

Gerald Hüther
Sven Ole Müller, Nicole Bauer

DREAM-TEAM



GOLDMANN
Lesen erleben

Das Buch

Im Sommer 2016 konnten Nicole Bauer und Sven Ole Müller mit ihrem Amateurtteam völlig überraschend – nach nur elf Monaten Vorbereitung – das härteste Radrennen der Welt gewinnen, das Race Across America. Begleitet wurde ihr Vorhaben von dem renommierten Hirnforscher Prof. Dr. Gerald Hüther und der von ihm geleiteten Akademie für Potentialentfaltung. Nach dem großen Erfolg machten sich die drei Autoren auf die Suche nach dem Geheimnis des Gelingens. Sie analysierten über viele Monate hinweg, welche Faktoren einen solchen Potentialentfaltungsprozess begünstigen können. Praxis und Wissenschaft finden in diesem Buch zueinander.

Die erstaunliche Erkenntnis, die sich auf alle Lebensbereiche übertragen lässt, seien es Sport, Beruf oder Familie: Wir können unsere Träume nur in Gemeinschaften verwirklichen, in welchen sich Menschen als Subjekte begegnen. Einander ermutigen und inspirieren, damit nicht der Einzelne allein, sondern das Team als Ganzes die in ihm angelegten Potentiale entfalten kann. Die Erfahrung in der Gemeinschaft ist es, was uns am Ende dauerhafter verbindet als der Erfolg.

Die Autoren

Prof. Dr. Gerald Hüther, geb. 1951, zählt zu den bekanntesten Hirnforschern Deutschlands. Der Vorstand der Akademie für Potentialentfaltung ist Autor zahlreicher Sachbücher, darunter Bestseller wie »Jedes Kind ist hochbegabt«, »Raus aus der Demenz-Falle« und »#Education For Future«.

Sven Ole Müller, geb. 1969, ist Vortragsredner und seit seinem 21. Lebensjahr selbständiger Unternehmer. 2016 gewann er zusammen mit seinem Team die 4-Person-Mixed-Wertung beim Ultraausdauer-Radrennen »Race across America«.

Nicole Bauer, geb. 1978, ist seit 2003 als Rechtsanwältin tätig und berät in verschiedenen zusammenhängen zu juristischen Spezialthemen. Nachdem die passionierte Marathonläuferin zum Ultraradrennen wechselte gewann sie nur ein Jahr später als einzige Frau im Team das »Race across America«.

GERALD HÜTHER
SVEN OLE MÜLLER | NICOLE BAUER


DREAM-TEAM

Warum wir nur gemeinsam
unser Potential entfalten und
unsere Zukunft gestalten können

GOLDMANN

Alle Ratschläge in diesem Buch wurden vom Autor und vom Verlag sorgfältig erwogen und geprüft. Eine Garantie kann dennoch nicht übernommen werden. Eine Haftung des Autors beziehungsweise des Verlags und seiner Beauftragten für Personen-, Sach- und Vermögensschäden ist daher ausgeschlossen.

Sollte diese Publikation Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte keine Haftung, da wir uns diese nicht zu eigen machen, sondern lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung verweisen.

Dieses Buch ist zuerst unter dem Titel
»**Wie Träume wahr werden**« erschienen und
 auch als E-Book erhältlich.



Penguin Random House Verlagsgruppe FSC® N001967

1. Auflage
der Taschenbuchausgabe April 2021
by Wilhelm Goldmann Verlag, München,
in der Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH,
Neumarkter Straße 28, 81673 München
Copyright © 2018 der Originalausgabe
by Wilhelm Goldmann Verlag, München,
in der Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH,
Neumarkter Straße 28, 81673 München
Umschlaggestaltung: UNO Werbeagentur, München
Umschlagmotiv: FinePic®, München
Fotos im Innenteil: © ABGedreht Productions; © privat (S. 54)
KF · Herstellung: kw
Satz: Uhl + Massopust, Aalen
Druck und Einband: GGP Media GmbH, Pöbneck
Printed in Germany
ISBN 978-3-442-14256-9
www.goldmann-verlag.de

Besuchen Sie den Goldmann Verlag im Netz:



Inhalt

Zeit für Träume	7
1. Als Underdog gestartet – als Sieger im Ziel	21
2. Ein irrwitziger Traum, der wahr geworden ist . .	35
Bloße Gedanken werden zu anfassbaren Realitäten	41
Noch nie zuvor Rennrad gefahren	48
Einfach loslegen	57
Die Richtigen treffen die Richtigen	64
3. Was Team-Engagement mit einer Verlobung zu tun hat	69
Charity und Akademie	76
Vertrauen statt Verträge	79
Kick-off-Rennradtour zur Ostsee	82
Adaptierung von Späteinsteigern	91
Schrecksekunde vor dem Start	98
Von der Beziehung zur Begegnung	101
4. Begeisterung ist Dünger fürs Gehirn	111
Momente, die unter die Haut gehen	120
Gemeinsame Motive als Klebstoff	123

