



Sieben Manöver zum Teamerfolg

Im Jahr 2003 gelang dem Schweizer Segelteam Alinghi der Sieg im America`s Cup - dem bedeutendsten Segelrennen der Welt. Die Grundvoraussetzungen waren denkbar schlecht, aber durch das vollkommene Vertrauen auf die Ressource Mensch hat man es geschafft. Wie dies funktionierte, hat man an der Universität St. Gallen untersucht *).

Betrachtet man die Ausgangsvoraussetzungen des Teams Alinghi, findet man einige besondere Herausforderungen: Als Binnenland konnte die Schweiz keine Seefahrertradition aufweisen, seit über 150 Jahren hatte kein europäisches Team diesen Titel gewonnen. Das verfügbare Budget war deutlich kleiner als das der Top-Teams, bei der Rekrutierung von Teammitgliedern konnte man keinen etablierten Namen aufweisen und im Segelsport kann man sich inzwischen auch keinen Wettbewerbsvorteil mehr durch Technologie sichern.

In einer solchen Wettbewerbssituation kann dann nur noch die Ressource Mensch, die einzelnen Teammitglieder, den Unterschied machen. Wie dies beim Segelteam Alinghi gelang, haben die St. Gallener Führungsspezialisten untersucht und auf die Führung eines Unternehmens übertragen.

Die sieben Prinzipien lauten wie folgt:

1. **Keine Kompromisse bei der Personalauswahl:** Es wurde viel Zeit investiert und streng nach dem Kriterium "Bester auf jeder Position" ausgewählt. Außerdem entschied das bereits existierende Team dann gemeinsam über die Aufnahme neuer Mitglieder und neue Kandidaten wurden wiederum aus dem Bekannten- und Freundeskreis der Teammitglieder gewählt.
2. **Selbstverantwortung für die Mitarbeiter:** Waren Teammitglieder erstmal rekrutiert, hatten sie nach einer Einarbeitungszeit alle Freiheiten, ihren Job so zu tun, wie sie ihn für richtig hielten. Von diesem Prinzip wurde auch in Krisenzeiten nicht abgewichen.
3. **Produktiver Wettbewerb im Team:** Über zwei Jahre bereitete sich das Team auf den Wettbewerb vor, während der ganzen Zeit wurden untereinander Leistungen verglichen.
4. **Probleme lösen statt sie zu beklagen:** Gab es Probleme, waren die Teammitglieder aufgefordert, diese untereinander selber zu lösen. Selbst der Mastbruch 24 Stunden vor dem Halbfinale konnte diese Einstellung nicht zerrütten: Keiner suchte nach dem Schuldigen, sondern alle konzentrierten sich darauf, am nächsten Tag wieder startbereit zu sein und schafften damit das für unmöglich gehaltene – Lösungsorientierung statt Problemorientierung.



5. **Den Mitarbeitern Vorbild sein:** Die Teamleitung verzichtete gänzlich auf durchgestylte Reden und Hochglanzpräsentationen, sondern vertraute ausschließlich auf die Wirkung der eigenen Taten.

6. **Auf natürliche Teambildung vertrauen:** Für die Teambildung wurden keine "Gurus" angeheuert oder Teamevents veranstaltet. Man gab ihnen einfach im Rahmen ihrer Aufgaben genügend Zeit und Raum, sich untereinander kennen zu lernen.

7. **Interne Kommunikation fördern:** Hierzu wurde ein festes Feedback-Ritual verabredet, an dem alle teilnahmen und das "Gebot des offenen Wortes" galt.

Genau genommen ist wahrscheinlich für Sie nichts wirklich Neues dabei, oder?

Was macht dann den Unterschied und ermöglichte diese sensationelle Leistung?

Aus meiner Sicht ist es einfach die konsequente und kompromisslose Anwendung von verschiedenen bekannten Team-Erfolgsfaktoren!

Letztlich ergibt das TUN den Unterschied zwischen „Kennen“ und „Können“!

Literatur:

Jenewein, W.; Bruch, H.; Heidbrink, M.:

Alinghi 2005 – The Freedom to Act, Case Study Universität St. Gallen, 2005.