



Tom Lüthi

Von links: Michael Thier, Cheftechniker, Tom Lüthi, Daniel M. Epp, Manager

Auf dem Gipfel des Erfolgs

Ein erfolgreicher Athlet steht im medialen Blitzgewitter, während sein Team von der Öffentlichkeit meist unbemerkt bleibt. Und doch braucht es beide, um erfolgreich zu sein. Wir haben uns mit Motorradrennfahrer Tom Lüthi, dessen Manager Daniel M. Epp und dem Cheftechniker des Racingteams Michael Thier sowie mit Ex-Skistar Marc Girardelli und Profigolferin Fabienne In-Albon über Teamwork und die Parallelen zur Arbeitswelt unterhalten.

Text: Corinne Päper

Vor einem Jahr wechselte Motorradrennfahrer Tom Lüthi von der Moto2- in die MotoGP-Klasse und erlebte, wie sein Rennteam auseinanderbrach. Seit seiner Rückkehr in die Moto2-Klasse scheint sich nun alles zum Besseren zu wenden.

«Ohne mein Team kann ich keinen Erfolg feiern», sagt Tom Lüthi. Eine bittere Erfahrung, die er vergangenes Jahr bei Honda im MotoGP gemacht hat, als ihm nach der Kündigung des Rennstallmanagers keine Ansprechperson mehr zur Verfügung stand und teilweise unklar war, ob das Rennstall am nächsten Rennen überhaupt aufkreuzen würde. «Es war eine schwierige Zeit, der sportliche Erfolg stand plötzlich nicht mehr im Vordergrund.» Beigestanden ist ihm in dieser Zeit sein Manager Daniel M. Epp. «Er hat mir viel Halt gegeben und war an den Rennen dabei.» Auch diesen belastete die Situation. «Tiefs gehören aber zum Leben», sagt Epp. Um ganz oben mitzuspielen, brauche man nach einem Missgeschick Inputs von Aussen, denn häufig verliere ein Sportler an Selbstvertrauen, wenn etwas schief geht. Doch: «Jeder, der im Erfolg nicht abhebt, fällt nicht so tief, wenn es einmal nicht so gut läuft.»

Bereut hat Tom Lüthi den Schritt in die MotoGP trotz dieser Durststrecke dennoch nicht: «Ich habe extrem viel gelernt und Erfahrungen gemacht, die mich persönlich und als Rennfahrer weitergebracht haben.» Mit seiner Rückkehr in die Moto2-Klasse und dem Wechsel zum neuen Rennstall Dynavolt Intact GP-Intact soll für Tom Lüthi nun alles anders werden. «Um einen Sieg zu erringen, müssen viele Bausteine zusammenpassen. Das fängt bei der Teamarbeit an.» Etwa, wie man in einem Team aufgenommen wird, miteinander arbeitet und umgeht. «Das ist wie in einem normalen Job.» Als er zum neuen Dynavolt-Intact GP Rennstall gestossen sei, habe er gespürt, «dass sie an mich glauben und wissen, dass sie mit mir erfolgreich sein können. Das ist im letzten Jahr ziemlich auf der Strecke geblieben.»

Um die bestmöglichen Voraussetzungen für einen Erfolg zu schaffen, tüfelt das Dynavolt-Intact-GP-Team ständig am Motorrad herum. «Es muss an die jeweiligen Verhältnisse der Strecke angepasst werden. Die Optimierung hört nie auf», sagt Tom Lüthi's Cheftechniker Michael Thier. Dazu analysiert er zusammen mit seinem Team jeden Teil des Motorrads und arbeitet vor dem Grandprix für die Mitglieder des Rennteams jeweils einen Testplan mit Guidelines aus, an dem sich alle entlanghangeln können. «Ganz genau können wir diesen aber oft nicht umsetzen, weil beispielsweise der Rhythmus des Fahrers und die Rundenzeiten variieren und so Abweichungen erforderlich machen.» Vor dem Event komme das Team zur Aufgabenverteilung zusammen. «Danach weiss jeder, wie der Rennablauf ist und kann sich auf das Kommende entsprechend vorbereiten.» In der Hitze des Gefechts hektisch zu agieren, hält er für wenig zielführend. «Ich versuche Ruhe ins System zu bringen. Durch eine gute Vorbereitung können wir den Druck am Renntag im besten Fall rausnehmen und schnell



«Um einen Sieg zu erringen, müssen viele Bausteine zusammenpassen.»