Inhalt

48 Stunden eingesperrt	131
Die Erkenntnis vom Spiel	139
Generalprobe oder: Unser härtestes Osterfest	144
5. Vielfalt ist besser als Einfachheit	157
Eine bunte Mischung souveräner Persönlichkeiten	164
Es geht nicht ohne die Anderen	170
Sportler versus Nichtsportler	174
Wolf Creek Pass, der höchste Punkt der Strecke	178
Wapiti	184
6. Je kleiner der Traum, desto schneller ist er zu Ende	189
Finisher-Party in Annapolis	198
Was danach geschah	205
Das Erbe des RAAM	211
Ein Resümee	226
Der Erfolg ist eine bittersüße Frucht am Baum des Gelingens	231
Anhang	237
Der WeQ-Test	239
Die Akademie für Potentialentfaltung	263
Das Race Across America – Fakten	267
Das Team	273
Register	280

Zeit für Träume

Gerald Hüther

»I have a dream!«, rief Martin Luther King den in Washington versammelten Demonstranten vor einem halben Jahrhundert zu. Wohl kaum einer, der diesen Satz noch nicht gehört oder gesagt hat, aber Dr. King hätte damals noch lange davon träumen können, dass die Diskriminierung der afro-amerikanischen Bürger in den Vereinigten Staaten endlich aufhört. Entscheidend für die Erfüllung war, dass auf einmal so viele diesen Traum auch zu träumen wagten und sich gemeinsam auf den Weg machten, um ihn endlich wahr werden zu lassen. Auch die Initiatoren der Bürgerrechtsbewegung in der DDR hatten zunächst nur einen Traum. Aber dann liefen mit einem Mal montags hunderttausende mit Kerzen in der Hand gemeinsam durch ihre Städte, bis das Unvorstellbare geschah und das SED-Regime mitsamt der von ihm errichteten Mauer wie ein Kartenhaus in sich zusammenstürzte.

Zeit für Träume

Alle tiefgreifenden Veränderungen, so scheint es, beginnen damit, dass jemand den Mut hat, sich vorzustellen, dass es auch anders sein könnte. Nur wir Menschen sind zu dieser Gedankenleistung in der Lage. Nur *wir* können uns etwas vorstellen, etwas imaginieren, also eine Idee von etwas entwickeln, was es noch gar nicht gibt. Und wenn dann auch noch andere Personen den gleichen Traum in sich tragen und sich tatsächlich gemeinsam auf den Weg begeben, um ihn zu verwirklichen, wird das zur Realität, was zu Anfang einer nur zu träumen gewagt hatte.

Weil die Kraft, die menschliche Gemeinschaften bei der Verwirklichung ihrer Vorstellungen entfalten, so unvorstellbar groß werden kann, bezeichnen wir Visionäre gern als Träumer. Das klingt ungefährlich. Das macht weniger Angst. Denn träumen kann jeder, was er will – zu Hause im Bett. Dadurch ändert sich nichts an den Realitäten. »Träume sind Schäume«, heißt es, und die im Schlaf vom Gehirn hervorgebrachten Traumgebilde sind beim Aufwachen der meisten Menschen schnell wieder verschwunden.

Wenn aber einer sagt: »I have a dream«, beschreibt er damit keinen Traum, sondern eine Vorstellung, die wahr werden kann. Da wir als Einzelperson nicht allzu viel zustande bringen, braucht die Verwirklichung einer solchen Vision den Einsatz anderer Menschen. Je größer die Idee, desto mehr solcher Akteure müssen für ihre Umsetzung gefunden werden.

In allen hierarchisch geordneten Gesellschaften, wie wir sie aus den zurückliegenden fünf- bis zehntausend Jahren kennen, waren es immer nur die Anführer, die das Privileg hatten, ihre jeweiligen – und oft genug ziemlich verrückten – Vorstellungen zu entwickeln und sie dann auch Realität werden zu lassen. Es war nicht nötig, dass diejenigen, die sie umsetzten, denselben Traum träumten. Meist wurden sie als Sklaven, als Leibeigene, als Söldner dazu gezwungen oder als diskriminierte Frauen, gern auch als von der Gunst ihres Chefs abhängige Arbeiter und Angestellte dazu gebracht. Bis heute hat sich daran in weiten Teilen der Welt nicht viel geändert. Überall werden Menschen von den Reichen und Mächtigen dieser Erde zur Umsetzung von deren Träumen, Visionen, Vorstellungen oder verrückten Ideen benutzt.

