

## Leadership

# Führen wie im Team-Sport

Am 2. März 2003 gewann das Schweizer Team Alinghi durch einen klaren 5:0-Sieg gegen den Titelverteidiger Team New Zealand den America's Cup – die prestigeträchtigste Auszeichnung im Segelsport und eine der ältesten Trophäen im Sport schlechthin. Der international renommierte Buchautor und Lecturer für Führung und Entrepreneurship Wolfgang Jenewein ist zusammen mit Marcus Heidbrink und Felicitas Morhart der Frage nachgegangen, welche Erfolgsregeln für den Triumph verantwortlich waren. Fazit: Auch Sie können sie in Ihrem Unternehmen anwenden!



Dr. Wolfgang Jenewein ist Executive Director des Executive MBA (EMBA) sowie Senior Lecturer für Führung und Entrepreneurship an den Unis St. Gallen, Innsbruck sowie Toronto. Er ist Buchautor, Verfasser diverser Artikel über Führung und Entrepreneurship und berät Schweizer und deutsche Grosskonzerne.

Die Kampagne des Schweizer Biotech-Milliardärs Ernesto Bertarelli war gekrönt von Superlativen: Zum ersten Mal gewann eine Nation ohne eigenen Hochseezugang den America's Cup. Zum ersten Mal eroberte ein Team den „Auld Mug“, die berühmte Segeltrophäe, im ersten Anlauf. Und zum ersten Mal in der Geschichte des Cups holte ein Team den Pokal zurück nach Europa, dem Kontinent, auf dem vor 152 Jahren der erste America's Cup ausgetragen wurde. Und all dies unter dem Umstand, dass sich das Team Alinghi als letzter der Herausforderer für die Regatta angemeldet hatte und mit dem nur viertgrößten Budget in völlig neuer Besetzung an den Start gegangen war.

Dieser Sieg war das Ergebnis einer einzigartigen Teamleistung, die nicht nur die Presse, sondern auch die Konkurrenz im Nachhinein neidlos anerkannte. Larry Ellison, Chef des Teams Oracle BMW, meinte am Ende der Wettfahrten: "Alinghi ist das beste Segelteam, das ich je gesehen habe."

Der Werdegang des Teams Alinghi, das zur Zeit seine Erfolgsserie in den Vorrennen zum kommenden America's Cup im Jahr 2007 ungebrochen fortsetzt, ist eine Erfolgs-story, die Unternehmen aus den verschiedensten Branchen wertvolle Hinweise für die Führung und Zusammenarbeit von Teams liefern kann. In einer wissenschaftlichen Studie haben wir die Führungsstrategie des Alinghi-Managements analysiert. Nach Abschluss unserer Forschungstätigkeit sind wir der Überzeugung, dass es nur eine Handvoll simpler, aber wirksamer Führungsprinzipien waren, die dem Team Alinghi den entscheidenden Wettbewerbsvorteil verschafften. Im folgenden wollen wir diese als die „5 Erfolgsmanöver des Teammanagement“ vorstellen.

## ► Manöver eins: Gehen sie beim Recruiting keine Kompromisse ein!

Viele Manager begehen den Fehler, dass sie bei Engpässen freie Stellen suboptimal besetzen. Um die Vakanz und damit das Managementproblem so schnell wie möglich vom Tisch zu haben, wird häufig vorschnell gehandelt. Doch eines ist gewiss: Keine andere HR-Entscheidung hat so negative und nachhaltige Auswirkungen auf Ihre Organisation wie eine schlechte Personalselektion. Bevor Sie also vorschnelle Entscheidungen treffen, die nur von kurzer Dauer sind oder sich unter Umständen nur schwer rückgängig machen lassen, nehmen Sie sich die nötige Zeit - es lohnt sich: Werden Sie sich bewusst, welche Qualitäten Ihr neuer Mitarbeiter haben soll - sowohl fachlich als auch menschlich.