Tom Lüthi, Motorradrennfahrer



«Wer Relevantes von Irrelevantem unterscheiden kann, ist erfolgreicher als andere.»

Daniel M. Epp, Manager

ler auf sich ändernde Situationen reagieren.» Und auch Tom Lüthi etwas entlasten.

Die neue Zusammenarbeit trägt bereits erste Früchte: So errang Tom Lüthi am 14. April 2019 in Austin, Texas einen ersten Sieg und rangiert derzeit an zweiter Stelle auf der Moto2-Weltrangliste. Und das, obwohl sich die Rennregeln geändert haben, neue Motoren zum Einsatz gekommen sind und die Topzeiten der Spitzenathleten zeitlich noch näher aneinanderrückten.

Nebst den Fachexperten des Rennstall-Inhabers Dynavolt-Intact GP unterstützt Tom Lüthi ein persönliches Betreuerteam, das er für die laufende Saison breiter aufgestellt hat. Etwa mit einem Riding-Coach, der ihn an alle Rennen begleitet, seinen Fahrstil analysiert und die gewonnen Erkenntnisse den Cheftechnikern des Dyna-

volt-Intact-GP-Rennstalls zur Datenauswertung zukommen lässt. Daneben beraten ihn ein Fitness-, Mental- sowie ein Offroad-Coach. Es sind die besten auf ihrem Gebiet. Ein Kriterium, auf das Lüthi bei der Auswahl grössten Wert gelegt hat.

Entscheidung zu treffen, die nicht optimal sind, gehört für Tom Lüthi zum Alltag. «Dann muss man dazu stehen. Sonst kommt das ganze Team nicht weiter.» Auch für Tom Lüthi's Manager Daniel M. Epp ist ein Fehler kein Weltuntergang. «Beichtet ein Chefmechaniker einen Fehler, ist im Grunde alles in Ordnung.» Weniger, wenn jemand einfach recht haben und sich nicht anpassen wolle.

Von Fehlern mag Daniel M. Epp eigentlich gar nicht sprechen. «Die perfekte Abstimmung gibt es nicht. Wir können nur so viele Dinge so gut wie möglich machen. Wenn wir nicht gewinnen, sind einige einfach noch nicht optimal gelöst.» Er versuche dann herauszufinden, weshalb etwas nicht richtig funktioniere. «Sind wir auf dem richtigen Weg? Ist Tom physisch und psychisch auf der Höhe, müssen wir mehr trainieren oder etwas anderes machen?»

Ist etwas schief gelaufen, gehe es darum, den Details auf die Spur zu kommen. «Das ist nicht immer ganz einfach.» Die Spurensuche erleichtern dem Racing-Team die Sektorzeiten, auf die es zugreifen kann, um Tom Lüthi's Leistungen mit jenen der anderen Rennfahrer zu vergleichen. «Wir identifizieren dann die Bereiche im Detail, in denen wir uns noch verbessern müssen», sagt Cheftechniker Thier. Nebst dem Lernen aus Fehlern, geht es im Rennsport aber auch darum, Prioritäten richtig zu setzen. «Wer Relevantes von Irrelevantem unterscheiden kann, ist erfolgreicher als andere», meint Daniel M. Epp. Erfolge zelebrieren sie im Team nur selten. «Nach dem Rennen haben wir dazu keine Zeit», sagt Tom Lüthi. «Wir gratulieren uns und klopfen uns auf die Schulter. Nachdem ich vom Podest runter bin, kehre ich in die Box zurück und sitze mit Michael Thier zusammen, um Pläne fürs nächste Rennen zu machen.» Wenig später reist der Rennstalltross dann zum nächsten Austragungsort. ■

Tom Lüthi

Im November 2005 gewinnt der damals 19-jährige Tom Lüthi auf einer Honda den Weltmeistertitel in der 125er-Klasse und geht damit als jüngster Weltmeister in die Geschichte des Motorradrennsports ein. Infolgedessen wird er 2005 zum Sportler des Jahres gewählt. Zwei Jahre später wechselt er in die 250-er Motorradklasse und 2010 in die Moto2, wo er 2016 und 2017 jeweils Vizeweltmeister wird. 2018 folgt ein neuer Klassenwechsel. Er fährt in der MotoGP mit Honda mit und kehrt 2019 nach einem verlustreichen Jahr mit dem Rennstall Dynavolt Intact GP wieder in die Moto2-Klasse zurück.
tomluethi.ch



Marc Girardelli

Seine unzähligen Medaillengewinne sind in die Geschichte eingegangen, während sein Status als erfolgreichster Skirennfahrer bis vor kurzem unangefochten blieb. Doch was steckt hinter seinem Erfolg? Ein Gespräch mit Ex-Skiprofi Marc Girardelli.

