

High Performance Team
in der Eiswüste von Alaska

Check Points

6	Zusammensetzung von High-Performance Teams
9	Talente fördern
12	Mental-Leader
19	Schwierigkeiten während des Rennens
23	Bindung aufbauen
27	Sozialstrukturen im Team
30	Führungsstärke
33	Hierarchie im Team
36	Entscheidungen in Unsicherheit
39	Loss of Control Momente
42	Unplanbares planen
46	Vision und Ziele
50	Fähigkeiten einer Top-Führungskraft

Was haben ein Hundeschlittenteam und agile Führung gemeinsam?

Ein Interview und Essay von Flavia Bleuel mit Hendrik Stachnau



Hendrik Stachnau führt ein 70-köpfiges Team. Ein Team aus eigenwilligen High-Performern. Er führt dieses Team durch die schwierigsten Herausforderungen die Mensch und Tier gemeinsam meistern können. Mit Willenskraft, Spezial-Fähigkeiten und Vertrauen gehen Hendrik und seine Ur-Schlittenhunde bei den härtesten Schlittenhunderennen der Welt, wie dem Yukon Quest bei Alaska, an den Start.

Im Rennen ist Hendrik allein mit seinen Hunden. Er lenkt das Team einzig per Zuruf. Kilometerweit. Etappe für Etappe. Bei Tag und bei Nacht. 1600 km durch die eisige Wildnis. Die Umweltbedingungen können sich im Rennen blitzartig ändern. Hendrik und seine Hunde müssen unter diesen unsicheren Bedingungen komplett auf ihre Fähigkeiten und die (mentalen) Kräfte des Teams vertrauen können.

Als ich von Hendriks faszinierender Geschichte erfuhr, zogen sich bei mir im Kopf direkt Parallelen zur Führung von agilen High-Performance Innovationsteams. Und ich hatte viele Fragen.

Als passionierte Schnittstellenjongleurin zwischen Fachgebieten und Out-of-the-Box-/Is-there-a-Box-Denkerin im Bereich Leadership für Innovation und Agilität, möchte ich mit Hendriks Geschichte zeigen, wie uns Wissen und Erfahrungen aus anderen Bereichen inspirieren können, den eigenen Horizont zu erweitern und aus anderen Blickwinkeln über Führung nachzudenken.

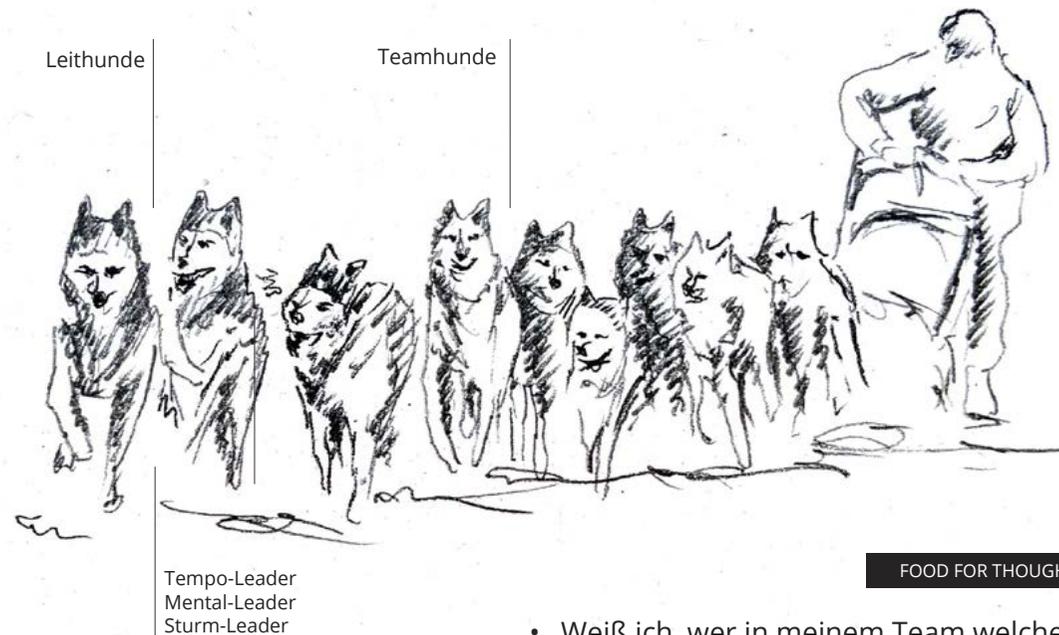
In diesem Mix aus Interview und Essay zeichne ich Parallelen und Analogien zu Führungsverhalten und Mindset nach und möchte ein Bewusstsein schaffen für eine Führung von Teams mit Vertrauen, Mut und Respekt (Insights für Leadership). Food for Thought Fragen laden zum Weiterdenken ein. Los geht es mit der Entdeckungsreise: Was haben ein Hundeschlittenteam und agile Führung gemeinsam?

Wie entscheidest du über die Zusammensetzung deines High-Performance Teams?

Bei den großen Rennklassen sind 14 Hunde in einem Gespann. Leithunde laufen vorn, Team Hunde in der Mitte und hinten direkt vor dem Schlitten habe ich Hunde, die sicher sein müssen und nicht zu ängstlich, wenn wir z.B. starke Kurven fahren. Leithunde sind spezialisiert auf verschiedene Gefilde und Gelände. Im Team gibt es einen Sturm-Leader, einen Tempo-Leader und einen Mental-Leader. Ich habe also Spezialisten für verschiedene Situationen im Team dabei. Es laufen dann immer die Leader vorne, die für die entsprechende Situation am geeignetsten sind. Es kann aber auch sein, dass Einzeltiere viele von den Fähigkeiten vereinen. Das sind dann Allround-Leader.

Ich wähle die 14 Hunde aus einem Pool von 70 Hunden aus. Je nach Rennen findet eine starke Selektion statt, um ein Team aus Spezialisten zusammenzustellen.

