.de/karriere/management/finale-ohne-frust-starkes-ende-schafft-guten-neustart-167735/>



Die Autorin **Chris Neuhard** verfügt über langjährige eigene Management-Erfahrung und berät mit Neuhard Consulting Unternehmen und Führungskräfte – auch im Profisport – in der Entwicklung ihrer Management- und Leistungskultur.

Sie ist Expertin für strategische Personalentwicklung und die Gestaltung von Veränderungsprozessen. Chris Neuhard ist Mitglied in der European Coaching Association e.V.