«Wenn man Erfolg hat, wird man etwas nachlässig», sagt Marc Girardelli mit einem Lachen im Gesicht. Er muss es wissen, denn kaum ein anderer Skirennfahrer ist derart oft auf dem Siegerpodest gestanden wie er. In einem Unternehmen sei dies nicht anders. «Wenn es gut geht, muss man peinlich genau darauf achten, dass man noch besser wird und sich von der Konkurrenz absetzt.» Dazu brauche es vor allem viel Enthusiasmus. «Wer nur rational an einem Ziel arbeitet, ist nicht wirklich gut. Emotionen sind wichtig, um über lange Zeit hinaus einen übermässigen Einsatz erbringen zu können.» Etwas, das im Geschäftsumfeld vernachlässigt werde. «Ich kenne

nur wenige Beschäftigte, die für ihre Erfolge kämpfen, aber viel mehr, die Arbeit nach Vorschrift machen.» Das heisst für ihn lange Pausen und bereits ab Freitagmittag nicht mehr erreichbar zu sein. Eine angenehme Lebensweise. Nur: «So schlägt man die Besten nicht.»

Um seine Erfolge muss Marc Girardelli von Beginn weg auf mehrfacher Ebene kämpfen. Beispielsweise damit, dass sein kleines Team, bestehend aus ihm, seinem Vater und einem Servicefachmann alles selbst organisiert: sie planen internationalen Reisen, halten nach geeigneten Trainingsgeländen Ausschau, testen Abfahrtskis, erstellen Videos oder transportieren das Trainingmaterial an den Bestimmungsort. Letzteres erweist sich oft als reine Tortur. Beispielsweise, als er in Zermatt trainiert und die Bergbahnen dreimal hoch und runter fahren muss, bis das 200 Kilogramm schwere Material auf 3900 Metern bei der Bergstation angelangt ist. Von dort müssen sie es noch durch einen 200

Meter langen Tunnel schleppen. «Das hat mir den Rest gegeben.»

Als ebenso nachteilig erweist sich, dass er seine Leistung im Vergleich zu anderen Spitzensportlern nur schwer einschätzen kann, weil er keinem grösseren Team angehört. «Ich wusste nie genau, wo ich stehe.» Sich selbst zu motivieren, statt sich gegenseitig zu befeuern, ist eine weitere Herausforderung, der er sich immer wieder stellen muss. «Vier bis sechs Stunden täglich allein zu trainieren ist schwieriger als in einem Team. Durch die interne Rivalität geht ein Sportler viel eher an seine Leistungsgrenzen.» Etwa bei einem 500-Meter-Lauf. «Läuft man vier Mal allein, rennt man das fünfte Mal nur noch mit halber Kraft.» Sei aber ein schnellerer Team-Kollege dabei, taste man sich schneller an eine höhere Leistungsgrenze heran. «Schliesslich will jeder besser als der andere sein.»

Loyalität ist ihm bei der Teamarbeit wichtig und ein Grund, bei einem Vertrauensbruch

sofort Konsequenzen zu ziehen. «Wäre unser Servicefachmann ständig bei den Österreichern gesessen, hätte er bei uns ein kurzes Gastspiel gehabt.» Als kleines Team müsse man sich eben zur Decke strecken und dürfe keine Nachteile wie das Ausplaudern von Betriebsgeheimnissen in Kauf nehmen.

