

## **Abschlussbericht des Teams H50+ des TC Blau-Gold Rastatt zum abgelaufenen Medenspieljahr: Fit für die Zukunft**

Mit einer Bilanz von vier gewonnenen und zwei verlorenen Begegnungen belegte das Team H50+ des TC BG Rastatt zum Ende der Medenrunde den dritten Platz in der Gruppe Süd der Liga Süd-West.

Gegen den Aufsteiger TSG Backnang Tennis 1 (2:7) und den TC 1902 Überlingen (1:8) wurden die Spiele unglücklich abgegeben, wohingegen gegen den TC BW Bretten (9:0), den TC Biberach (6:3), den Ski Club Ettlingen (8:1) und den TA TSV 1894 Eltingen (7:2) das Team eindrucksvoll sein Potenzial demonstrierte und sich damit für höhere Aufgaben im kommenden Spieljahr empfahl.

Dennoch ist die Mannschaft noch nicht angekommen, denn die Runde 2011 hat die Schwächen des Segments H50+ „nachhaltig“<sup>1</sup> offengelegt. Um für die Herausforderungen der Zukunft gerüstet zu sein, wurden unabhängige, externe Consultants gewonnen, die die Teamstrukturen einer stringenten SWOT-Analyse unterzogen. Als Maßgabe dieser Untersuchung wurden die Experten beauftragt, ergebnisoffen vorzugehen, dabei aber keine Tabus gelten zu lassen. Auch heilige Kühe seien, sofern erforderlich, zu schlachten.

Anlässlich einer geheimen Klausur auf Mallorca präsentierten die Experten in entspannten doch intensiven Talkrunden dem Management ihre brutalstmöglichen Ergebnisse.

Die Powerpoints dieser Analyse lassen sich grob (eine Detailanalyse war in der Kürze der Zeit nicht zu realisieren) wie folgt subsumieren:

### **Strength**

Harmonie in den Doppel-Paarungen.

Jugendliche Ausstrahlung, athletische Performance und überzeugende Qualität der technischen Tools (Vorhand, Rückhand, Aufschlag) machen „Lifestyle-Image und Attraktivität“<sup>2</sup> der Marke H50+ aus.

### **Weaknesses**

Übertriebenes Harmoniebedürfnis auf dem Spielfeld.

Um sich als komplexe Matrixorganisation, wie es das Team H50+ darstellt, in einem gnadenlosen, hochkompetitiven Umfeld zu behaupten, genügt es zukünftig nicht mehr, dass alle Player „gleich lang, gleich viel arbeiten“. Dieses Konzept hat sich als beklagenswert inadäquat erwiesen. Auf dem Erfolgsweg zum Regionalliga Player dürfen nur die Besten das Benchmark sein.

Zu diesem Zweck soll mit Hilfe des *Continuous Improvement Process* (Kaizen) eine Null-Doppelfehler-Toleranz im Team institutionalisiert und Fehler quantifizierbar gemacht werden. Das vorherrschende Ungleichgewicht in der Work-Play-Balance wird in ein neu justiertes Equilibrium, mit Betonung auf Work, überführt.

Das Zeitmanagement muss neu durchdacht werden, um durch das just-in-time-Erscheinen am Spielort und zu den Trainingszeiten Ressourcen gewinnbringender zu nutzen. Zur Verwirklichung der ehrgeizigen, aber durchaus realistischen Ziele, empfehlen die unabhängigen Experten dringendst, einen beidhändigen Aufschlag als Innovation von hoher strategischer Bedeutung in das Portfolio technischer Tools aufzunehmen. Gebügelte Shirts am Point of Performance setzen außerdem ein äußerlich deutlich sichtbares Zeichen der Entschlossenheit des Teams, die Zielvorgaben umfeldgerecht umzusetzen.

Die Produktivität in der Chancenverwertung, gemessen am Verhältnis gewonnener zu möglichen Breakpoints, muss deutlich gesteigert werden.

## **Opportunities**

Harmonisches, teamseitig geschlossenes Auftreten abseits des Spielfeldes.

