„Steffen Chalupny spricht mit... URS STOLLER

01/2017

Steffen Chalupny, Geschäftsführer der Bevermann Gruppe, ist ausgewiesener Experte und Wertschöpfer für betriebliche Weiterbildung. Sein Fokus ist der Return-on-Enablement (RoE): Die Befähigung von Mitarbeitern und Organisationen, das Richtige richtig und erfolgreich zu tun.

Urs Stoller, ehemaliger Spitzensportler, ist Profi-Coach, Workshop-Leiter und Wirtschafts-Referent. Er begleitete u. a. Heinz Günthardt, dreimaliger Doppelweltmeister und Nr. 22 der Weltrangliste, Martina Hingis, Nr. 1 der Weltrangliste, sowie das Davis-Cup-Team auf ihrem Weg zum Erfolg.

Das Ausmaß der heutigen Transformation im Zeichen von Industrie 4.0 ist vergleichbar (oder geht weit darüber hinaus) mit den beiden fundamentalen Transformationen der Weltgeschichte: der Neolithischen sowie der Industriellen Revolution. Viele Unternehmen wechseln dabei zu agilen Methoden, doch der Umstieg fällt selten leicht. Alte Strukturen und Verhaltensweisen lassen sich nicht en passant aufbrechen und es kommt zum Clash der alten hierarchischen und der neuen agilen Welt. Steffen Chalupny diskutiert mit Urs Stoller die Frage, wie man Führungskräfte und deren Organisationen befähigt, die Transformation erfolgreich zu meistern.

Steffen: Ergebnisorientierung. Dieses Mantra wird von vielen CxOs, Personalern und Führungskräften begeistert gefordert, als Schlüssel zur erfolgreichen Transformation. Als Du mit Martina Hingis zusammen gearbeitet hast, war das Ergebnis das Ziel, etwa:
„Du musst Weltranglistenerste werden!“?

Urs: In der Sport-Psychologie unterscheiden wir u.a. zwischen ZIEL-/Ergebnis-orientiertem Denken, Handeln und COACHen und dem Fort-Schritt orientiertem Denken, Handeln und COACHen. D.h. im Spitzen-Sport liegt der FOCUS in JEDER Trainings-Einheit in der Verbesserung der Bewegungen / den Bewegungs-Abläufen. Und je BESSER diese werden, und wir diese im Wettkampf AUCH RICHTIG einsetzen, umso GRÖSSER ist die Chance, dass wir ERFOLGreicher bzw. die Nummer 1 werden.

Steffen: Wie würde man denn in einem Unternehmen Fortschritte quantifizieren und qualifizieren?

Urs: Das ist DIE Frage der Fragen!!! ZIELE formulieren kann JEDE/r!!! Das ist eine Tatsache!!! Die RICHTIGEN und zwingenden Fort-Schritte zu beschreiben, das ist die HOHE Schule des modernen COACHings.

Steffen: Beispiel?

Urs: Wenn ich beim Tennis 10 cm höher springe (= Fort-Schritte beim Hochspringen), dann ist dies eine WICHTIGE Voraussetzung, damit ich meinen Aufschlag härter schlagen kann.

Steffen: Die Verhaltensforschung würde sagen, dass Konsequenzen über Verhaltensweisen entscheiden (Edward L. Thorndike).
Boni für erreichte (Gesamt-) Ziele für erfolgreiche Vertriebsmitarbeiter, sind seit langem übliche Methoden und Konsequenzen. Sind solche Anreize denn noch adäquat?
Wie ist das in der Welt des Sports?

Urs: Dem Profi-Sportler wird KLAR, dass er NUR über Verbesserungen Fort-Schritte erzielen kann / wird, und dass er seine Ziele NUR über Fort-Schritte erreichen kann. Somit belohnt der COACH seinen Spieler mit Boni NUR wenn er (Teil-) Ziele erreicht hat, und NIE, wenn der Spieler z.B. nur konsequent trainiert.

Steffen: In der neuen, agilen Welt ist es entscheidend, eine Unternehmenskultur auf den Säulen von Kooperation und einem Interplay zwischen Menschen, Abteilungen, Geschäftsbereichen und Regionen aufzubauen. Bonussysteme sind aber vielfach immer noch auf Einzelleistungen ausgerichtet. Und Wertschätzung wird bspw. nur den TOP-Leuten entgegengebracht.

Was wäre denn aus Deiner Sicht ein zielführendes Belohnungssystem?

Urs: (Zu) viele Unternehmen sprechen heute von „unserem Team / unseren Teams“. Doch meistens stehen Ende des Jahres bei der Kick-Off-Veranstaltung NUR die besten Verkäufer auf der Bühne, welche den dicken Bonus erhalten. Das würde im Fußball bedeuten, dass NUR der Stürmer, der die Tore geschossen hat, eine Prämie erhält. Und was würden sich wohl die Verteidiger und Mittelfeldspieler...

Steffen: ...nicht zu vergessen die Mannschaft hinter der Mannschaft: Platzwarte, Zeugwarte, Betreuer, medizinische Abteilung und und und...

...absolut!!! Also all diejenigen, die die sogenannte Drecksarbeit verrichten müssen! Was denken die, wenn NUR die Stürmer eine fette Torprämie bekommen?...und wie würde deren Einsatz wohl im nächsten Spiel aussehen??
Der Transfer in die Wirtschaft wird mit diesem Beispiel – jetzt HOFFEntlich – ALLEN klar!

Steffen: Das, Urs, ist unsere gemeinsame Mission.

Steffen Chalupny | Geschäftsführer | steffen.chalupny@bevermann-gruppe.de | fon: +49-30-340 602 500
© 2017 Bevermann Gruppe. Mit Leidenschaft zum Erfolg!