Am Beginn eines Rennens sind meist die Allround-Leader vorn, da sie Sicherheit ausstrahlen und Erfahrung haben. Es kann dann sein, dass ich während des Rennens Positionen wechsele oder, dass neue junge Stars aufkommen, die in brenzlichen Situationen das Ruder übernehmen und dann im Rennen zur Führung geboren werden, in der Führungsrolle wachsen und spüren, dass sie die Situation meistern können.



- Weiß ich, wer in meinem Team welche Rollen und Fähigkeiten hat?
- Gibt es Raum für individuelle Entwicklung und das Ausprobieren in neuen Rollen?
- Haben wir genug Diversität?
- Kann ich meine eigenen Fähigkeiten einschätzen und zurücktreten, wenn jemand anderes besser geeignet ist?

INSIGHT FÜR LEADERSHIP

Ein High-Performance Team ist ein passender Mix aus Generalisten (Allroundern) und Spezialisten sowohl in Bezug auf spezifische Kenntnisse und Fähigkeiten als auch bezüglich unterschiedlicher Persönlichkeitsmerkmale. So vereint das Team viele Stärken und ist für verschiedene Herausforderungen bestmöglich aufgestellt.

Wie erkennst du neue Talente und wie förderst du sie?

Ich habe zu Beginn des Rennens erfahrene Hunde vorne, um selbst nicht zu viel nachdenken zu müssen. Ich spüre, wenn die Top-Hunde schwächeln und dann muss ich neue Hunde nach vorne bringen. Ich spüre es an Blicken, an der Arbeitsmoral oder beim Füttern der Hunde wie es ihnen geht. Vieles läuft intuitiv ab, ich spüre auch, wenn etwas nicht stimmt.

als neuer Top-Leader. In Trainingsrennen teste ich, welche Hunde in eine Führungsrolle gehen wollen.

Neue Talente zeigen ihre Bereitschaft Führung zu übernehmen, wenn sie beispielsweise in die Leinen reinspringen, um andere Hunde zu motivieren. Dann bekommen sie ihre Chance und ich probiere es einfach aus.

Die jungen Talente spüren, dass sie besondere Aufmerksamkeit bekommen und auch Macht haben. Es kann vorkommen, dass sie das erste Mal vorne laufen und direkt eine Glanzleistung bringen. Und dann sind sie geboren



FOOD FOR THOUGHT

- Habe ich Empathie fürs Team und spüre ich, wie es den Teammitgliedern geht?
- Bin ich präsent und sehe aufmerksam hin, um Bedürfnisse und Potentiale zu erkennen?
- Fördere ich Potentiale und ermögliche ich das Ausprobieren von neuen Fähigkeiten?

INSIGHT FÜR LEADERSHIP

Aufmerksamkeit dafür haben, wenn sich im Team Führungsqualitäten zeigen und Menschen Lust auf diesen Entwicklungsschritt ausstrahlen und diese Wahrnehmung dann in konkrete Handlungen übersetzen.

Warum braucht dein Team einen Mental-Leader?

Mental-Leader strahlen grundsätzlich Ruhe, Stabilität und Beständigkeit aus. Egal, ob es während eines Rennens stürmt oder es steil bergauf oder bergab geht. Und das strahlen sie auch auf die anderen Hunde aus. Damit halten sie die gemeinsame Grundmentalität im Team konstant. Sie sind meist auch mächtige Hündinnen im Rudel und haben eine hohe Anerkennung im Gespann.

Die Rudelstruktur ist nicht zwangsläufig die gleiche Struktur, die ich im Rennteam aufbaue. Mental-Leader können auch ältere Hunde sein, die nicht mehr ein so hohes Tempo bringen, wie die Jüngeren. Ich lasse sie weiter hinten laufen. Sie sind besonders wertvoll in richtigen Notfällen, wenn es hart auf hart kommt, wenn wir z.B. kilometerlang einen komplett vereisten Steilhang hinauf ren-

nen. Sie geben dann dem Team die notwendige Sicherheit. Es ist extrem wichtig, wie meine Hunde mental drauf sind. Der körperlich fitte Zustand allein, reicht nicht aus. Der Glaube, dass das was wir hier machen richtig ist und wir ans Ziel kommen werden, ist zentral. Wenn das gesamte Team daran glaubt, dann macht das schon ganz viel aus. Denn wir befinden uns im High-Performance Level, wo 1% mehr oder weniger Leistung über Erfolg oder Niederlage entscheidet.

Wenn es gut läuft im Rennen, dann geht es um Tempo. Dafür gibtes die jüngeren Tempo-Leads. Die wollen und können schnell laufen. Aber wenn es brenzlig wird, muss ich mehr auf Sicherheit fahren und bringe dann wieder erfahrene Hunde nach vorne, die mental führen können.



FOOD FOR THOUGHT

- Sind die Vision für ein Vorhaben und der Purpose im Team klar kommuniziert und werden sie von allen im Team geteilt?
- Wer kümmert sich um die stabile Fundamentalität im Team?
- Wie schaffen wir Sicherheit in der Unsicherheit?

INSIGHT FÜR LEADERSHIP

Wertschätzen, dass insbesondere ältere, erfahrene Kolleg:innen Grundpfeiler sein können, um einem Team Sicherheit zu geben. Eine geteilte Zielvorstellung ist eine notwendige Voraussetzung für High Performance.



Wie arbeitest du mit deinen Hunden an ihrem mentalen Zustand?

In der Grundausbildung führe ich sie immer wieder an ihre Leistungsgrenzen heran. Ich nenne das den roten Bereich. Aber ich muss aufpassen, dass ich sie nicht darüber hinaus bringe. Wenn man darüber hinaus geht, drückt es am Selbstbewusstsein.

Der Glaube an sich selbst ist extrem wichtig bei High Performance. Der Glaube wird sonst eingeknickt und dann schaffen sie ihre Maximalleistung nicht, weil sie nicht mehr zu 100% daran glauben.