Mit dem Erfolg kommen auch Rückschläge. Diese haben für Marc Girardelli durchaus Nützliches: Als Sportler müsse man neue Wege gehen, Experimente machen und Erfindungen nutzen. «Das führt notgedrungen zu Misserfolgen.» Diese seien aber gute Indikatoren, um den richtigen Weg zu finden. So geschehen, als Marc Girardelli 1986 an zwei Super-Gs in Crans Montana beim ersten Rennen drei Sekunden auf die Bestzeit von Peter Müller verliert und nur 28. wird. Und das, obwohl er hundert Prozent Leistung erbracht und keinen Fahrfehler gemacht hat. Allfällige Selbstzweifel weiss das Vater-Sohn-Team umgehend zu bewältigen. «Wir sind zurück ins Hotel und haben ab drei Uhr nachmittags bis sieben Uhr am nächsten Morgen nonstop unser Video Bild für Bild analysiert, um den Fehler zu finden.» Dieser ist bei Morgendämmerung ausgemacht. Er duscht, frühstückt und besichtigt die Super-G-Piste. Zwei schnelle Fahrtests mit sechs Toren soll vor der Besichtigung des zweiten Super-G Gewissheit bringen, ob sie den Fehler gefunden haben. Die Ergebnisse sehen vielversprechend aus. Auf derselben Piste fährt Marc Girardelli nun anders als am Vortag allen anderen Fahrern davon und gewinnt das Rennen. Eine Strategie und eine Vorgehensweise, auf die Marc Girardelli heute noch stolz ist. «Vom tiefsten Tief ohne Schlaf innerhalb von 24 Stunden einen Weltcup zu gewinnen, war schon speziell. Es kribbelt noch heute, wenn ich daran denke, dass das funktioniert hat.»

Heftige Abstürze wiederholen sich in seiner Karriere. Davon lässt er sich nicht beirren. «Es



«Wenn es gut geht, muss man peinlich genau darauf achten, dass man noch besser wird und sich von der Konkurrenz absetzt.»

Marc Girardelli, Skiprofi und Unternehmer

hilft Gott und der Welt nichts, wenn du deprimiert bist. Damit regelst du nichts.» Ausserdem seien schlechte Ränge gut, um grosse Veränderungen vorzunehmen. «Wird man vierter oder fünfter ist das nicht ganz gut, aber auch nicht ganz schlecht. Bei Fünf-Zehntel Rückstand traut man sich nicht, viel zu verändern. Bei drei Sekunden Rückstand ist einem das ziemlich egal.» Das habe ihm auch viel fürs Leben mitgegeben. «Manchmal muss man einen neuen Weg gehen, wenn der alte nicht mehr funktioniert.» Er kämpfte Siege sind für ihn deshalb immer die besten.

Im Umgang mit Fehlern ist Marc Girardelli gelassen. «Manchmal hat der Servicetechniker

beim Ski präparieren einfach in die falsche Tube gegriffen. Das kann passieren.» Wichtig sei, Fehler zu nutzen, um Erfahrungen zu sammeln. Einen Plan zu machen, um Fehler zu vermeiden, bringe hingegen nicht viel. «Die Umweltbedingungen verändern sich viel zu schnell im Skisport.» Was unter den gegebenen Umständen richtig oder falsch sei, könne nur das Wissen bringen, welches auf Erfahrungswerten beruhe. Die Schuld auf andere Teammitglieder zu schieben, mache keinen Sinn. «Man muss Fehler analysieren und die Fehlerquelle bei sich selbst suchen. Wenn der Fehler bei anderen liegt, kann man wenig machen. Passiert das öfters, hilft nur ein «auswechseln».» Erfolge ohne Fehler zu machen und ohne die Bereitschaft, ein gewisses Risiko einzugehen, gibt es für Marc Girardelli jedenfalls nicht. ■

Marc Girardelli

Marc Girardelli (55) ist ein ehemaliger Skirennläufer, der für das Grossherzogtum Luxemburg gestartet ist. Mit fünf Gesamtweltcupsiegen, 46 gewonnenen Weltcuprennen bei 100 Podestplätzen, elf Weltmeisterschaftsmedaillen und zwei Olympiamedaillen zählt er bis heute zu den erfolgreichsten Skirennläufern, der in allen alpinen Disziplinen Erfolge gefeiert hat. 1997 zurückgetreten, ist Marc Girardelli heute als Unternehmer tätig. Er hat eine eigene Bekleidungsline, organisiert Events, ist Helikopterpilot und arbeitet für die Firma Bemer, die Therapiegeräte für die Mikrozirkulation von Blut herstellt. Daneben ist er Buchautor und hat zusammen mit einer Co-Autorin drei Krimis geschrieben, die sich im Skirennumfeld abspielen. marc-girardelli.com, alpin-aktuell.com, bemergroup.com

Anzeige



Sie gehörte zu den fünfzig besten Golferinnen Europas und qualifizierte sich für die Olympischen Spiele in Rio, als Fabienne In-Albon an Borreliose erkrankt. Ein herber Rückschlag für die ambitionöse Sportlerin. Aufgrund ihrer Erkrankung und Verletzungen tritt sie Ende 2017 vom Profisport zurück und macht sich mit einem Coaching-Unternehmen selbständig.

