



# Trotz Gegenwind auf Kurs

Wirtschaftsunternehmen, die in immer härter werdendem Wettbewerb stehen, und Segelteams, die im America's Cup, der ältesten Sporttrophäe der Welt, antreten, stellen sich vergleichbaren Herausforderungen. Für beide Akteure ändert sich das Wettbewerbsumfeld dramatisch schnell: wechselnde Austragungsorte, neue Technologien, neue Regeln und unterschiedlichste Wettbewerber.

**»Wenn ich auf meine Karriere als Profisegler im America´s Cup zurückblicke, erinnere ich mich nicht an Siege oder Niederlagen, sondern an die unterschiedlichsten Teammitglieder, die wussten, dass es nur einen Weg gibt, um in diesem Wettbewerb bestehen zu können, indem wir die starke Energie der Kooperation freisetzen.«**



**Dominik Neidhart**

**D**as bedeutet, die Erfolgsfaktoren und Prinzipien des Gelingens aus der Vergangenheit verlieren stark an Einfluss. Es herrscht ein ständig stärker werdender 'Gegenwind'

Im America´s Cup hat in rund 150 Jahren nie das Team mit dem größten Budget oder mit der umfangreichsten Infrastruktur gewonnen. Es ist immer die Mannschaft, die den entscheidenden Unterschied macht. Die Fähigkeit, die höchstmögliche Energie zu erzeugen, gut zu manövrieren und die Zusammenarbeit zu perfektionieren, ist entscheidend, um auf Kurs zu bleiben. Darum soll es nun gehen.

#### **Es gibt keinen direkten Kurs zum Ziel**

Eine Besonderheit der Segelboote ist es, dass wir nicht direkt in die Richtung des uns entgegenkommenden Windes segeln können - also dorthin, wo die Boje, das eigentliche Ziel, liegt. Wir segeln aufgrund von aerodynamischen Gründen immer in einem Winkel zur Gegenwindrichtung. Das bedeutet: Um zum Ziel zu kommen, müssen wir kontinuierlich unseren Kurs anpassen und ändern. Diese Kurswechsel finden oft bereits direkt nach der Überquerung der Startlinie statt. Ausschlaggebend können ein Winddreher von 5 Grad, eine Welle oder ein unerwartetes Manöver unseres Gegners sein, was uns zum Ausweichen zwingt. Es kann sogar auch sein, dass eine Wende nach der anderen folgen muss: ein kontinuierliches Hin und Her zwischen zwei Richtungen.

Um auch bei Gegenwind auf Kurs zum Ziel zu bleiben, verlangen diese kontinuierlichen Manöver dem Team zum einen maximale Energie ab, zum anderen aber auch ein hohes Maß an Kooperation innerhalb der Crew. Es ist diese perfekte

Zusammenarbeit aller Teammitglieder, die es möglich macht, damit das Team angesichts des sich immer schneller wandelnden Wettbewerbsumfeld mit starkem Gegenwind die benötigte Energie erhöht. Aber: Wie wird das möglich?

#### **Wellen können inspirieren**

Ich möchte ein kurzes Beispiel aus der Welt des Segelns anführen und zeigen, wie große Energien entstehen können. Die größte Energie, mit der wir auf dem offenen Meer konfrontiert werden, wird durch Wellen erzeugt. Wenn sich zwei oder drei Wellen überlagern und zu einem bestimmten Zeitpunkt am gleichen Ort aufsteigen, dann addieren sich diese Wellenberge (Amplituden) und es können Wellen von über dreißig Metern Höhe entstehen. Diese Riesenwellen entwickeln eine enorme Energie. Die physikalische Grundlage dafür ist konstruktive Interferenz. Und diese konstruktive Interferenz gilt es auch in Teams zu etablieren. Ein gemeinsames Verständnis der Identität, der Ziele, Wege und Mittel des Teams sind entscheidend, um eine hohe Energie, also das volle Potential entwickeln zu können.