Schrecken Sie dabei nicht vor Abwerbungen zurück. Werden Sie selbst zum Headhunter, indem Sie sich unter die relevante Community mischen und sich gezielt über Leute erkundigen, die Sie gerne in Ihrem Team sehen würden. Entscheidend ist dabei, dass Sie nicht nur die relativ einfach zu überprüfenden Erfolge des Kandidaten checken, sondern auch den steinigen Weg der Einschätzung des kulturellen Fits auf sich nehmen. Hierbei können Ihnen beispielsweise befreundete Manager mit gutem Einblick in die Szene weiterhelfen. In jedem Fall sollten Sie sich aber die Mühe machen, die angegebenen Referenzen des Bewerbers zu überprüfen. Bei einem informellen Gespräch mit dem vorhergehenden Arbeitgeber werden Sie eine Menge über Ihr künftiges Teammitglied erfahren, was Ihnen in einem Bewerbungsgespräch meist verborgen bleibt. Schließlich sollten Sie sich auch auf die Einschätzung Ihrer Mitarbeiter verlassen. Wenn Sie über Neuzugänge im Konsens entscheiden, kann von vorneherein eine Menge zwischenmenschlichen Konfliktpotenzials ausgeräumt werden.

## ► Manöver zwei: Setzen Sie auf Kompetenz statt Prominenz!

Lassen Sie sich beim Umgang mit Ihren Teammitgliedern nicht blenden von Äußerlichkeiten wie Titel, Ämter und Ehrungen. Sehen Sie zu, dass sich Ihre Top Shots nicht auf vergangenen Lorbeeren ausruhen oder sogar divenkönigliche Allüren entwickeln. Was zählt ist Leistung, und zwar täglich von neuem. Bei Alinghi gab es regelmäßig interne Trainings-Wettkämpfe, bei denen jeder - auch Bertarelli selbst - seine Leistung unter Beweis stellen musste. Das endgültige Segelteam wurde erst am Tag des ersten Cup-Rennens aufgrund der Trainingsergebnisse von über 2 Jahren bestimmt. Dazu meint Ernesto Bertarelli: "Bei uns gab es das Prinzip des

LASSEN SIE KEINE EGOS HERANWACHSEN, SONDERN MACHEN SIE IHRE BOTSCHAFT KLAR: WENN JEDER PROFI IST, FANGEN ALLE WIEDER BEI NULL AN.



"Besten auf jeder Position" - und das galt auch für mich. Bei den anderen Seglern verschaffen Dir nicht Deine Titel Anerkennung, sondern nur Deine Fähigkeiten und Deine Leistung im Team." Lassen Sie keine Egos heranwachsen, sondern machen Sie Ihre Botschaft klar: Wenn jeder Profi ist, fangen alle wieder bei Null an.

► **Manöver drei: Setzen Sie auf Cooperation + Competition= Competition!**

"Stimulieren Sie den internen Wettbewerb" ist ein häufig gegebener Ratschlag an Manager, die ihre Teams zu Hochleistungen bringen wollen, dessen übereifrige Befolgung allerdings zum Verhängnis werden kann. Achten Sie darauf, dass der interne Wettkampf nicht zu ernsthafter Rivalität unter den Mitarbeitern ausartet. Machen Sie ihnen klar, dass die Leistung jedes Einzelnen im Dienste einer gemeinsamen Sache steht, und dass das Scheitern des Teams einem eigenen Scheitern gleichkommt. Verbinden Sie Kompetitivität mit Kooperation und sozialem Austausch. Dadurch gewährleisten Sie, dass der interne Wettbewerb fair und produktiv bleibt und ermöglichen eine kollektive Höchstleistung, die von einem Einzelnen nie erbracht werden könnte. Die bereits erwähnten internen Trainings-Wettkämpfe bei Alinghi entsprachen genau diesem Prinzip. Die beiden gegnerischen Teams waren sich meist ebenbürtig und so konnte es passieren, dass man an einem Tag im Siegerteam war und am nächsten Tag das Nachsehen haben musste. Jedem wurde somit klar, dass Sieg oder Niederlage nicht durch einzelne Personen bestimmt waren, sondern immer durch die kollektive Leistung des jeweiligen Teams. Durch den ständigen Schlagabtausch zwischen den



Marcus Heidbrink ist Gastdozent am Weiterbildungsinstitut der Uni St. Gallen im Rahmen der Executive MBA-Ausbildung sowie selbstständiger Berater und Coach für Organisations- und Führungskräfteentwicklung.