«An den Olympischen Spielen teilzunehmen, war mein Kindheitstraum», erinnert sich Golfprofi-Spielerin Fabienne In-Albon. Bis dahin muss sie allerdings einige Hürden überwinden. Denn ein halbes Jahr vor den Olympischen Spielen in Rio verliert sie an der Ladies European Tour (LET) 2015 mit einem Schlag ihren Platz unter den besten 80 Golfspielerinnen Europas und dadurch auch ihre Spielberechtigung. Ohne diese ist es aber nahezu unmöglich, sich für die Olympischen Spiele zu qualifizieren. Um ihren Kindheitstraum dennoch zu verwirklichen, kämpft sich Fabienne In-Albon zwei Wochen lang durch drei Golf-Qualifikationsstufen. «Mein Körper war bereits erschöpft von der langen Saison, der Druck enorm und die Gefahr gross, daran kaputt zu gehen.» Mit eisernem Willen und mentaler Stärke holt sie nochmals alles aus sich heraus und erobert sich ihre Spielberechtigung zurück.

Alles scheint sich zum Guten zu wenden, doch ein halbes Jahr vor den Olympischen Spielen wirft eine Borreliose-Erkrankung Fabienne In-Albon zurück. Etwas, das sie nicht leichtmütig akzeptiert: «Ich habe sieben Jahre lang auf eine Teilnahme in Rio hingearbeitet und dafür sehr viel Herzblut meine ganze Energie, Leidenschaft, Schweiß, Tränen sowie etliche Trainingsstunden in dieses Ziel investiert.» Dann komme so ein kleines Tier und zerstöre beinahe ihren grossen Kindheitstraum. Fabienne In-Albon lässt sich von ihrer Krankheit nicht herunterziehen und qualifiziert sich für Rio. «Es hätte mich noch mehr Energie gekostet, wenn ich mich ständig gefragt hätte, weshalb das ausgerechnet mir passiert ist. Stattdessen habe ich mich darauf fokus-

Fabienne In-Albon

Fabienne In-Albon (32) ist eine ehemalige Schweizer Profi-Golferin, und gehörte zu den 50 besten Spielerinnen Europas. An den Profi-Turnieren der Ladies European Tour (LET) belegte sie in Dehli und am New South Wales Open jeweils den zweiten Platz und qualifizierte sich 2016 für die Olympischen Spielen in Rio de Janeiro. Aufgrund einer Verletzung und einer Borreliose-Erkrankung trat sie Ende 2017 vom Profi-Sport zurück und machte sich selbständig. Mit Fabienne In-Albon Coaching – Go the extra mile! unterstützt sie vor allem Athleten und Geschäftsleute mental, physisch, in Lifestyle-Fragen und im Management. Sie bietet unter anderem Individuelle Coachings, Life- und Business-Coachings, Workshops & Referate sowie Firmenevents an.
fabienneinalbon.ch

Fabienne In-Albon

siert, mein Ziel zu erreichen.» Halt findet Fabienne In-Albon vor allem bei ihre Familie, in der Natur, aber auch bei ihrem Team, das sich zu einer zweiten Familie entwickelt hat. «Bei uns herrschte ein unbändiges Vertrauen. Es waren Menschen, die mich so gut wie wenige Andere kannten und die genau wussten, was ich in einem bestimmten Moment brauchte.» Dieses Vertrauen und die Motivation, ein gemeinsames Ziele zu erreichen, haben ihre Karriere stark geprägt. «Ohne mein Team wäre ich heute nicht, wo ich bin.» Und ohne dieses hätte sie wohl auch die Turniere an der Olympiade nicht durchgestanden.