Ideal ist es natürlich, wenn ein Hund das Rennen durchlaufen kann. Manchmal bauen sie aber während des Rennens mental oder körperlich ab. Ein extremer Schritt ist es für die Hunde, wenn ich sie aus dem Rennen nehmen muss.

Für einen Top-Leader ist es schwer wieder auszugleichen, wenn sie mental oder körperlich gescheitert sind.

Down-graden ist was Anderes. Dann setze ich sie aus dem Lead nach hinten in das Gespann. Sie sind dann zwar noch im roten Bereich, aber sie haben noch nicht aufgegeben. Wenn sie sich erst einmal selbst aufgegeben haben, dann ist das mental für sie schwer zu verkraften.

Das Selbstbewusstsein und den Glauben an die eigene Leistungsfähigkeit muss ich dann über Jahre wieder aufbauen, um die Tiere in diesen extremen Leistungsbereich zurückzubringen. Erst dann können sie wieder bedingungslos an sich und an die Beziehung zwischen mir und ihnen glauben.

Ich als Führungskraft des Teams muss genau wissen, was die Tiere leisten können. Denn wenn ich einen Fehler mache und sie so überanstrengung und über ihre Leistungsgrenzen bringe und sie dann mental zusammenbrechen würden, dann glauben sie nicht mehr an das, was ich von ihnen abfordere und zusätzlich glauben sie selbst nicht mehr so stark an sich. Wenn ich ihre Leistung richtig abrufe und einschätze und sie deshalb nicht scheitern, dann glauben sie an sich und an unsere Beziehung.

Mit den eigenen Schwächen müssen sich die Hunde aber schon konfrontieren. Sie müssen selbst erkennen, wann sie müde werden, eine Pause brauchen, sich ausruhen müssen. Sie lernen, wie sie mit ihren eigenen Ressourcen gut haushalten können.

- Führung beginnt mit Selbstführung. Kenne ich mich selbst gut genug, um andere führen zu können?
- Kenne ich als Führungskraft die Stärken und Leistungsgrenzen jedes Teammitglieds?
- Kennt jeder im Team seine Komfortzone und ist bereit Grenzbereiche zu testen?
- Haben wir psychologische Sicherheit und eine FehLERNkultur?
- Wie unterhalten wir uns im Team über „Down-Grading“ bzw. Wechsel von Positionen oder gar Auswechseln von Teammitgliedern?

INSIGHT FÜR LEADERSHIP

Scheitern vs. Fehler machen: Fehler machen ist nicht gleichbedeutend mit Scheitern. Aus Fehlern kann man lernen. Scheitern bedeutet nicht mehr an sich selbst zu glauben und aufzugeben.

Was machst du, wenn einer im Team nicht mehr kann während eines Rennens?

Ich down-grade meistens vorher, kurz bevor der Hund selbst realisiert: Ich bin überfordert. Und im ersten Schritt setze ich ihn an eine der hinteren Positionen und nehme ihn nicht direkt aus dem Rennen. Mental ist es eine Entlastung, wenn er nicht mehr vorne läuft und er bekommt den Kopf frei. Und körperlich entlastet es auch, da er nicht mehr so viel ziehen muss und sich regenerieren kann.

Schwierig wird es, wenn ich laden muss. Also den Hund in den Schlitten hineinnehmen muss. Da will kein Hund rein, denn jeder ist in dem Team, um zu glänzen und nicht, um von den anderen im Schlitten gefahren zu werden.

Besser ist es dann, den Hund am nächsten Kontrollpunkt aus dem Rennen zu nehmen. Am Kontrollpunkt gibt es eine Pause. Alle anderen schlafen und merken nicht, wenn ich den Hund rausnehme und nicht wieder einspanne. Das ist besser als Laden, denn Laden bekommen alle anderen Hunde mit und das ist wie auf der Bühne einen Blackout haben.

Als Führungsperson muss ich das frühzeitig erkennen. Denn am Ende des Tages ist es mein Fehler: Hätte ich die Tiere früher gelesen, hätte ich diese Niederlage abwenden oder Schwächen abmildern können oder einen anderen Ausgang für die Gruppe finden können. Das ist schon eine Kunst für sich,

Alles durchgehend im Blick zu haben bei 14 Hunden, im Dunkeln und im Hellen, wenn man selbst auch noch müde ist nach hunderten Kilometern. Man braucht den Kopf frei und kann sich nicht zu viel mit sich selbst beschäftigen. Statt den Schlitten selbst mit zu schieben, konzentriere ich mich auf die Führung um den Überblick über meine 14 Teammitglieder zu haben. Das ist produktiver als zu versuchen einen halben Hund darzustellen und mit zu schieben und beim Runtergucken das Team aus dem Blick zu verlieren.

Ich muss wachsam sein und die kleinen Nuancen der Schwächen im Team erkennen. In meinem Bereich des Hochleistungssports kann eine Fehleinschätzung der Teammitglieder fatale Folgen haben. Ich muss immer die Gesamtressource im Blick haben und auch abschätzen können, ob in einem Teammitglied so viel Schwäche aufkommen kann, dass das gesamte Team gebremst wird oder alle dadurch in Gefahr geraten können.



FOOD FOR THOUGHT

- Stehe ich hinter meinem Team?
- Wie erkenne ich, was mein Team braucht?
- Innovation ist kein einmaliger Sprint sondern ein iterativer (sich wiederholender) Prozess, daher können Fehlentscheidungen ausgeglichen werden
- Wie manage ich Ressourcen?

INSIGHT FÜR LEADERSHIP

Eine Führungskraft muss den Überblick behalten, Gefahren und Chancen erkennen und das Team lesen können, um es vor Überlastung zu bewahren. In einem Innovations-Sprint sprinten nicht alle gleich, d.h. auch innerhalb eines Sprints können Ressourcen so verteilt werden, dass Erholung möglich ist und Überlastung, Stress und Burnout proaktiv vermieden werden können.

