

Kennen Sie das „HSV-Syndrom“?

Auch Unternehmen brauchen einen Musterwechsel

Der HSV hat sich gerade noch vor seinem Alptraum gerettet. Diese Selbstheilungskräfte wirken nicht immer. In der Wirtschaft gibt es ähnliche Phänomene, die den Unternehmenserfolg erheblich bedrohen. Experten raten, die dahinterliegenden Muster zu analysieren, um die negativen Auswirkungen in positive Leistungen umzumünzen.

Der HSV hat 2013/14 die schlechteste Saison seiner Vereinsgeschichte. Es gibt viele Diskussionen darüber, was der HSV tun sollte, damit sich eine solche Spielsaison nicht wiederholt. Wenn man das reine Potenzial des Teams anschaut, erstaunt das schlechte Ergebnis. Doch der Verein ist mehr als eine Mannschaft, er ist ein komplexes System mit Funktionären, Ausschüssen, Trainern und Spielern. Ein solches System liegt auch in Unternehmen unterschiedlicher Größenordnungen vor und viele von ihnen haben mit dem „HSV-Syndrom“ zu kämpfen.

„Bei Hochleistungsteams im Sport und in der Wirtschaft gilt gleichermaßen: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. Das Potenzial der Einzelnen geht so in der Gruppe auf, dass mehr als die Summe der einzelnen Leistungsfähigkeiten entsteht und das Team über seine eigene Leistungsfähigkeit hinauswächst. Das ist die gewünschte Richtung. Doch das, was in die eine Richtung geht, kann auch in eine andere Richtung gehen und so kann es zu richtig schwachen Leistungen kommen, die häufig niemand nachvollziehen kann“, erklärt Change-Expertin Susanne Alwart, Inhaberin von alwart + team.

Ursachen hierfür gibt es viele, wie beispielsweise Überforderung, Unterforderung, zu viel Wandel, schlechte Führungskräfte, nicht funktionierende Prozesse, keine Konsequenzen an wichtigen Punkten, Ungerechtigkeiten. „Die ‚richtige‘ Ursache zu finden, ist die wichtigste Aufgabe, um wirklich etwas zu verändern, ansonsten setzt sich das unerwünschte Muster fort“, so Alwart. Wer glaubt, dass ein Trainer schuld an einer schlechten Performance ist, wechselt diesen aus. Ändert sich dennoch nichts, sollte definitiv analysiert werden, was die wirkliche Ursache ist, um das Symptom, die schlechte Performance, nicht zu stabilisieren. Es müssen die richtigen Konsequenzen gezogen werden, es nützt nichts, solche umzusetzen, die nur vermeintlich die Ursache sind und die am wenigsten „weh tun“.

Wenn Holger Hieronymus recht hat und die letzte Sommerpause und das unzureichende Training die Ursache für die schlechte Leistung waren, dann sollte genau untersucht werden, wie trotz Leistungscheck und Vergleichszahlen dieses Trainingsgap entstehen konnte. Es müsste Mechanismen geben, die zukünftig unzureichende Trainingspläne, schlechte Performance und andere Phänomene schnell auffällig machen, um dann direkt Konsequenzen ziehen zu können.

Die Aufgabe von Organisationsentwicklungsberatern ist es, solche Prozesse genau zu beobachten und sogenannte Muster – das sind in der Regel Wirkzusammenhänge und

Kommunikationsabläufe – zu identifizieren. Denn diese werden innerhalb des Systems nicht in Frage gestellt, haben aber negative Auswirkungen auf die Leistungen der Einzelnen, der Teams und des Unternehmens.

„Der HSV hat jetzt die Aufgabe innezuhalten und sich zu wandeln und das ist eine große Chance die er nutzen sollte“, so Alwart. Manchmal brauchen Organisationen und auch Unternehmen gelbe oder rote Karten von außen, um zu verstehen, dass sich etwas ändern muss. Das ist dann ein Change mit starkem Rückenwind und setzt viel Motivation und Energie frei, weil jeder weiß, dass er notwendig ist.