Teamarbeit ist für Fabienne In-Albon ein ständiger Prozess. Und nicht immer ganz einfach. «Wir hatten schwierige Phasen zu überwinden, durch Rückschläge. Niederlagen. Personalwechsel, Missverständnisse oder Meinungsverschiedenheiten.» Die geografische Distanz habe die Verständigung unter den Teammitgliedern nicht leicht gemacht. So seien ihr Mentor, ihr Caddy, ihre Technik-, Putting-, Athletik- und Mentaltrainer, ihr Osteopath und die Administrationsverantwortlichen in der ganzen Schweiz und in Deutschland verteilt gewesen. «Die Kommunikation wurde dann umso wichtiger.» Besonders in Konfliktfällen. Beispielsweise, weil sich Fabienne In-Albon oft zu wenig Ruhe gönnt. «Ich bin jemand, den man eher bremsen muss. Häufig habe ich der Erholung eine weitere Trainingseinheit vorgezogen.» Ihr Team habe dann dafür gesorgt, dass sie auch mal einen Gang zurückschalte und ihr klargemacht, wie wichtig die Erholung für einen Sportler sei. «In solchen Momenten haben sie mich genervt, auch wenn ich ihren Standpunkt später verstanden habe.»

Offenheit, Ehrlichkeit und Respekt seien wichtige Werte, um ein Team zum Funktionieren zu bringen, meint Fabienne In-Albon. Komme ein neues Teammitglied an Board, müsse man noch besser auf die Kommunikation achten. Als Beispiel nennt sie ihren Caddy «Matze», der kurz vor dem Qualifikationsturnier 2015 in ihr Team stösst. «Ich kannte ihn nur flüchtig. Er war kein professioneller Caddy, aber ein sehr guter Golfspieler.» Sie hätten vier Tage Zeit gehabt, um sich aneinander zu gewöhnen und ihre gegenseitigen Erwartungen abzustimmen. Die Zusammenarbeit habe sich zu einem «absoluten Erfolg» entwickelt. «Matze war bis zum Ende meiner Golfkarriere im Team.»

Einen Head Coach gab es für Fabienne In-Albon nie. «In meinem Team sind sich alle stets auf Augenhöhe begegnet. Für mich waren alle gleichgestellt.» Allerdings sei ein Coach in einer bestimmten Situation mehr gefragt gewesen, als ein anderer.

Um den Teamzusammenhalt zu fördern, lädt Fabienne In-Albon sie etwa zu einer Wanderung im Schnee mit Fondueplausch ein, organisiert gemeinsame Essen oder drückt ganz allgemein ihre Dankbarkeit für die Zusammenarbeit aus. Sportliche Erfolge feiert die kleine Gemeinschaft und ihre Familie meist erst am Ende der Saison, wo sie bei einem gemütlichen Zusammensein, das Geschehen nochmals Revue passieren lässt. «Eine grosse Party, wo Alkohol ausgeschenkt wird, brauche ich dazu nicht.» ■



«Ohne mein Team wäre ich heute nicht, wo ich bin.»

Fabienne In-Albon, Profigolferin und Unternehmerin



Sieben Tipps für starke Teams

Wenn wir Leute einstellen oder Teams neu zusammensetzen, schauen wir uns den Lebenslauf eines Kandidaten an und überlegen, ob er oder sie kann, was wir erwarten. Wir fällen unseren Entscheid aufgrund vergangener Daten, Belegen des Erreichten und schliessen daraus, dass es auch in Zukunft klappen wird. Die Erfahrung aus der Vergangenheit kann aber hinderlich sein, um mit dem Neuen angemessen umzugehen.

Text: Esther-Mirjam de Boer



Esther-Mirjam de Boer ist Mitinhaberin und CEO von GetDiversity GmbH, einer Personalberatungsfirma für Verwaltungsräte und Geschäftsleitungen. Sie ist zudem Verwaltungsrätin in vier Firmen und aktiv investiert in vier Unternehmen. getdiversity.ch

Wir verlassen uns auf unsere Erfahrung und auf unseren persönlichen Eindruck. Das geht in der Vorselektion ganz schnell, weil wir auf vermeintlich bewährte Muster zurückgreifen, die wir Intuition nennen. Und der persönliche Eindruck ist ein einseitiger Ratgeber, denn Menschen finden andere besonders sympathisch, wenn sie ihnen ähnlich sind. Gleichzeitig werden geeigneten Leute seltener und anspruchsvoller. Wie trifft man also systematisch kluge und faire Personalentscheide, wenn man wenig Auswahl hat und die Zukunft nicht kennt?