Wie schaffst du es bei 70 Hunden im Team eine Bindung aufzubauen?

Alle Hunde werden bei mir geboren. Und ich habe natürlich auch ein menschliches Team dahinter. Die Grundausbildung im Welpenalter prägt sehr. Wenn man am Anfang einer Ausbildung alles richtig macht, dann ist die Beziehung dadurch schon mal stabil und das Gelernte ist relativ perfekt angeeignet. Fehler in der Grundausbildung kann man gut korrigieren im Training. Ich fahre z.B. mit dem Fahrrad und die Welpen laufen frei neben mir her. Theoretisch könnten sie überall hinlaufen, aber ich bin in dem Moment die Bezugsperson.

Wichtig ist eine gute Mischung aus Spaß, Disziplin und Vertrauen. Wenn die Basis passt, dann beginne ich Aufgaben an mein menschliches Team zu delegieren.

Bei allen Rennen und Trainings, welche die Tiere zum ersten Mal machen, und es an neue körperliche oder mentale Grenzen geht, übernehme ich die Führung, beispielsweise wenn sie zum ersten Mal einen Long-Run von 6-10 Stunden laufen und an ihre Grenzen gehen müssen. Die Festigung und Weiterentwicklung der Fähigkeiten übernehmen dann wieder meine Mitarbeiter.

Eines mache ich immer: Wenn ich ins Camp komme, dann streichle ich jeden Hund einzeln durch. Ich baue Blickkontakt auf und taste einmal durch, um zu checken, ob sie gesund sind. Ich mache positive Beziehungsarbeit. Das ist ein kurzer Ablauf, der positiv besetzt ist, da ich nichts von ihnen will oder erwarte, sie spüren lasse, dass ich mich für sie interessiere.

Ich habe nicht viel Zeit mit allen Aufgaben, die ich zu erledigen habe. Daher ist Arbeitsteilung sehr wichtig und ich gebe da viel an mein menschliches Team ab, so kann ich mich auf Beziehungsarbeit, Training und Rennen konzentrieren.

Wichtig ist die Reihenfolge in der ich die Hunde begrüße. Ich gehe dann die einzelnen Rudelstrukturen durch. Ich starte beim Ranghöchsten, je nachdem wie stark die Hierarchie in den Rudeln ist. Da muss ich sehen, dass ich deren Strukturen einhalte. Sonst rüttel ich mit dem kurzen Kontakt an den bestehenden Strukturen, die sich das Rudel für sich selbst organisiert hat. Mit zwei, drei falschen Interaktionen könnte ich das ganze Rudel kollabieren lassen.

FOOD FOR THOUGHT

- Bin ich wirklich interessiert an meinen Mitarbeiter:innen oder versuche ich interessant zu sein?
- Wie viel Zeit nehme ich mir für positive Beziehungsarbeit?
- Kenne ich die natürlichen Teamstrukturen in meinem Team?
- Fördere ich die Selbstorganisation im Team oder micromanage ich?
- Wie viel Hierarchie brauchen wir?



INSIGHT FÜR LEADERSHIP

Um eine starke Bindung aufzubauen, braucht es eine gute Mischung aus Spaß, Disziplin und Vertrauen. Beziehungsarbeit kann man nicht delegieren. Das Topmanagement sollte sich fokussieren auf positiven Beziehungsaufbau, Personal Development von Mitarbeiter:innen und das Leiten von Teams in Gefahrensituationen. Alles andere mit Vertrauen an andere Kolleg:innen abgeben, nicht alles selber machen und entscheiden wollen.

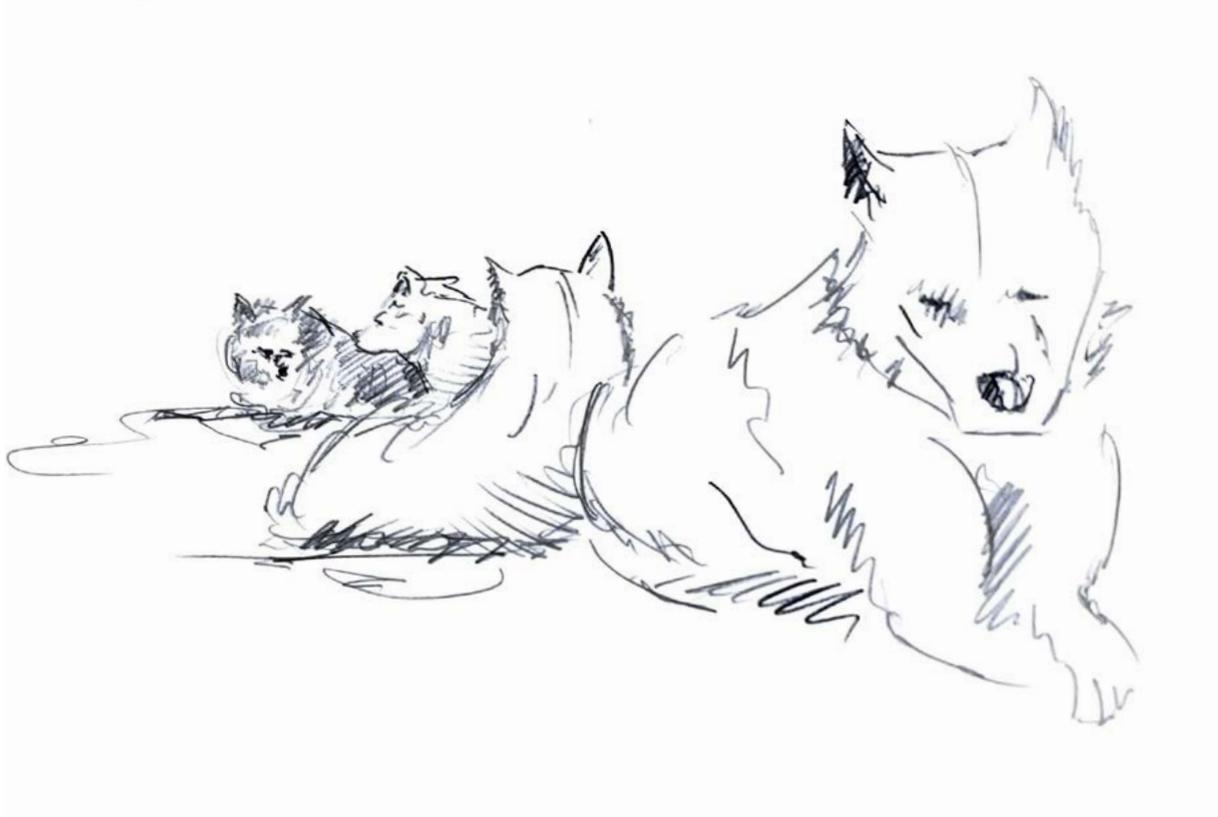
Wir organisieren sich die Tiere im Rudel und was ist deine Rolle?