So wird es wohl auch noch einige Zeit weitergehen, und doch zeichnet sich seit einigen Jahrzehnten eine Entwicklung ab, die dieser Art der Verwirklichung der Träume von Machthabern ein natürliches Ende bereitet. Je komplexer die von Menschen geschaffene Welt zu werden beginnt, desto schwieriger lässt sie sich anhand der von einzelnen Personen entwickelten Vorstellungen gestalten. Die alten selbstgefälligen, alleinherrschenden Traumtänzer sind damit zu einem Auslaufmodell geworden.

Wenn die Welt zusammenwächst, alles mit allem verbunden ist und sich wechselseitig beeinflusst, kann ein Einzelner – auch wenn er Albert Einstein hieße – nur eine sehr begrenzte Vorstellung davon entwickeln, wie es ange-

Zeit für Träume

sichts dieser Komplexität weitergehen soll. Dazu braucht es das Wissen und die Erfahrung möglichst vieler und möglichst unterschiedlicher Menschen. Nur durch das Zusammenführen der Vielfalt menschlichen Wissens und Könnens lassen sich heutzutage noch tragfähige und umsetzbare Vorstellungen davon entwickeln, was morgen wie werden soll. Das wäre dann ein gemeinsamer Traum, der sich freilich auch nur gemeinsam verwirklichen lässt. Und Sie ahnen schon wie: ohne Hierarchie und ohne Anführer.

Geträumt haben Menschen davon schon immer. Aber eben nicht sehr viele. Denn die meisten waren damit beschäftigt, zunächst erst einmal ihren Traum von einem menschenwürdigen Leben oder gar von ihrem nackten Überleben ohne Hunger und Not, ohne Bedrohungen und Kriege, ohne Unterdrückung und Qual zu verwirklichen. Zur allgemeinen Schande unserer Spezies sind die meisten Menschen auf der Welt noch heute damit beschäftigt.

Die anderen, die mehr Glück hatten und in günstigere Bedingungen hineingeboren wurden, machen gegenwärtig eine sehr bemerkenswerte Erfahrung: Menschen, die nicht mehr gezwungen werden, die Vorstellungen anderer zu realisieren, sondern selbst ein gemeinsames Anliegen verfolgen, fangen an, auf ungeahnte Weise über sich hinauszuwachsen. Ganz allmählich beginnen nun immer mehr Menschen zu ahnen, welche Kraft und wie viel Potential sie zu entfalten imstande sind, wenn sie sich gemeinsam

auf den Weg begeben, um etwas zu verwirklichen, was ihnen allen gleichermaßen am Herzen liegt.

Und darum geht es in diesem Buch. Wir wollen gemeinsam versuchen zu verstehen und verständlich zu machen, weshalb eine Gemeinschaft von sehr verschiedenen Menschen, die alle den gleichen Traum verfolgen und fest entschlossen sind, ihn zu verwirklichen, kaum aufzuhalten ist. Nicht durch ungünstige Voraussetzungen, nicht durch Geldmangel und erst recht nicht durch unterwegs auftauchende Schwierigkeiten und Probleme. Noch nicht einmal durch innere Konflikte, die dabei zwangsläufig entstehen.

Völlig neu ist das nicht. Schon immer gab es einzelne Familien und ganze Sippen, die – weil sie gemeinsam eine Vision verfolgten – zu kraftvollen und einflussreichen Dream-Teams geworden sind. Das Alte Testament berichtet davon. Die germanischen Stämme haben mit diesem Teamgeist die Legionen der Römer zerrieben. Die Deichbauer der Nordseeküste waren von der Idee beseelt, das Meer zurückzudrängen, und verwandelten so den Meeresboden in urbares Land. Auch Christoph Kolumbus oder vor ihm die Wikinger hätten es ohne eine Mannschaft von fest entschlossenen Träumern niemals bis nach Nordamerika geschafft.

Wie wir heute aber anhand des weiteren Verlaufs dieser bemerkenswerten, anfänglich nur von einem Traum getragenen Teamleistungen erkennen können, hat sich in all diesen Pionier-Gemeinschaften über kurz oder lang doch

Zeit für Träume

wieder eine hierarchische Ordnung herausgeformt. Mit einem Anführer an der Spitze, der seine Untergebenen für die Realisierung seiner Vorstellungen zunächst als Objekte zu betrachten und anschließend auch – mehr oder weniger geschickt – zu nutzen begann. Und es stimmt ja auch. Wie soll man einen Krieg gewinnen, ein Unternehmen erfolgreich managen oder einen prosperierenden Staat aufbauen, wenn man keine für die Umsetzung dieser Vorhaben geeigneten und rekrutierbaren Untertanen hat?