Tipp 1: Bilden Sie Teams, statt Einzelpersonen einzustellen

Fragen Sie sich: Was wird das Team als Ganzes leisten müssen? Wen haben wir schon und welche Talente und Erfahrungen bringen die Bestehenden ein? Wie wollen wir das Team ergänzen, damit es sich in die gewünschte Richtung weiterentwickelt? Welche Eigenschaften und Verhaltensweisen wollen wir im Team verstärken? In welcher Art soll die neue Person das Team anregen und herausfordern? Die Antworten finden Sie zum Beispiel, indem Sie heute das Team-Feedback vom übernächsten Jahr schreiben und zu jeder Person eine persönliche Würdigung des individuellen Beitrages. Das Best Case-Szenario, natürlich.

Tipp 2: Soft Facts zuerst – erweitern Sie die Entscheidungsgrundlagen

Wissen, Methoden und Fertigkeiten sind lernbar. Das Menschenbild, das Verhalten, der Beitrag zur Stimmung sowie die persönliche Integrität sind es kaum. Deshalb wird es zunehmend wichtig für starke Teams, Mitarbeitende in erster Linie anhand ihrer menschlichen Qualitäten einzustellen und anhand ihrer Kapazität als Führungskraft zu befördern. Mit Hilfe von typologischen Instrumenten und anderen psychometrischen Profilen können Sie verschiedene Persönlichkeitseigenschaften systematisch erfassen und gezielt für die Organisationsentwicklung nutzen. Entsprechende Werkzeuge helfen früh zu erkennen, wer das Zeug zur Führungskraft hat und wer durch seine Veranlagung dem Unternehmen Schaden zufügen kann.

Tipp 3: Machen Sie den Unterschied und verlassen Sie Konventionen

Gerade in grossen Unternehmen ist der Konformitätsdruck hoch. Menschen erwarten von Menschen, dass sie möglichst ähnlich denken und handeln wie sie selbst. Unsere Natur will Ähnlichkeit im Umfeld. Das ist viel bequemer. Darum: Überschreiten Sie Grenzen, öffnen Sie sich für das überraschend

Andere – bei der Formulierung der Stellenanzeige, bei der Gestaltung des Stellenprofils, beim Bewerbungsgespräch, bei den Arbeitsbedingungen, bei Ihren eigenen Erwartungen. Machen Sie es offener und seien Sie besonders. Damit ziehen Sie besondere Menschen an, die besondere Leistungen erbringen.

Tipp 4: Experimentieren Sie und lernen Sie

Geben Sie der Realität eine Chance. Finden Sie heraus, was in Ihrem Unternehmen die besten Ergebnisse erzeugt. Probieren Sie Ideen aus, bevor Sie sie verwerfen. Denn wir gestalten unsere Zukunft mit unseren Entscheidungen. Wenn wir entscheiden, bevor wir ausprobieren, grenzen wir uns zu sehr von unseren eigenen Annahmen ein. Wer weiss denn schon zum Voraus, welche Formulierung oder welches Bild die geeignete Person anspricht? Niemand. Arbeiten Sie in Varianten und messen Sie die Ergebnisse. So lernen Sie, was wirklich funktioniert. Und lernen Sie auch von den anderen.

Tipp 5: Wagen Sie etwas – den Mutigen gehört die Welt

Kein Mensch ist perfekt. Kein Mensch passt perfekt. Sie haben ja die Probezeit um herauszufin-

den, ob das Wagnis Früchte trägt und können Entscheide rückgängig machen. Darum: wagen Sie mal etwas Ungewöhnliches, Mutiges. Es geht nichts über einen hoch motivierten Mitarbeiter, der weiss, dass Sie für ihn ein Wagnis eingegangen sind und selbst mit ins Risiko gehen. So entsteht Beziehung, Loyalität, Vertrauen – das ist unbezahlbar!

