DURCHHALTEN, DURCHHALTEN, DURCHHALTEN

Race Across America: Das Team IWC Schaffhausen erreichte mit vier Schweizer Radrennfahrern am härtesten Radrennen der Welt den zweiten Platz, trotz unerwarteter Zwischenfälle. Einer der Radrennfahrer war der Kommunikationsprofi Matthias Knill. Er schreibt, was man von Grenzerfahrungen dieser Art fürs Geschäftsleben lernen kann. Wie bewältigte man kritische Situationen? Welche Rolle spielte das Team?

Text: **Matthias Knill***

Im Gegensatz zu anderen grossen Rundfahrten wird das RAAM im Non-Stop-Modus ausgetragen. Sieger ist, wer auf einer vorgegebenen Strecke als Schnellster die USA von West nach Ost durchquert. Nach dem Start in San Diego führt das Rennen über die Rocky Mountains und Appalachen quer durch Amerika bis nach Atlantic City. Gestartet wird in verschiedenen Kategorien: Einzelfahrer, Zwier-, Vierer- und Achter-Teams. Die Rennfahrer brauchen die kontinuierliche Unterstützung ihrer Begleitcrew. Logistische Abläufe müssen einwandfrei funktionieren, um bei Wechseln keine Zeit zu verlieren, auf der richtigen Route zu bleiben oder die Versorgung der Mannschaft sicherzustellen. Ein perfekt abgestimmtes Team bildet die Basis für einen reibungslosen Ablauf.

ES LÄUFT NICHT NACH PLAN

Das Rennen der Schweizer Mannschaft im Juni 2005 verläuft alles andere als planmässig. Mehrere Zwischenfälle führen das Team an die Grenzen der Belastbarkeit. Bereits am zweiten Renntag wird einer der vier Radfahrer von einem Automobilisten angefahren. Kurz darauf fällt das Wohnmobil aus, die Küche, die medizinische und physiotherapeutische Betreuung gehen verloren. Die Erholungsmöglichkeiten für die gesamte Crew entfallen, da die spontan organisierten Ersatzfahrzeuge kaum Platz zum Schlafen bieten. Die sorgfältig im Wohnmobil installierte Infrastruktur wird ausgebaut und ungeordnet in einem Anhänger verstaut. Fliegende Wechsel bei den Ablösungen sind nicht mehr möglich – das Team verliert bei jedem Wechsel wertvolle Minuten. Zwei zusätzliche Fahrzeuge müssen gefahren und navigiert werden. Während zwei Tagen lebt die Crew von der Hand in den Mund. Dann die nächste Panne: Ein Begleitfahrzeug erleidet Schaden und muss repariert werden. Erst nach mehr als zwei Tagen stösst die Crew des Wohnmobils wieder zu den Fahrern. Allen Widrigkeiten zum Trotz schafft es die Mannschaft, diese schwierige Phase zu überstehen. Erst im letzten Drittel des Rennens stabilisiert sich die Lage, Improvisation und Flexibilität sind aber weiterhin gefragt. Die Mannschaft liegt auf dem dritten Zwischenrang. Eine Feldküche wird aufgebaut, mobile Schlafmöglichkeiten in den Fahrzeugen geschaffen. In einer Krisensitzung setzt sich das Team ein neues, klares Ziel: den zweiten Platz. Die Mannschaft greift in den Appalachen an und erreicht Atlantic City tatsächlich auf Rang zwei. Was hat dazu beigetragen, dass trotz dieser widrigen Umstände das unerwartet gute Resultat erzielt wurde?

ZIELSETZUNGEN DEFINIEREN

Alles beginnt mit einer Vision. So auch das Projekt RAAM 2005. Bereits ein Jahr vor der Veranstaltung hatte ein Kernteam aus vier Fahrern und zwei Helfern die Analyse für das Projekt "RAAM 2005" abgeschlossen und abgeleitete Ziele offen kommuniziert: ein Podestplatz und eine Durchschnittsgeschwindigkeit von 33 Stundenkilometern. Damit konnte das Team gegenüber den Sponsoren eine klare Aussage machen und der künftigen Crew eine anspruchsvolle Erwartungshaltung vorgeben. Die persönlichen Trainingspläne und Leistungsmerkmale wurden auf diese Zielsetzung abgestimmt, der notwendige Druck im Vorfeld aufgebaut.

