

„Es gibt keine großen Erfolge ohne Misserfolge“



Dominik Neidhart gewann 2003 als Crewmitglied der „Alinghi“ den America’s Cup – als erstes europäisches Team in der bis dahin 152-jährigen Geschichte des Segel-Klassikers. Im Interview mit WEITBLICK erklärt der Schweizer, warum gutes Teamwork so wichtig ist und warum man sich vor Rückschlägen nicht aus der Bahn werfen lassen sollte.

15

Interview

Herr Neidhart, Sie sind ein America’s-Cup-Gewinner. Was haben Sie im Augenblick des Triumphes gefühlt?

Dominik Neidhart: Es war in erster Linie eine große Freude und eine starke innere Genugtuung darüber, dass sich die langen und harten Anstrengungen gelohnt hatten. Dabei habe ich mich auch gefreut, dass ich mit meiner Leistung das Vertrauen, das die anderen Mitglieder des Teams in mich gesetzt haben, rechtfertigen konnte.

Auf der „Alinghi“ waren Sie im Team erfolgreich. Was sind die Voraussetzungen für eine funktionierende Zusammenarbeit?

Das Wort Voraussetzung sagt ja, dass etwas zum Voraus da sein und mitgebracht werden muss, wenn anspruchsvolles Teamwork gelingen soll. Dazu gehört zu allererst Können und Kompetenz. Denn Wettrennen auf dem Meer können gefährlich werden und deshalb muss man einander voll vertrauen können. Ohne Wenn und Aber vertraut man nur jenen Kollegen, die etwas absolut sicher können und im Interesse des Teamerfolges handeln. Macht einer auf einer solchen hochempfindlichen Rennyacht einen groben Fehler, dann kann es schnell für alle kritisch werden. Die zweite Voraussetzung einer funktionierenden Zusammenarbeit hängt von Persönlichkeitsmerkmalen der Beteiligten ab. „Mega-Egois-

ten“ und Selbstdarsteller haben in erfolgreichen Teams keinen Platz. Mit solchen Typen kooperiert man nicht rückhaltlos. Und Spitzenergebnisse kommen ohne Kooperation, also ohne das Zusammenlegen verschiedener Fähigkeiten nicht zustande.

Wie wird man im Job zum Siegertypen?

Ob man eine Siegermentalität hat oder nicht, ist eine Frage der Einstellung. Siegertypen akzeptieren ihr Umfeld, auf das sie keinen Einfluss haben, und konzentrieren sich auf die Dinge, die sie selber beeinflussen und gestalten können. Nicht erbrachte Leistungen werden nicht über die Umstände des Umfeldes entschuldigt. Sieger wird bei allen anspruchsvollen Aktivitäten nur, wer lernfähig und auch lernwillig ist, wer Motivation, Talent und Ausdauer hat und wer auch mit Misserfolgen und Niederlagen umgehen kann.

Stimmt es, dass ein Team immer nur so stark ist, wie sein schwächstes Mitglied?

An dieser Aussage ist etwas Wahres dran. Dann kommt es zunächst auf die Art der Aktivitäten eines Teams an, denn nicht überall ist der funktionale Zusammenhang der Tätigkeiten gleich eng und stark. Beim Wettsegeln ist er sehr hoch, das führt dazu, dass schwache Mitglieder zum Risiko werden können. Weil nie alle Mitglieder gleich stark sind, muss der Teamchef ▷



In seinem Vortrag erläuterte Dominik Neidhart, warum Spitzenergebnisse ohne Kooperation nicht zustande kommen.

erkennen und dafür sorgen, wie und wofür schwächere Mitglieder eingebaut werden können.

Wo sollte eine Führungskraft ansetzen, um die Schwächen seiner Teammitglieder zu beheben?

Das kommt zum einen auf die Art der Schwächen eines oder mehrerer Teammitglieder und zum anderen auf die Ursachen oder Gründe an. Das setzt zunächst analytische Fähigkeiten der Führungskraft voraus. Am besten fängt er bei sich selbst an. Dann muss er erkennen können, was mit seinen Leuten los ist, wenn es nicht läuft und warum es nicht läuft. Wenn die Art der Schwächen in mangelnder Kompetenz oder in Überforderung ist, dann muss der Chef entsprechend handeln. Zu den Ursachen: Das „schwache Verhalten“ eines Teammitgliedes kann verschiedene Ursachen haben, die auch im Führungsstil, in der Kommunikation, im Betriebsklima oder in den Sanktionsmechanismen liegen. Insbesondere

muss sich das Teammanagement seiner besonderen Vorbildfunktion bewusst sein. Und wenn die Mitglieder eines Teams nicht ausreichend motiviert sind, dann muss man offen nach den Gründen suchen und darüber vorbehaltlos reden und frei reden dürfen. Dazu gehört es, dass Hilfen und Entwicklungsmöglichkeiten angeboten werden. Praktizierte Loyalität ist eine entscheidende zusätzliche Hilfe.

Wie gehen Sie mit Rückschlägen um bzw. welchen Ratschlag geben Sie Führungskräften, Misserfolge zu verarbeiten?

Das ist auch eine Frage der Einstellung. Wenn es um die Erzeugung von Spitzenleistungen geht, sei es im Sport, in der Wirtschaft, der Wissenschaft oder der Kultur, dann wissen die Beteiligten, dass dabei immer auch Rückschläge und Misserfolge geschehen. Es gibt keine großen Erfolge ohne Misserfolge. Wer das aus dem Horizont seiner Tätigkeit ausschließt, der bricht genau dann zusammen, wenn Misserfolge auftreten. Also muss man auf Misserfolge gewappnet sein, damit man schnell und richtig handeln kann, wenn sie eintreten. Das gilt vor allem auch bei anspruchsvollen und riskanten Aktivitäten im Sport wie in der Wirtschaft. Sodann gehört zur richtigen Einstellung, dass man aus Misserfolgen oder Rückschlägen lernen kann. Und in diesem Sinne muss man sie verarbeiten. Wenn es immer schön und glatt läuft und es nie Rückschläge gibt, dann wird man vielleicht etwas bequem. Und je erfolgsverwöhnter und unkritischer eine Person, ein Team oder ein Unternehmen ist, desto stärker wird es „umgehauen“, wenn es schief läuft. Dass Misserfolge und Rückschläge individuell auch wehtun, vor allem, wenn man in einem Spitzenteam aktiv ist, muss man eben ertragen können. Im Sport kann man gut lernen, Misserfolge hinzunehmen und die Frustrationstoleranz zu trainieren.

Herr Neidhart, wir danken Ihnen für das Gespräch.

Sie möchten mehr über erfolgreiches Teamwork und Siegeswillen erfahren. Dann lesen Sie das vollständige Interview unter:

 www.LBBW-AM.de/xxxxxxxxx