Weil sie es nicht anders kennen – und sie es sich auch gar nicht anders vorstellen können –, glauben die meisten Menschen bis heute, dass es ohne eine starke Führung, ohne Druck und ohne äußeren Ansporn nicht geht. Sie sind davon überzeugt, dass Höchstleistungen nur durch harte Arbeit erreicht werden, zu der Menschen am besten von Anfang an gezwungen werden müssen, also schon im Kindergarten oder spätestens in der Schule. Herausragende Leistungen erbringen ihrer Meinung nach nur diejenigen, die das Ziel haben, alle anderen zu überflügeln. Sie wollen Sieger werden in diesem nun schon so lange währenden Wettbewerb, den die meisten von ihnen für ein Naturgesetz halten. Solche Einzelkämpfer vollbringen bisweilen durchaus bemerkenswerte Leistungen. Aber das geschieht zwangsläufig auf Kosten der anderen, die sie dabei erfolgreich überholen und frustriert zurücklassen. Wer so unterwegs ist, und dabei auch noch Erfolg und Anerkennung findet, kann sich nicht mehr vorstellen, was alles möglich wäre, wenn die Mitglieder einer Gemeinschaft sich

nicht länger als Objekte zur Durchsetzung ihrer jeweiligen Interessen und Absichten benutzen. So jemand hat keine Ahnung davon, zu was Menschen imstande sind, die sich auf den Weg machen, um einen *gemeinsamen* Traum zu verwirklichen.

Wer solche Dream-Teams sucht und das Geheimnis ihrer Gestaltungskraft ergründen will, ist daher gut beraten, wenn er dabei nicht auf jene blickt, die sich im Wettbewerb mit anderen bereits besonders erfolgreich durchgesetzt und die begehrten Spitzenpositionen erkämpft haben. Die nämlich sind vor allem mit der Verteidigung ihrer Positionen, ihrer Macht und ihres Einflusses beschäftigt.

Deshalb wird diese Suche überall dort am interessantesten, wo noch Aufbruchsstimmung herrscht. In den kleinen Start-up-Unternehmen beispielsweise, die noch in der Garage unterwegs sind. So wie Steve Jobs' Truppe damals, die auch einen Traum verwirklichen wollte, den zu dieser Zeit niemand für realisierbar hielt. Was später daraus wurde, hat mit den ursprünglichen Vorstellungen dieses Dream-Teams allerdings nicht mehr viel zu tun.

Im Sport fällt das, was ein Team zum Überflieger macht, bisweilen besonders auf. Dort lässt es sich auch am besten untersuchen. Es ist überall gleich: Sobald die Mitglieder eines Teams bereit sind, ihr unterschiedliches Wissen und Können ohne Vorbehalte und Eigeninteressen zusammenzuführen, um einen Traum gemeinsam zu verwirklichen, erwächst in solchen Teams eine außergewöhnliche Kraft.

Zeit für Träume

Dann vollbringen diese Gemeinschaften Leistungen, die ihnen niemand, nicht einmal sie sich selbst, zugetraut hätte.

Die Kicker aus Island während der Europameisterschaft 2016 sind dafür ein jedem Fußballfan fest in die Erinnerung eingepprägtes Beispiel. Keiner von ihnen war ein herausragender Spieler. Die gab es aber zuhauf in all jenen Teams, die im Verlauf des Turniers von dieser bemerkenswerten Mannschaft vom Platz gefegt wurden. Das griechische Team hatte ein ähnliches Wunder ein paar Europameisterschaften zuvor auch schon vollbracht und war sogar Europameister geworden. Und auch in der Fußball-Bundesliga tauchen immer wieder einmal Mannschaften auf, deren einzelne Spieler auch nicht besser sind als die ihrer Gegner, die aber ein Spiel nach dem anderen gewinnen. Was, so fragt man sich, ist also das Geheimnis derartiger Hochleistungsteams?

Wer etwas weiter denkt, richtet diese Frage nicht nur an Fußballteams oder andere, die sportliche Teamleistungen erbracht haben. Nur wird die Suche an anderer Stelle, beispielsweise in Schulen, Universitäten, Organisationen und Unternehmen, sehr leicht zu der berüchtigten Suche nach einer Stecknadel im Heuhaufen. Ja, es gibt sie, die herausragenden Leistungen einzelner Teams auch in diesen Bereichen. Aber sie sind offenbar so rar gesät, dass man sie kaum findet. Sie bilden noch immer die Ausnahme, nicht aber die Regel. Der Grund dafür ist, dass in unserem Kulturkreis die Leistung von Einzelkämpfern immer noch mehr gilt als die eines ganzen Teams. Das beginnt mit den Selektionsverfah-