Das Team ist bemüht, durch ständiges, unermüdliches Streben nach Exzellenz im Dienste der Vereinsmitglieder, Kollegen, Sponsoren, den Zuschauern, der Stadt Rastatt und des Weltfriedens, das in sie gesetzte Vertrauen durch Leistung zu rechtfertigen und den Kundennutzen „nachhaltig“<sup>3</sup> zu steigern.

Das Team H50+ ist innovativ und entwickelt durch steten Austausch von Ideen matchspezifische Lösungen von hoher Qualität. Ihr Bemühen hilft ihnen, die Lebensqualität entscheidend zu verbessern, Invalidität zu vermeiden, und die Gesundheit bis ins hohe Alter zu erhalten und zu fördern. Eine Anhebung des gesetzlichen Renteneintrittsalters auf 70 Jahre bejahen 89% des Teams uneingeschränkt. Dies ist durchaus als zivilcouragierter Beitrag zu verstehen, das Gesundheitswesen und die Sozialkassen „nachhaltig“<sup>4</sup> zu entlasten.

Das Humankapital des Clubs ist sein allerwichtigstes Gut. Niemanden wird „nachhaltig“<sup>5</sup> wegen seiner ethnischen Abstammung, seiner religiösen Überzeugung, seiner sexuellen Orientierung oder politischen Anschauung benachteiligt. Im Gegenteil! Das Management nimmt seine Verantwortung todernst, den gesellschaftlichen Makrokosmos im Mikrokosmos des Tams abzubilden. Es fördert aktiv und „nachhaltig“<sup>6</sup> die Integration bzw. Reintegration missverstandener oder unfairerweise marginalisierter Mitbürgerinnen und Mitbürger (Plagiatoren, Eurostatistikfälscher, arabische Despoten i.D./a.D., lupenreine Demokraten, Eurogruppen-Vorsitzende, Masters of the Universe, Parasiten) bei nachgewiesener guter Sozialprognose, indem es sie dem gesellschaftlichen Verwertungsprozess „nachhaltig“<sup>7</sup> zuführt. Die Selbstheilungskräfte des Gemeinwesens erledigen - hoffentlich - das Übrige.

## **Threats**

Krankhafte Harmoniesucht.

Bei Einzelgesprächen mit dem teameigenen, sporttiefenpsychologischen Fachmann müssen individuelle Nutzungskonzepte ein Stück weit verbindlich vereinbart werden, verbunden mit der Hoffnung, autoedukative Lernprozesse anzustoßen.

Das Angebot für hochqualifizierte Player mit Migrationshintergrund muss attraktiver gestaltet werden. Das hat mindestens in zweierlei Hinsicht einen positiven Nebeneffekt: Zum einen

belebt es den internen Wettbewerbsdruck, zum Anderen sinken die Kosten des Teams. Mit den dadurch frei werdenden Mitteln kann mehr Beraterleistung eingekauft werden, so dass die Zukunftsfähigkeit des Teams im Interesse aller noch „nachhaltiger“<sup>Alle</sup> gesteigert werden kann.

Im Sinne dieser Strategie ist es dem Team gelungen, einen Player aus Frankreich erfolgreich in den mannschaftsinternen Kreislauf einzuspeisen. Synergien, insbesondere im kulinarischen Bereich, sind bereits im Kosten-Nutzen-Effekt eingepreist.

## **Schlussfolgerung**

Motivierte und qualifizierte Player sind die Basis des Erfolges. Die Reformnotwendigkeit der bestehenden Strukturen des Teams ist nicht zu leugnen. In dieser entscheidenden Phase der Entwicklung des Teams hat das Lustprinzip als Unique Selling Proposition ausgedient. Den Playern muss ein finanzieller Anreiz zur individuellen Produktivitätssteigerung, vornehmlich im Returnbereich, geboten werden, denn Leistung muss sich wieder lohnen. Nur Leistung aus Freude an der Profitmaximierung wird das Umfeld „nachhaltig“<sup>9</sup> überzeugen, weiterhin in die Marke H50+ zu investieren.