Das zu erreichen, gelingt nur, wenn die Teammitglieder in die Prozesse einbezogen und die Entscheidungen transparent und vollständig kommuniziert werden. Das stärkt ihre Identifikation und Loyalität. So können die Mitarbeiter eines Unternehmens ein Verständnis dafür entwickeln, in welchem Kontext ihre eigenen Tätigkeiten stehen. Sie erkennen nicht nur, was ihr Beitrag zum Gelingen ist, sondern auch den Sinn ihres Tuns. Um ein gemeinsames Verständnis zu erreichen, muss man sich in wesentlichen Punkten einigen, also kommunizieren und verhandeln. Jeder Einzelne muss sich fragen: was ist meine Identität? Bin ich



wirklich bereit, die Prozesse im Interesse des Teamerfolges in Verhandlungen zu unterstützen und gehe ich als Vorbild voraus?

### Kooperation gewinnt die Kooperation

Große Leistungen werden nur durch die Kooperation von gut informierten, motivierten und kompetenten Akteuren möglich. Dabei gibt jeder Beteiligte Kräfte und Kompetenzen in einen Prozess ein, verliert sie und muss und will dafür etwas zurückbekommen, damit er sich nicht übergangen fühlt oder sogar seine Identität verliert. Nur so bleiben Kooperationsbeziehungen stabil und effektiv.

Um Kooperation kontinuierlich zu stärken, braucht jedes Team eine Theorie, um diesen Prozess der Zusammenarbeit fortwährend analysieren und justieren zu können.

Teams, die erfolgreich kooperieren wollen oder müssen, brauchen eine starke Idee, über die sie sich zusammenfinden. Dann geht es darum, die Kräfte zusammenzulegen. Allein kann man komplexe Probleme nicht bewältigen. Der Mehrwert der Kooperation entsteht durch den Austausch, durch ein Geben und Nehmen. Schließlich kooperieren wir nie intensiv, ohne dafür belohnt zu werden. Die Basis ist eine materielle Belohnung, die extrinsische Motivierung. Die wesentlich stärkeren Anreize liegen jedoch in der intrinsischen Motivation.

Das Mission Statement von Alinghi bestand im Wesentlichen aus drei Punkten. Erstens: Stolz durch Kompetenz. Zweitens: Nicht vom Erfolg zu träumen, sondern sich auf das zu konzentrieren, was man selbst beeinflussen kann, also den Erfolg in die eigene Hand zu nehmen. Drittens: zu wissen, dass immer die Mannschaft den Unterschied macht.

Was mir bei Alinghi in den unzähligen Entwicklungs- und Crewmeetings also in der Phase des Austausches auffiel, war, dass die Spezialisten sich

nie über ihre eigene Idee und das Durchsetzen dieser Idee identifizierten, sondern immer auch die Perspektiven und Beiträge der anderen Fachleute verstehen wollten. Entscheidend war es für sie, im Interesse des Teamerfolges den besten nächsten Schritt zu gehen. Dadurch wurden viele dieser Meetings nicht zu einem andauernden „Ego“-Abnutzungs-Argumentationskampf, sondern es entwickelte sich ein starker, positiver Flow, der alle inspirierte.

Das erfolgreichste Kooperationsverhalten jedes Einzelnen ist es, nicht nur auf sich zu schauen, sondern ein „fremdbezogener Geber“ zu sein, das heißt, die Mitglieder des Teams zu unterstützen und auch immer bereit zu sein, neue Impulse und Unterstützung von anderen anzunehmen, um sich selber weiter zu entwickeln. .

Besonders wirksam ist, wie ich schon angedeutet habe, aber die intrinsische Motivation. Faktoren wie Zugehörigkeit, Identifikation, Kompetenz und insbesondere den Sinn in der Tätigkeit zu erkennen.

Die Grundlage, um überhaupt zusammenarbeiten zu können, ist das Vertrauen. Ohne zu vertrauen sind wir nicht bereit, andere Teammitglieder zu unterstützen oder um Unterstützung zu bitten. Es entsteht kein Mehrwert der Zusammenarbeit.

