

SCHÄFFER
POESCHEL

Einleitung

Aphorismen, Metaphern und Lebensweisheiten über Teamarbeit gibt es unzählige; nicht eine Vorstandsrede, nicht eine Brandrede eines Fußballtrainers, in der nicht der Teamgeist beschworen wird. Warum ist das so? Wir sind der Ansicht, dass heutzutage keine Herausforderung von Bedeutung alleine bewältigt werden kann. In einer Wirtschaftswelt mit einem hohem Grad an Diversifizierung können Aufgaben nur im Team gelöst werden. Die Zeit der charismatischen Führerpersönlichkeit, die weitgehend autark und ohne effizienten Rückgriff auf ein kompetentes Team schalten und walten kann, ist passé.

Unbestritten war Teamarbeit auch in früheren Zeiten relevant und wichtig. Nur das Umfeld und die Rahmenbedingungen waren andere als heute. Dadurch wächst die Bedeutung von Teamarbeit.

- Der Konkurrenzdruck ist heute aufgrund der Globalisierung und Transparenz der Märkte um ein Vielfaches größer. Leader haben dementsprechend nicht mehr die Zeit, Lösungen kontinuierlich als Einzelperson zu entwickeln. Um gegenüber der Konkurrenz nicht abzufallen, muss die Führungskraft der Gegenwart jederzeit auf ein schlagkräftiges und motiviertes Team zurückgreifen können.
- Die Diversifizierung bzw. Spezialisierung in vielen Branchen macht es Führungskräften heutzutage unmöglich, großartige Leistungen im Alleingang ohne Unterstützung von Spezialisten aus verschiedenen Disziplinen zu erzielen.
- Kürzer werdende Innovationszyklen sorgen dafür, dass die Pace in allen Branchen zunimmt. Um auf der Höhe der jeweiligen Entwicklungen im eigenen, angestammten Bereich zu bleiben, benötigen Führungskräfte ein Team von agilen, innovativen und miteinander harmonierenden Mitarbeitern.

Dies sind nur drei Gründe für die erhöhte Bedeutung von Teams in unserer Zeit. Dieses Buch soll anhand ausgewählter Beispiele aus verschiedenen Bereichen zeigen, wie Teamführung auf höchstem Niveau praktiziert werden kann. Welche Stellhebel und Mechanismen wenden Manager an, um ihre Teams zu Höchstleistungen zu führen?

Wenn wir in diesem Buch von Teams sprechen, dann meinen wir Gruppen von Individuen, von denen jeder Einzelne eine besondere Spezialisierung mitbringt und ein Experte auf dem jeweiligen Fachgebiet ist. Wir gehen davon

aus, dass der heutige Teamführer eine Mannschaft von autonomen, selbstbewussten Fachspezialisten zusammenführt und auf ein gemeinsames Teamziel ausrichten muss. Das Orchester aus kompetenten Einzelspielern muss dirigiert werden; nur der Gesamtklang ist entscheidend. Es geht also nicht mehr nur darum, eine Abteilung zu organisieren, in der jedes Mitglied ein und die gleiche Tätigkeit ausführt und die Teamleistung identisch ist mit der Summe der Einzelergebnisse. Wenn die Teamführung nicht mehr nur auf die Koordination und Verwaltung einer Gruppe von Arbeitskräften beschränkt bleibt, dann ist das Führen von Teams nicht mehr trivial.

Was macht aber nun gute Teamführung aus? Und vor allem: Was unterscheidet die guten, soliden Teams von denen, die das Außergewöhnliche schaffen, die Höchstleistung erbringen? Diese Fragen haben uns bewegt. Und um sie zu beantworten, wollten wir begreifen. Wir wollten dabei sein, in den Teams miterleben, wie es sich anfühlt, Teil eines Hochleistungsteams zu sein. Welche Dynamiken werden spürbar, was sind die Erfolgsfaktoren? Und natürlich: Wie verhält sich der Führer eines Teams, um das berühmte letzte Quäntchen Energie zu mobilisieren und Höchstleistungen abzurufen?

In den letzten Jahren haben wir auf zwei Wegen Antworten auf diese Fragen gesucht. Einerseits hatten wir die Möglichkeit, zahlreiche Spitzenteams in Unternehmen kennenzulernen, aber auch in Forschungsprojekten mit dem Alinghi-Team, der Deutschen Fußball-Männer-Nationalmannschaft und dem Sauber Formel 1-Team zusammen zu arbeiten und diese systematisch nach ihren Führungsprinzipien und Erfolgsgeheimnissen zu durchleuchten. Andererseits konnten wir unsere Ergebnisse aus den diversen Studien in mittlerweile über fünfhundert Trainings, Seminaren und Vorlesungen mit Managern und Studierenden aus verschiedenen Ländern und Kulturreisen diskutieren und entsprechend verfeinern. Mit jeder Diskussion, mit jedem Team, in das wir Einblick nehmen durften, hat sich unser Bild geschärft und unsere Theorie vervollständigt. Die letzten Jahre waren für uns wie eine Entdeckungsreise. Mit diesem Buch wollen wir unsere Erkenntnisse an Sie weitergeben und Sie einladen, diese Entdeckungsreise nachzuvollziehen.