Die Tiere sind extrem willensstark. Man kann ihnen keine Teamstruktur befehlen. Ihre Sozialstruktur kannst du nur erkennen, unterstützen und fördern. Dadurch bringe ich dann noch mehr Sicherheit ins System. Wenn ich z.B. entscheiden wollte, dass ein anderer Hund Boss wird, würde das nicht klappen.

Ich kann nicht aus meinem Interesse heraus etwas erzwingen. Ich kann mich nicht deren Naturregeln widersetzen. Beispielsweise hat der eine den anderen ausgebildet und das kann ich nicht umdrehen. Da gibt es teilweise Wächter der Unternehmenskultur und bestimmte Persönlichkeiten, die das Rudel führen. Teilweise sind das auch ältere Tiere.

FOOD FOR THOUGHT

- Welche Sozialstrukturen haben wir in unserem Team?
- Wie viel eigenes Machtinteresse verfolge ich mit meinen Entscheidungen?
- Wie bringe ich Sicherheit ins Team und bei welchem Verhalten muss ich bewusst gegensteuern?
- Wie strukturiert sich das Team selbst nach Fähigkeiten/ Wissen/ Rollen?



INSIGHT FÜR LEADERSHIP

Sozialstrukturen kann man nicht aufzwingen, sondern nur im Team erkennen, unterstützen und fördern. Dies bedeutet aber nicht, dass man deswegen alle Strukturen akzeptieren muss, z.B. das Frauen oftmals hierarchisch untergeordnet werden. Eine Führungskraft kann da gegensteuern. Sozialstrukturen müssen explizit gemacht werden. Und es sollte die Möglichkeiten geben, dass das Team sich diese Strukturen auch aktiv und bewusst bauen kann.

High Performance Teams verbinde ich mit starken Persönlichkeiten, hohem Eigenantrieb, Eigenwilligkeit und Mut.

Wieso hören die Hunde auf dich und erkennen dich als Führungsperson an?

Ein Mensch oder Tier muss emotional berührt sein und auch emotional an die Führungsperson glauben. Es geht dabei um Vertrauen und Respekt. Vertrauen in das, was die Führungskraft gemacht hat und wie sie handelt. Ich rede so wenig wie möglich und so viel wie nötig. Ich setze wenige Regeln, aber die Regeln, die ich setze, die muss ich durchsetzen. Das ist ganz wichtig. Die Tiere spüren, wenn ich zögere und eine Regel nicht durchsetze.

Ich überlege mir vorher genau, welche Vorgaben ich mache. Ich muss schon das gesamte Szenario durchdacht haben - und überlege

mir wie viel Gegenwehr kommen könnte. Die Hunde reflektieren den Sinn von Regeln. Wenn die Regeln nur auf Machtinteresse bestehen, werden sie oft nicht anerkannt. Wenn es ein Interesse ist, was dem System und der Gemeinschaft dient, dann wird es akzeptiert. Eine klare Regel ist z.B. „Kein Kampf während der Arbeit“. Es gibt Rudel, die stehen eigentlich in Konkurrenz zueinander. Aber während der Teamarbeit müssen sie dicht beieinander arbeiten.

Und dann wissen sie: „Kein Kampf während der Arbeit.“ Wenn sie auf diese Regel vertrauen, müssen sie sich gar nicht zu ihrem Nachbarn

umgucken, auch wenn das eigentlich ihr Feind ist. Denn sie vertrauen darauf, dass ich die Regel aufrecht erhalte, dass keiner den anderen attackiert. Sie können sich auf die Arbeit konzentrieren und vertrauen da blind, dass ich sie beschütze. Das Problem ist, wenn ich das einmal nicht hinkriege und der eine beißt den anderen und dann kriegen das alle anderen mit und denken darüber nach, ob das doch nicht sicher ist und ob ich sie nicht schütze. Das bedeutet dann, dass sie jederzeit gewappnet sein müssten, angegriffen zu werden. Und dadurch wäre ein riesiges Leistungspotential verschwunden, weil viel Energie aufgebraucht wird, durch unnötige Angst.

Sie akzeptieren also diese Regel, weil sie spüren, dass es ihnen Freiheit gibt und eine innere Ruhe. Wie ich die Regeln durchsetze, ist ihnen egal. Also, ob ich das mache oder mein menschliches Team.

Aber wenn mein menschliches Team einen Fehler macht, dann kreiden die Hunde das mir an. Denn es ist ja mein Rudel. Wenn ich sagen würde, ich bin der Boss und hier ist der Knüp-

pel, gäbe das eine hohe Revolutionsgefahr. Kleine Teams kannst du auch mit schlechten Führungstools leiten, denn im Notfall biste eben der Stärkste. Aber das funktioniert nicht bei einem großen Team.

Ich hatte mal eine Hündin, die konnte 10 andere Hunde führen, was extrem viel ist, in einem Rudel. Normalerweise sind es 3 bis 4. Aber sie hatte verschiedene Delegationsstufen eingebaut und allen ging es gut im Rudel. Je besser eine Führungskraft, umso mehr Teammitglieder kann sie führen.