Flache Hierarchien und kurze Entscheidungswege, gemischt mit einer Kultur des Zuhörens und aktiven Mitdenkens, fördern, indem sie die Kreativität der Player fördern, individuelle Verantwortlichkeit und damit den Unternehmer im Team. Dem menschlichen Grundbedürfnis nach Individualität und Anerkennung wird dadurch Rechnung getragen. Von uninformativer Seite geäußerte Bedenken, steigende Fallzahlen an Depressionen und Burn-outs seien bereits in anderen, vergleichbaren Kontexten zu beobachten, sind reine Hirngespinnste pathologischer Fortschrittsverweigerer.

Die genannten Optimierungsprozesse sind von daher alternativlos, so sehr, sehr schmerzhaft der Anpassungsprozess auch sein mag. Sollten diese Prozesse nicht in dem hier vorgestellten Rahmen umgesetzt werden, würde das ein verheerendes, psychologisches Signal an das Umfeld senden, zum Schaden nachfolgender Generationen. Wie ein Dominoeffekt würden andere Teams des Club mit in den unkalkulierbaren Strudel der Ereignisse hineingerissen; ein Auseinanderbrechen des Clubs wäre unausweichliche Konsequenz. Die unsichtbaren Kräfte des Umfeldes erzwingen deshalb förmlich eine Reform der Teamstrukturen.

Das Dienstleistungsangebot des Clubs wird gestrafft und den zeitgemäßen Bedürfnissen angepasst. Ein Personalabbau ist im Rahmen des Reformkonzeptes zum jetzigen Zeitpunkt nicht vorgesehen. Die verbliebenen Clubanteile werden zu Profit-Center umfunktioniert. Die dadurch erhöhte Rentabilität kommt zweifelsohne dem Club zu Gute.

Der Anspruch an Exzellenz und ein zukunftsfähiges, wettbewerbsfähiges Spielmodell erfordern zwingend die Einführung eines professionellen Managements. Insbesondere ist die Mannschaftsführung mit einer monatlichen Aufwandsentschädigung im oberen vierstelligen Bereich, netto, versteht sich, zu vergüten. Dieser Betrag soll einerseits durch Kürzungen entbehrlicher Ausgaben im Kinder- und Jugendbereich, andererseits durch freiwillige, substantielle Beteiligung der Vereinsmitglieder gegenfinanziert werden, so dass diese notwendigen Maßnahmen kostenneutral umgesetzt werden können. Um Kontinuität in der Entwicklung des Teams zu gewährleisten, konnte mit dem aktuellen Mannschaftsführer der

geeignetste Kandidat überzeugt werden, diese verantwortungsvolle Aufgabe weiter auszuüben. Der Vertrag ist auf vier Jahre befristet, mit einseitiger, vom Stelleninhaber auszuübender Option auf unbegrenzte Verlängerung. Im unwahrscheinlichen Fall des Misserfolges in der Umsetzung der Exzellenzinitiative haften die Vereinsmitglieder.

Diesbezüglich sei darauf hingewiesen, dass der Mannschaftsführer mit allem Nachdruck Gerüchte dementiert, wonach familiäre Bindungen zwischen ihm und der Geschäftsleitung des Consultingunternehmens bestünden. Sollte dies nach eingehender Prüfung der Sachlage dennoch der Fall sein, so ist ein Interessenskonflikt nicht zwangsläufig daraus abzuleiten.

*Stephan Dunlap*

---

Anmerkung des Verfasser: Fremdes geistiges Eigentum und artfremde Gedanken wurden schlampig gekennzeichnet; auf Quellenangaben wurde bewusst verzichtet. Mit Verweis auf seine derzeitige private, berufliche und sportliche Mehrfachbelastung bedauert der Verfasser dieses Missgeschick außerordentlich.

<sup>1</sup> McKinsey & Company

<sup>2</sup> Roland Berger

<sup>3</sup> Topos Consult

<sup>4</sup> The Boston Consulting Group

<sup>5</sup> Deloitte Consulting

<sup>6</sup> Booz & Company

<sup>7</sup> Capgemini Consulting

<sup>Alle</sup> Siehe 1-8

<sup>8</sup> A.T. Kearney