Starten wollen wir diese Reise im ersten Teil des Buches mit einem konkreten Praxisfall, der Geschichte des Alinghi-Teams auf seinem Weg zum mittlerweile zweifachen Gewinn des America's Cups. Damit der Leser die Schlussfolgerungen und Theorien im zweiten Teil des Buches besser versteht, hat er hier die Möglichkeit durch eine chronologische Beschreibung von Alinghis Siegeszug – unterlegt mit vielen Originalzitaten –, sich ein eigenes Bild von den Erfolgsprinzipien eines Hochleistungsteams zu machen.

Aufbauend auf diesen Einzelfall soll im zweiten Teil des Buches kritisch reflektiert werden, was die erfolgsrelevanten Prinzipien, Regeln und Mechanismen sind, um Teams zur Höchstleistung zu führen. Wir beschreiben die Erfolgsfaktoren in insgesamt fünf Kapiteln, die von der Entstehung eines Teams bis zur dauerhaften Etablierung von Höchstleistung in einem Team den gesamten Lebenszyklus eines High-Performance-Teams abdecken. Die fünf Erfolgsfaktoren werden in einem Stufenmodell entwickelt. Es ist aber auch möglich, sich nur einzelne Kapitel herauszugreifen. Die Erkenntnisse aus unseren Forschungsprojekten werden im Verlauf des zweiten Teils immer wieder durch einzelne Beispiele und Praxisfälle ergänzt und veranschaulicht.

In den Seminaren, in denen wir mit Fallbeispielen aus dem Spitzensport arbeiteten, wurden gelegentlich Vorbehalte artikuliert, dass die Erfolgsprinzipien aus Sportteams nicht auf die betriebliche Praxis übertragbar seien. Im Verlauf der gemeinsamen Arbeit mit den Fallbeispielen wurden die Parallelen dann aber doch immer recht schnell offenkundig. Der Vorteil der Arbeit mit Spitzenteams aus dem Sportbereich ist in der inspirierenden Wirkung der Fallbeispiele zu sehen. Überprüfen Sie für sich kritisch, welche der Einzelaspekte aus den exklusiven Beispielen auch auf Ihre Führungstätigkeit übertragbar sind. Wir haben die entscheidenden Erfolgsfaktoren sowohl bei den Spitzenteams im Sport als auch in der Wirtschaft wiedergefunden und vertreten daher die Ansicht, dass beide Seiten voneinander profitieren können. Es lohnt sich, auch außerhalb der engeren Arbeitsgrenzen nach guten Ideen und Erfolgsfaktoren zu suchen.

Im dritten und letzten Teil des Buches werden dann die Erkenntnisse aus der Diskussion um die verschiedenen Hochleistungsteams zu einem Modell, dem sogenannten Leadership-House für High-Performance-Teams, verdichtet und zusammenfassend dargestellt. Wir wünschen Ihnen bei der Lektüre des Buches viel Spaß und bei der Umsetzung der Erfolgsprinzipien für ein Hochleistungsteam eine glückliche Hand.

St. Gallen und Köln
Januar 2008

Wolfgang Jenewein
Marcus Heidbrink

Teil 1: Ein Musterbeispiel für High- Performance-Teamleistung: Das Alinghi-Team

Die Erfolgsstory

Endlich war es soweit. Das Team Alinghi hatte sich nach souveränen Siegen in den Ausscheidungsrennen um den Louis Vuitton Cup für das finale Match um den America's Cup qualifiziert und forderte nun den Titelverteidiger, das Team New Zealand, heraus. Aufgrund der Empfehlungen ihrer Wetterteams stellten sich die beiden Konkurrenten auf der rechten Seite des Kurses auf. Doch im Gegensatz zum Alinghi-Team wurde die Afterguard des Titelverteidigers in letzter Sekunde unsicher und entschied sich für die linke Seite, da diese wenige Momente vor dem Startschuss die vermeintlich besseren Bedingungen versprach. Eine fatale Entscheidung der Neuseeländer, die gleich nach dem Start mit einem 150-Meter-Rückstand bestraft wurde und bis ins Ziel nicht mehr aufgeholt werden konnte. Auch die übrigen vier Wettfahrten um den America's Cup wurden zu einer Demonstration der Stärke des Schweizer Teams Alinghi, welches am Ende mit einem 5:0 einen Triumph der Superlative realisierte.

Die Presse sprach 2003 von einem historischen Sieg: Zum ersten Mal gewann eine Nation ohne eigenen Hochseezugang den America's Cup. Zum ersten Mal eroberte ein Team den »Auld Mug«, die berühmteste Trophäe im Segelsport schlechthin – im ersten Anlauf. Und zum ersten Mal in der Geschichte des Cups, nach Dutzenden Versuchen anderer europäischer Syndikate, holte ein Team den Pokal zurück nach Europa, den Kontinent, auf dem vor über 150 Jahren der erste America's Cup ausgetragen worden war. Bemerkenswert ist aber auch, dass nicht nur die Presse, sondern auch die Konkurrenz neidlos die einzigartige Leistung dieses Teams anerkannte. Larry Ellison, Chef des Teams Oracle BMW, meinte am Ende der Wettfahrten, Alinghi sei das beste Segelteam, das er je gesehen habe.

Doch wie war diese Leistung möglich? Und was können Unternehmen und Manager von diesem Team lernen? Der Werdegang des Teams Alinghi, das im Jahr 2000 gegründet worden war und seitdem den America's Cup 2003 als Herausforderer gewonnen und im Jahr 2007 erfolgreich verteidigt hat, ist eine Erfolgsstory, die Unternehmen aus den verschiedensten Branchen wertvolle