FOOD FOR THOUGHT

- Wie beschreibt mein Team meinen Führungsstil?
- Wie viele Regeln haben wir im Team und wie klar sind diese kommuniziert?
- Welche Regeln fördern und welche behindern die Performance unseres Teams?

INSIGHT FÜR LEADERSHIP

Deine Worte haben Gewicht. Sei dir klar, was du sagst. Regeln, die aus einem eigenen Machtinteresse aufgestellt wurden, werden oftmals nicht vom Team angenommen. Wenn das Team versteht, warum es bestimmte Regeln gibt und dass diese nützlich sind, kann es die Regeln besser annehmen. Begegne deinem Team mit Vertrauen und Respekt. Du bist verantwortlich, auch wenn andere „Fehler machen“. Überlasse das Lob deinem Team, aber stehe dafür ein, wenn etwas nicht klappt.

Das Rudel hat eigene Hierarchielevel. Wie viel Hierarchie braucht es, damit die Teams gut performen? Wie führst du dein Team zu Höchstleistung?

Die Königsklasse ist, wenn ich mit 14 Hunden so ein Rennen wie den Yukon Quest in Alaska fahre. Wichtig ist, dass du alles vorher trainiert hast, auch Konfliktmanagement.

Am besten läuft es im Rennen, wenn du keinen Druck mehr setzt. In der Ausbildung muss man teilweise Druck setzen, aber im Rennen macht jeder seine Aufgaben. Und das sind so viele Aufgaben, die ich gar nicht übernehmen kann als Führungskraft. Ich muss es vorher top organisiert und trainiert haben, so dass ich im Rennen gar nicht mehr viel mache. Ein Konflikt während des Rennens kostet extrem viel negative Energie.

Wir brauchen positive Energie, denn dann ist sie produktiv, nur dann können wir am Maximalergebnis arbeiten und unsere Ziele erreichen. Im Rennen selbst gebe ich ganz wenig Druck und keine Kommandos. Es ist eigentlich fast ein automatischer Prozess, wo jeder genau weiß, was zu tun ist. Ich muss ihnen nicht sagen, was zu tun ist. Das Einzige was ich mache, ist positive Energie reinzugeben oder sie darin zu bestätigen, dass sie das toll machen. Ich muss ausstrahlen, dass wir das schaffen können. Ich achte auf einen positiven Flow.



FOOD FOR THOUGHT

- Wie lösen wir Konflikte im Team?
- Üben wir Verhalten unter Druck und das Herantasten und Überschreiten der eigenen Leistungsgrenzen?
- Was sind unsere Eskalationsmechanismen im Team?
- Wie halten wir die positive Energie und Motivation im Team hoch?

INSIGHT FÜR LEADERSHIP

Wenn das Team gut aufgestellt und eingespielt ist, jeder genau weiß was zu tun ist, dann ist zusätzlicher Druck durch die Führungskraft eher schädlich für eine gute Teamperformance. Konfliktmanagement in „sicheren“ Situationen üben, damit im Ernstfall keine Energie verschwendet wird, eine Situation deeskalieren zu müssen.

Diverse externe Faktoren haben einen starken Einfluss auf die Leistung deines Teams und den Ausgang des Rennens. Wie triffst du Entscheidungen in Unsicherheit?

Ich habe schon viel Erfahrung und in so einem Spitzenrennen hast du wenig Zeit, um Entscheidungen zu treffen. Ich entscheide daher meist intuitiv, ohne real zu reflektieren. Das ist wie beim Autofahren. Da denkst du ja auch nicht drüber nach, wann du die Kupplung trittst. Eine Mischung aus Erfahrung und Talent.

Fehler sind eine große Chance sich weiterzuentwickeln. Ich muss den Fehler dann so schnell wie möglich abfangen. Wieder mit intuitiven Tools, die ich aus meiner Erfahrung gelernt habe. Meine Fehlerbewältigung ist zunächst intuitiv. Das Gute ist, dass die Hunde nicht nachtragend sind.

Das kennen sie nicht. Alle krassen Ereignisse speichere ich und reflektiere sie später. Fehler gehören zum Prozess dazu. Du musst halt etwas Produktives daraus ziehen und für das nächste Mal daraus lernen. In den Ruhephasen nach den Rennen werte ich Fehler aus. Während des Rennens habe ich keine Zeit für starke emotionale Schwächeanfälle. Teilweise Wochen später, verarbeitet mein Gehirn solche Emotionen. Und das ist ja gesund, damit hast du eine Chance, das Maximum aus deinen Fehlern zu lernen.

Es ist wichtig, sich diese Ruhephasen bewusst zu schaffen.

- Was ist meine persönliche Haltung, welches Mindset habe ich?
- Wie rekali­briere ich mein mentales Model, wenn sich intuitive Entscheidungen wiederholt als Fehlentscheidungen entpuppen?
- Schaffe ich mir Ruhephasen, um bewusst über mein Verhalten und meine Entscheidungen zu reflektieren?
- Sind Fehler bei uns ein Sprungbrett zur Weiterentwicklung?



INSIGHT FÜR LEADERSHIP

In heiklen Situation Fehler abfangen und in bewusst gesetzten
Ruhepausen Fehler auswerten, um daraus zu lernen.

Hattest du Loss of Control Momente während deiner Rennen?