Felicitas Morhart ist Doktorandin und wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Uni St. Gallen. Sie beschäftigt sich mit Fragen der Mitarbeiterführung in High Performance Teams

Teams verlagerte sich die Aufmerksamkeit weg vom Gewinnen oder Verlieren hin zum Ehrgeiz, gemeinsam besser zu werden. Jochen Schümann erinnert sich: "Die so genannte "B"-Mannschaft hat das "A"-Team mindestens so oft geschlagen wie umgekehrt. Das war nicht nur Balsam für jene, die sich gerade nicht im Top-Team befanden, sondern auch Motivation und Druck für das andere Team, es schon beim nächsten Mal wieder besser zu machen."

► **Manöver vier: The freedom to act - Vertrauen ist gut - Kontrolle ist schlechter!**

Ernesto Bertarelli's Führungsphilosophie im Team Alinghi basierte auf den Prinzipien Leistung, Freiheit und Vertrauen. Wenn man sich in High Performance Teams gegenseitig möglichst viel Freiheiten in der Zusammenarbeit gibt, so seine Überzeugung, kann jeder seine Kompetenzen einbringen und wird das Maximum aus sich herausholen: „Wir haben darauf geachtet, dass wir gut zusammenarbeiten und Freiraum für die Entwicklung der Fähigkeiten jedes Einzelnen geben. Wir haben nach dem Motto geführt, 'hol die Besten Leute ins Team und lass Sie ihren Job tun'. Voraussetzung dafür ist jedoch ein weitgehendes Vertrauensverhältnis zueinander". Jochen Schümann, der vor seiner Zeit bei Alinghi auch andere Erfahrungen gemacht hatte, wusste diese Art der Führung zu schätzen: „Die Zusammenarbeit innerhalb des Teams Alinghi unterschied sich diametral von der, welche ich bei der Kampagne vor drei Jahren erlebte. Hier herrschte so genanntes Schlüsselmanagement. Der Chef der Kampagne wollte zu jeder Zeit über alles und jeden Vorgang informiert werden und mitentscheiden. Ernesto Bertarelli pflegte einen völlig anderen Führungsstil. Beim Alinghi Team gab es viel Vertrauen und viel Vergebung. The freedom to act war das Prinzip unserer Zusammenarbeit.“

Wenn Sie Manöver eins beherzigt haben, müssten Sie auf jeder Position menschlich wie fachlich exzellente Mitarbeitende ihres Faches haben. Nach einer gewissen Einarbeitungszeit, wissen diese selbst am besten, was zu tun ist - meist auch besser als Sie! Wie könnten Sie auch in all den verschiedenen Bereichen

SPAREN SIE SICH DAS GELD FÜR TEURE  
MOTIVATIONSGURUS. VERTRAUEN SIE AUF DIE  
WIRKUNG IHRES AUFTRETENS.



und Fachgebieten Ihres Unternehmens der Know-how Träger Nummer eins sein? Vertrauen Sie in die Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter und lassen Sie ihnen die Freiheiten, die sie benötigen, um ihren Job selbstbestimmt erledigen zu können. Sie werden es Ihnen in Form von verantwortungsbewussteren und durchdachteren Entscheidungen danken.

► **Manöver fünf: Walk the talk - Bleiben Sie authentisch!**

Sparen Sie sich das Geld für teure Motivationsgurus. Vertrauen Sie auf die Wirkung Ihres Auftretens. Durchgestylte Powerpoint-Präsentationen und Hochglanzreden, die Ihr Assistent gezimmert hat, entlarven Ihre Mitarbeiter sofort. Das beste Prinzip für einen authentischen Führungsstil ist und bleibt "Walk the talk". Halten Sie, was Sie versprechen und tun Sie einfach selbst das, was Sie bei Ihren Mitarbeitern sehen wollen. Bei Alinghi begann das Training jeden Morgen um 6.30 Uhr mit Gewichte stemmen im Gym. Jochen Schümann war dabei immer der erste, den man dort antraf. Und auch bei den letzten Vorbereitungen für den America's Cup setzten Bertarelli, Coutts und Schümann mehr auf Taten denn auf Worte. Sewerman Curtis Blewett erinnert sich: „Jeder im Team wusste genau, was er zu tun hatte und um was es ging. Es gab keine Pep-talks der Leader oder irgendwelche Pseudo-Motivationsversuche. Ich musste nur Russel beobachten, dann spürte ich zu jeder Zeit seinen Ehrgeiz, seine Intensität und seinen Fokus. Das motivierte mich.“