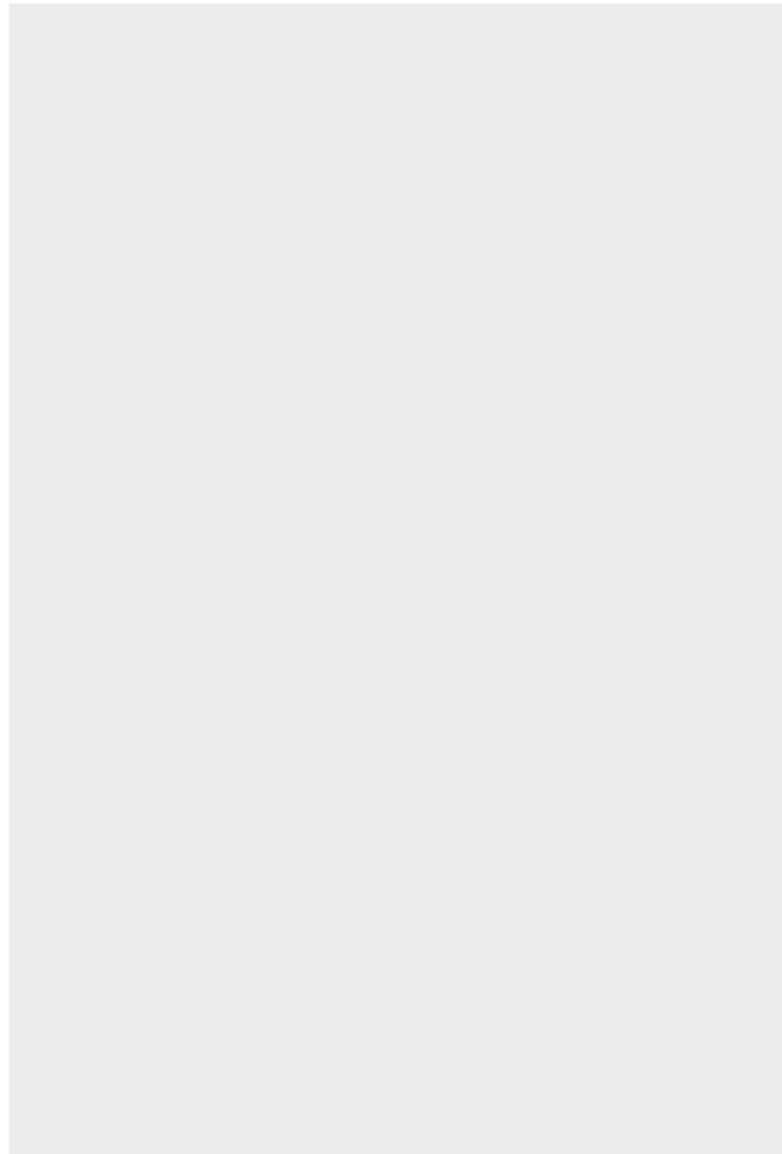
Tipp 6: Pflegen Sie den Kitt, der Menschen zusammenhält

Ein Team funktioniert als Team, weil sich die Menschen zusammengehörig fühlen – und nicht weil es so im Organigramm steht. Das Gefühl entsteht im Alltag, nicht am jährlichen Team-Building-Event. Es sind die kleinen, wiederholten Aufmerksamkeiten, die dieses Gefühl nähren. Holen Sie Menschen in Ihre Teams, die den Kitt pflegen, der sie zusammenhält. Das können Sie nicht alleine leisten. Die Tools dazu heissen: echtes Interesse am Menschen, Wohlwollen, Anerkennung, Feedback, Respekt, Humor, ein positives Menschenbild. Das bedeutet auch: Lassen Sie Menschen, die lieber alleine gute Leistungen erbringen, alleine arbeiten. Und entgiften Sie Ihre Organisation regelmässig von Menschenfeinden und Trittbrettfahrern, die den Kitt austrocknen lassen und so brüchig machen.

Tipp 7: Unterscheiden Sie früh, dann sind alle in ihrem Element

Es ist teilweise eine Veranlagung: Fachleute sind Fachleute und Führungskräfte sind Führungskräfte. Zwingen Sie keinen hervorragenden Fachmenschen durch eine Beförderung in eine Führungsrolle, wenn die Kapazität dazu kaum vorhanden ist. Das Ergebnis ist häufig Micromanagement und Überforderung. Führungskräfte hingegen sind manchmal nicht die besten Fachleute und werden deshalb am Anfang ihrer Karriere leicht übersehen, insbesondere, wenn sie weiblich sind. Denn man hat den meisten Frauen abgewöhnt, sich selbst in den Vordergrund zu stellen und etwas für sich einzufordern. Sie können trotzdem hervorragende Führungskräfte sein. Nutzen Sie früh systematische Methoden, die Fachkräfte von den Führungskräften zu unterscheiden, damit alle in ihrem Element sind bei der Arbeit. ■

Anzeige



sage

**SOFTWARE FÜR
PEOPLE-MANAGEMENT,
HR & LÖHNE**

**FÜR AGILE KMU UND
INTERNATIONALE UNTERNEHMEN.**

BE SAGE. BUILD ON.
www.sage.com/ch