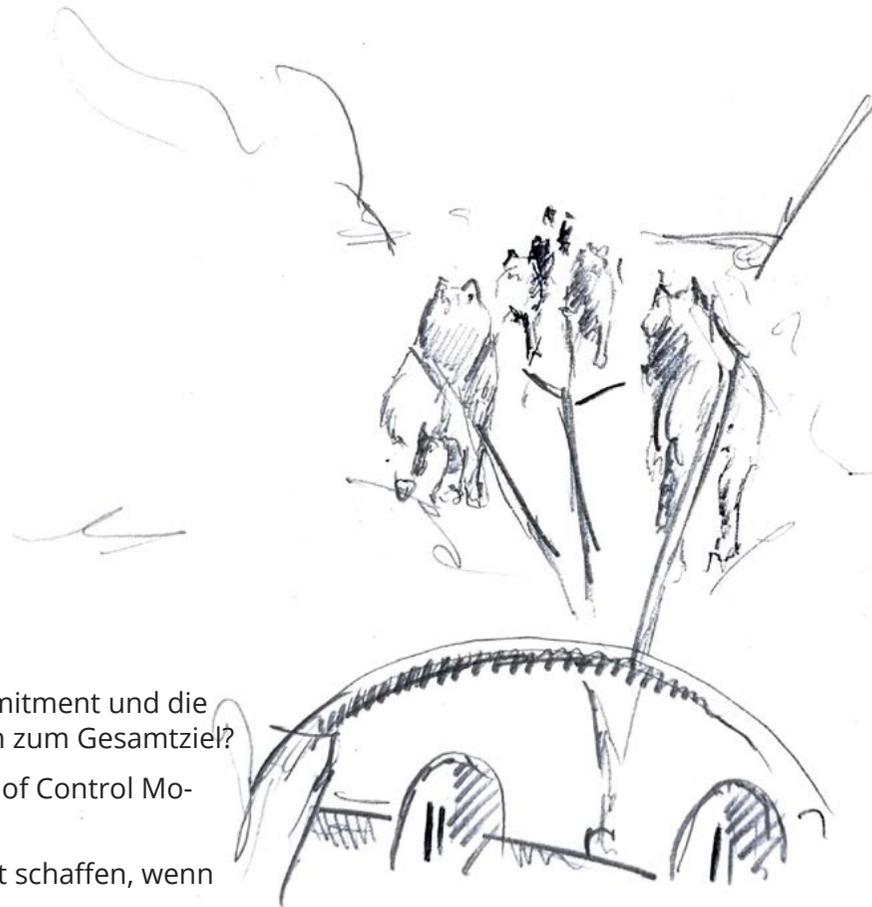
Das Schlimmste was dir im Loss of Control Moment widerfahren kann ist Panik, denn dann fällt Alles. Ich war da schon oft dicht dran. Die Stärke liegt dann darin, trotzdem voll im Hier und Jetzt zu sein und die Übersicht zu behalten, und sich nicht in sich selbst zu verlieren oder in Panik zu geraten. Sonst fällt man wirklich.

Man muss die Fassung bewahren und produktiv agieren. Auch wenn alle anderen im Team Panik bekommen, muss du als Führungsperson zeigen, dass wir das schaffen können und das auch an das Team ausstrahlen. Das kannst du nicht delegieren. Das macht dich als Führungskraft aus.

Ich strahle dann auch aus, dass ich z.B. fest an die Fähigkeiten meines Teams glaube. Beispielsweise an die Fähigkeiten der Hün-

din, dass sie die Spur immer noch riechen kann und wir den Weg finden werden. Auch wenn ich nicht weiß, ob sie es wirklich noch tut. Aber ich glaube an sie und schenke ihr den Glauben.

Problematisch wird es natürlich, wenn Teammitglieder nicht den Gesamterfolg des Teams als Ziel haben, sondern ihren persönlichen Erfolg. Da ist es wichtig, bei der Teamauswahl darauf zu achten, wie stark die Loyalität zum Teamziel ist.



FOOD FOR THOUGHT

- Wie hoch sind das Kommitment und die Loyalität aller Beteiligten zum Gesamtziel?
- Wie reagierst du in Loss of Control Momenten?
- Wie kannst du Sicherheit schaffen, wenn dein Team in Panik ist?

INSIGHT FÜR LEADERSHIP

Führungsverantwortung im Ausnahmezustand, ist der entscheidende Moment, buchstäblich vor dem Team zu stehen und damit das Team zusammenzuhalten und zu stärken. Wenn die Welt Chaos ist, dann muss Führung Ordnung und Sicherheit sein – auch wenn es innerlich anders aussieht.

„Ich plane von Etappe zu Etappe,
sonst hat man zu viele Albträume auf
einmal alles bewältigen zu müssen.“

Wie planst du das Unplanbare?
Und warum es ist zu deiner Strategie
geworden schrittweise zu planen?

Man muss die mentalen Fähigkeiten maximieren. Wie groß ich eine Etappe ansetze, muss ich dann immer sehen. Wenn eine Rennstrecke 1600 km lang ist, plane ich z.B. die ersten 100 km. Das ist in diesem Moment produktiv, um die ersten kurzfristigen Ziele zu erreichen. Wenn ich die nicht erreiche, brauche ich über den Rest nicht nachdenken, denn es wird nicht stattfinden.

Ich muss mit meiner Gesamtenergie haushalten, und die kann ich nicht mit unnötigen Zielsetzungen verschwenden. Ich vergleiche das gern mit Stecknadelköpfen. Jedes Etappenziel ist wie ein Stecknadelkopf und je erfahrener du bist, umso besser wirst du darin so einen Stecknadelkopf mit einem Schuss zu treffen, also das eine Ziel zu erreichen und danach noch weitere Stecknadeln (Ziele) vor auszusehen. Je präziser und sicherer du den Stecknadelkopf triffst, um so mehr Energie hast du für andere Tätigkeiten.

Wenn du unrealistische Ziele setzt, verschwendest du alle Energie darauf, den Stecknadelkopf zu treffen oder ihn ständig zu verfehlen. Naja und dann wundert sich dein Team. „Was machst du eigentlich den ganzen Tag?“ „Ich treffe 50 Stecknadelknöpfe auf Anhieb und wir sind als Team erfolgreich,“ und andere zielen 100 Mal und treffen nicht und sind dann völlig am Ende.

Stecknadeln oder Meilensteine richtig zu setzen, ist ja eine Professionalität die man für seinen jeweiligen (geschäftlichen) Bereich erlernt. Schieße lieber nicht so weit, aber treffe dafür sicher.