**WIR SITZEN ALLE IN EINEM BOOT**

Mit den vorgestellten fünf Manövern wurden die wichtigsten Teamführungsprinzipien herausgearbeitet, welche Alinghi auf Erfolgskurs brachten. Kompromisslos in der Personalrekrutierung, konsequent im Leadership und unkonventionell in der Gestaltung der Team-Kultur, gelang es dem Alinghi-Führungsteam ein Umfeld zu kreieren, in dem jeder Einzelne im Dienste des gemeinsamen Ziels zur Höchstform auflaufen konnte. Sicherlich haben Sie schon tausendmal den Spruch "Wir sitzen alle in einem Boot" als Analogie zu Ihrer Unternehmenssituation gehört. Vielleicht gewinnt durch das Beispiel von Alinghi diese Metapher eine neue Bedeutung für Sie. Versuchen Sie doch einmal, die vorgestellten fünf Manöver auf Ihren Unternehmenskontext anzuwenden, dann segeln Sie Ihren Konkurrenten bestimmt schon bald davon!

## IMPRESSUM

**MEDIENINHABER UND HERAUSGEBER:** INSIGHT VERANSTALTUNGS- UND BERATUNGS-GES.M.B.H, HAUPTSTRASSE 51 B, 3411 KLOSTERNEUBURG WEIDLING, TEL. 02243/38 292

TECHNOKONTAKTE VERANSTALTUNGS-GMBH, 1010 WIEN, GONZAGAGASSE 1/22A, TEL.: 01/ 533 04 66-0, FAX: DW 13, E-MAIL: INFO@TECHNOKONTAKTE.AT INTERNET: WWW.TECHNOKONTAKTE.AT

**GESCHÄFTSFÜHRUNG UND CHEFREDAKTION:** DR. HARALD THURNHER

**GASTAUTOREN DIESER AUSGABE:** HARALD ACKERLAUER, DI ALEXANDER ARTMANN, MAG. CHRISTINE BAIER, UNIV.-DOZ. JOHANN B. GARNITSCHNIG, DI DR. MICHAEL HEISS, STEFAN KADUK, DIRK OSMETZ, HERMANN SCHERER, UNIV.-PROF. DR. CHRISTIAN SCHOLZ, DI HANNS H. SCHUBERT, DR. STEFFEN SCHWARZ, DR. ARNOLD WEISSMAN, HANS A. WÜTHRICH

**LAYOUT:** SYLVIA PISKULA **FOTOS:** PETRA SPIOLA, HERSTELLER, **ANZEIGEN:** MAG. CHRISTINE BAIER

**ABONNEMENT:** PIA HAUSER, **DRUCK:** ELBEMÜHL UND TUSCH, **ERSCHEINUNGSORT:** WIEN,

**ERSCHEINUNGSWEISE:** VIERTELJÄHRLICH, **ABONNEMENTPREIS:** INLAND: 24 EURO /JAHR, AUSLAND: 30 EURO /JAHR,

**DRUCKAUFLAGE:** 10.000 STÜCK

**REDAKTIONELLE ZIELSETZUNG:** DARSTELLUNG VON MÖGLICHKEITEN, DIE ZUM PERSÖNLICHEN ERFOLG ODER ZUM WIRTSCHAFTLICHEN ERFOLG VON UNTERNEHMEN FÜHREN, PRÄSENTATION INNOVATIVER BEST-PRACTICE-MODELLE VON TOP-UNTERNEHMEN, BERICHTERSTATTUNG ÜBER AKTIVITÄTEN UND VERANSTALTUNGEN VON TECHNOKONTAKTE UND DES TECHNOKONTAKTE-CLUBS, FÖRDERUNG DES NETWORKING IM UNTERNEHMENSBEREICH