MINUTIÖSE VORBEREITUNG

"Beim Race Across America müssen bereits in der Vorbereitungsphase unterschiedlichste Aspekte der Logistik, Kommunikation oder Renntaktik aufeinander abgestimmt werden", so der Teammanager Günter Wagner. Das Schweizer Team bereitete sich während 18 Monaten intensiv auf das Rennen vor. Während sich die Fahrer in verschiedenen Trainingslagern in Form bringen, arbeiten die Begleiter in den jeweiligen Ressorts an der Fahrzeugtechnik, Navigation, Kommunikation, Logistik, Verpflegung oder medizinischen Betreuung. Die gesamte Crew simulierte die Abläufe in 24- und 48-Stunden-Tests.

Gefragt waren Spezialisten mit Generalistenqualitäten. Grundlegende Aufgaben, wie das Navigieren der Fahrzeuge, mussten von allen Crewmitgliedern beherrscht werden. Erst im

* Matthias Knill war Kommuniktionschef der SIG Schaffhausen und wird ab 1. Oktober neu Partner der Agentur Hirzel.Neef.Schmid.Konsulenten. Er nahm auch zweimal am Ironman Hawaii teil.

Power-Napping: Improvisierte Schlafstelle für die Begleitcrew. Erfolgreiche Teamleistung: Empfang am Flughafen Zürich.
Defektes Wohnmobil: Küche, Schlafraum, Dusche, Massageraum und ein Teil der Begeleitcrew gehen am zweiten Renntag verloren.Trainingsfahrt in San Diego.

Zutritt verboten

RACE ACROSS AMERICA 2005
IWC SCHAFFHAUSEN
5 DAYS 22HRS 55MIN

Insight
RACE ACROSS AMERICA
END
IWC
SAN DIEGO TO
ATLANTIC CITY
405
SCHAFFHAUSEN
5HYD000

Rennen sollte sich zeigen, wie wichtig die technischen Vorbereitungsarbeiten waren. Drei Satellitentelefone ermöglichten beispielsweise die Kommunikation zwischen den Fahrzeugen auch nach dem Ausfall des Wohnmobils. Es ist nicht die Summe der Einzelleistungen, die ein starkes Team auszeichnet. Gemeinsame Veranstaltungen fördern das Gruppendenken und Wir-Gefühl.

DIE KRISE BEWÄLTIGEN

Im Vorfeld wurden auch Krisenszenarien beurteilt und das Vorgehen bei Notfällen definiert. Wie aber sah der Krisenplan beim Ausfall des Wohnmobils aus? Das Szenario wurde in einer der 14-tägig durchgeführten Teamsitzungen angesprochen. "Das können und wollen wir nicht annehmen, weil dadurch das Projekt RAAM vermutlich zum Scheitern verurteilt wäre" – so die einstimmige Beurteilung im Vorfeld.

Am zweiten Renntag ereignet sich, was niemand richtig diskutieren wollte. Das Wohnmobil mit der gesamten wichtigen Infrastruktur fällt in Flagstaff mit einem Defekt aus. Ein Ersatz-Wohnmobil lässt sich kurzfristig nicht auftreiben, das Team wird auseinander gerissen.