FOOD FOR THOUGHT

- Wie kann ich meine eigenen mentalen Fähigkeiten ausbauen?
- Setzen wir uns erreichbare Ziele?
- Haben wir eine Vision als Orientierung (Nordstern) für Entscheidungen?
- Planen wir unsere Projekte agil und nutzen kurze Sprints, um effektiv zu sein?

INSIGHT FÜR LEADERSHIP

Setze kurzfristige, erreichbare Ziele, um mit der Energie aller zu haushalten. Das geht aber nur, wenn es eine große Vision gibt. Diese Vision setzt einen Rahmen für ein Projektvorhaben, damit Entscheidungen nicht beliebig getroffen werden. Wenn Purpose/Vision klar sind, braucht es kein Durchplanen jeder Etappe mit Meilensteinen, sondern eine iterative, kurzfristige Planung zur Erreichung der Zwischenziele.

Du wolltest schon als Kind Hundeschlittenrennen fahren. Und dann hast du dir im Laufe deiner Karriere ein Weltklasse Rennen nach dem nächsten vorgenommen.

Wie hast du deine große Vision in kleinere Ziele zerlegt, um mit deinem Vorhaben zu starten?

Ich geh da spielerisch vor. Ich habe damals ohne Wissen und ohne Erfahrung und ohne Können gestartet. Das Problem ist, dass so eine große Vision sehr angreifbar ist. Also stellt sich die Frage, wann du deine Vision an Kritiker kommunizierst, um die kleine Pflanze zu schützen. Hast du extrem viel Selbstbewusstsein, wartest du bis sich der Samen (die Idee/Vision) in eine kleine Pflanze verwandelt. Man muss seine eigenen Erfahrungen sammeln und mit Kritikern und Sponsoren reden, dabei gleichzeitig die Pflanze schützen und den eigenen Glauben nicht verlieren. Nur weil es andere noch nicht geschafft haben, hat mich das nie aufgehalten.

Man muss die Vision und den Glauben daran weiterentwickeln, in dem man Wissen sammelt und darüber redet, wenn man sich ein bisschen stabil fühlt. Du wirst immer Kritiker haben. Von Einigen kannst du lernen. Also: Ein bisschen Abschotten, um den Glauben ans eigene Vorhaben zu entwickeln und nicht zu viel Abschotten, um den Zugang zu wertvollen Informationen durch Kritiker (und Stakeholder) nicht zu verlieren. Natürlich immer mit Humor

und das Lächeln auf den Lippen erhalten. Man muss es wie ein Spiel betrachten, um nicht zu verkrampfen und auch den Druck von Außen auszuhalten.

Man nimmt die Kritik, um sich weiterzuentwickeln, aber die Motivation und der Glaube ans eigene Vorhaben dürfen nicht leiden. Und das ist auch wichtig im Team, sonst kann man sein volles Potential nicht abrufen. Die Führungskraft muss es schaffen, dass alle selbst motiviert arbeiten können und nicht fremdmotiviert.



FOOD FOR THOUGHT

- Fangen wir klein an und denken dabei groß, oder ist es genau umgedreht?
- Gehen wir spielerisch an Aufgaben heran, um neue Lösungswege zu finden?
- Wann und wie kommuniziere ich die Vision ans Team?
- Wann und wie kommuniziere ich unsere Vision an Kritiker, Stakeholder oder Sponsoren?

INSIGHT FÜR LEADERSHIP

Die Vision in der produktiven Balance zwischen Schutz und Offenheit für produktive Kritik halten; nicht zu viel Abschotten und nicht zu viel Kaputtmachen lassen. Ein Umfeld wählen oder schaffen, in dem man selbst motiviert arbeiten kann und nicht fremdmotiviert (extrinsisch z.B. über Belohnung, Geld) um das volle Potential abzurufen.

Was macht eine top Führungskraft aus?

- Erfahrung haben und neue Erfahrung machen wollen
- Mit sich selbst im Reinen sein
- Führung beginnt mit Selbstführung: In der Lage sein, sich selbst zu managen, um andere zu managen
- Emotional führen können (gerade in Zeiten der Digitalisierung) und die Emotionen von anderen lesen können
- Die Ruhe und den Eigenantrieb finden, sich selbst zu analysieren und sich Loszulösen von der Umwelt
- Sich auf sich selbst besinnen und eine realistische Stärken-und-Schwächen-Analyse durchführen können
- Die eigene Motivation und Motive kennen
- Mut haben und Mut machen
- Eine Vision klar formulieren können und in kleinere, erreichbare Ziele übersetzen
- Die richtigen Ziele für sich und das Team aussuchen
- Ziele so auswählen, dass man mit eigenen Stärken glänzen kann und die eigenen Schwächen Dieses Ziel nicht so stark beeinträchtigen, dass es nicht erreicht werden kann
- Mitarbeiter:innen helfen realistisch ihre Stärken, Schwächen und Motive einzuschätzen
- Mitarbeiter:innen Chancen schaffen zu wachsen
- Teams Verantwortung geben und mit Vertrauen und Respekt auf Augenhöhe führen
- Die richtige Mischung an Menschen zusammen bringen: Es bringt niemanden etwas, wenn man versucht die falschen Mitarbeiter für die falschen Ziele zu motivieren

Von Herzen Danke an

- Hendrik Stachnau für die spannenden Erkenntnisse und die gedankliche Reise durch eine faszinierende Welt. Danke fürs Teilen und Teilhabenlassen an deinen Abenteuern und deiner Art High Performance Teams zu führen.
- Chris Bleuel für das visuelle Storytelling und Partner in Crime für die Umsetzung
- Hartmut Wille & Nele Fischer für Feedback und Mitdenken
- Steffen Goertz für die Vernetzung mit Hendrik
- Alle Menschen, die Verantwortung übernehmen und Teams mit Mut, Respekt und Vertrauen führen.
- Gozo