Was mich immer wieder fasziniert, ist, dass das Vertrauen unterschiedlich definiert wird und nicht exakt messbar ist, aber dennoch einen direkten Einfluss auf die Ökonomie von Teams hat. Man kann zeigen, dass Teams mit einer starken Vertrauenskultur schneller handeln können, kosteneffizienter sind und die Motivation wesentlich höher ist. Der berühmte deutsche Soziologe Niklas Luhmann hat es mit der Formel auf den Punkt gebracht: Vertrauen reduziert Komplexität. Obwohl Vertrauen schwer fassbar ist, kann jeder, wenn er nach bestimmten Prinzipien handelt, seine Teammitglieder inspirieren und zeigen, welche konstruktive Energie sich entwickeln kann.

Wir können nicht nicht Vertrauen, insbesondere, wenn es darum geht, große Herausforderungen zu meistern. Und genau das wusste auch Luhmann, der sich schon sehr früh mit der Funktion des Vertrauens befasste. Er meinte, ohne Vertrauen würden wir am Morgen nicht einmal aus dem Bett steigen; geschweige denn auf dem weiten Meer gegen den Wind segeln.



Der Berufssieger **Dominiik Neidhart** hat schon alles erlebt – eindrucksvolle Siege und ernüchternde Niederlagen. Verantwortungsbewusstsein, aber auch Spaß an der Teamarbeit und das Bewusstsein, ein wichtiger Teil des Ganzen zu sein, machen für ihn das Leben als Segler aus. Diese Erfahrungen überträgt Neidhart auf Mitarbeiter und Führungsteams in Wirtschaftsunternehmen. Wer ein Team lenken will, muss den Weg und das Ziel kennen!



## Wissen begeistert › Fragen an Dominik Neidhart



**Schon mal Zuschauer bei einem Kreisliga-Wettkampf (egal welcher Sportart) gewesen? Oder gar Teilnehmer?**

Ja als Zuschauer, und ich bin immer wieder erstaunt, zu sehen, dass die Eltern der Kinder am Spielfeldrand oft mehr schreien und schwitzen als ihre Kinder auf dem Spielfeld.



**Drei Plätze in Deutschland, an denen Sie nicht vorbei können, wenn Sie in der entsprechenden Stadt sind?**

Meer und Strand, egal wo. In Berlin als kulturelle Inspiration die beiden Theater Schaubühne und das Berliner Ensemble. Und den Grunewald, um den Gedanken freien Lauf zu lassen. Ich mag den sandigen Boden mit den Kiefern. Gerade im Oktober, wenn es etwas kühl und neblig wird, genieße ich dort die Spaziergänge.



**Drei Plätze auf dieser Welt, die Sie inspirieren?**

Jerusalem, Leuchttürme und als Seefahrer natürlich das Kap der Guten Hoffnung.



**An welchen wirklich guten, fast schon überraschend intensiven Service erinnern Sie sich noch heute?**

Mir reicht Focus auf das Wesentliche gepaart mit Kompetenz und Authentizität. Alles künstlich und sinnlos Überkandidelte ist nur unnötig anstrengend.



**Welche Tat/Leistung eines Menschen oder Teams hat Sie in jüngster Zeit am meisten beeindruckt?**

Médecins sans frontières und die Bill Gates Foundation



**Gibt es in unserer Zeit noch Helden und Idole?**

Natürlich



**Wie lange können Sie einem anderen noch zuhören, wenn sich in Ihnen Widerspruch regt?**

Hängt davon ab, wieviel Zeit für das Gespräch bleibt.



**Verlassen Sie sich auf Ihr Navi?**

Das Navi zeigt immer nur einen Weg, um ans Ziel zu kommen. Ich versuche stets auch meinen inneren Kompass zu hören.



**Wie viele Apps haben Sie auf Ihr Smartphone geladen?**

Zuviele



**Zum Frühstück: Tee oder Kaffee?**

Espresso



**Zur Vorspeise: Suppe oder Salat?**

Hängt davon ab in welchem Restaurant ich bin. Ich versuche mich immer von den lokalen Spezialitäten inspirieren zu lassen.



**Zum Trinken: Wasser mit oder ohne?**

Mit Kohlensäure



**Zum Entspannen: Wald oder Wellness?**

Wald



**Zum Genießen: Sonnenaufgang oder Sonnenuntergang?**

Sonnenaufgang