Die detaillierten Ablaufpläne werden nichtig. Die ersten Stunden nach dem Ausfall hilft nur Improvisation. Die Gesamtplanung weicht einer rollenden Planung. An Stelle von Tagen denkt die ganze Crew in Stunden. Vorwärts, einfach nur vorwärts ist die Devise. Jede zurückgelegte Meile ist eine gute Meile. Die definierten Zielvorgaben bleiben im Vordergrund. Die individuellen Bedürfnisse werden dem gemeinsamen Ziel untergeordnet. Das Team muss die Einsätze der Rennfahrer neu festlegen. Zwei Fahrer wechseln sich während rund fünf Stunden in halbstündigen Fahrzyklen ab, die anderen beiden Fahrer versuchen, während dieser Zeit im Fahrzeug zu schlafen. Die Mannschaft beginnt, in 100-Meilen-Abschnitten zu denken. 100 Meilen, wieder 100 Meilen, nochmals 100 Meilen. Die Abläufe beginnen sich einzuspielen, die absehbaren Zeitabschnitte treiben das Team vorwärts.

HÖCHSTLEISTUNG NUR IM TEAM

Das RAAM gewinnen nicht die besten Fahrer, sondern es gewinnt das beste Team.

Während eines Jahres werden elf Begleiter aus dem Umfeld der Fahrer rekrutiert. Jedes einzelne Teammitglied investiert in den Monaten vor dem Rennen ungezählte Arbeitsstunden: kostenlos, freiwillig, motiviert.

Der Ausfall eines einzigen Crewmitglieds während des Rennens kann das Projekt ernsthaft gefährden. Nur dank des ausgezeichneten Zusammenhaltens und der Bereitschaft aller, sich voll und ganz für das gemeinsam gesteckte Ziel zu engagieren, gelingt es dem Schaffhauser Team, das Rennen trotz aller Schwierigkeiten fortzusetzen. Der Schlaf wird auf ein Minimum reduziert, die Verpflegung notgedrungen auf Fastfood umgestellt. Doch alle haben ein gewisses Unbehagen: Die menschlichen Grundbedürfnisse lassen sich zeitlich nur beschränkt unterdrücken. In der letzten Rennphase spielen sich die Abläufe ein. Das Team schliesst zu der an zweiter Stelle liegenden Mannschaft auf. In den Appalachen erfolgt der Angriff. In wenigen Stunden kann das amerikanische Team überholt und ein sicherer Vorsprung herausgefahren werden. In den letzten Stunden des Rennens wächst das Team über sich hinaus und belegt mit einem komfortablen Vorsprung den unerwarteten zweiten Platz.

ERKENNTNISSE FÜR DAS MANAGEMENT

Die Frage nach der sinnvollen Übertragbarkeit von Erkenntnissen aus dem Sport auf das Management ist berechtigt. Teamprozesse laufen im Sport und Berufsleben ähnlich ab. Eine ausserordentlich grosse Teamleistung lässt sich auch in einem Unternehmen nur mit Motivation und Identifikation erzielen. Es sind also die weichen Faktoren, die gerade in schwierigen Situationen bewirken, dass Personen Überdurchschnittliches leisten.

Zum Erfolg trugen bei:

Im Vorfeld:

- Klare Zielvorgaben: Entwicklung und Kommunikation einer Vision.
- Selektion von engagierten Crewmitgliedern.
- Verantwortlichkeiten sind klar festgelegt und im Team aufgeteilt.
- Standards und Routineabläufe sind definiert.

Während der Veranstaltung:

- Die Zielsetzung wird im Auge behalten.
- Kurzfristig werden Zwischenziele definiert.
- Routine bietet Platz für Unerwartetes.

Auch im Management sollten wir Visionen im Team entwickeln, klare Ziele vereinbaren und daran festhalten. In schwierigen Situationen hilft die Definition von Zwischenzielen, die in überschaubaren Zeiträumen erreicht werden können. Damit leisten wir in Unternehmen wie im Sport einen wesentlichen Beitrag zur Erreichung unserer angestrebten Resultate. ■

RACE ACROSS AMERICA

Distanz: 4800 Kilometer
Höhenmeter: 33 500
Start: San Diego
Ziel: Atlantic City

Das Team IWC Schaffhausen

Anzahl Fahrer: 4
Anzahl Betreuer: 11
(Teamchef, Arzt, Physiotherapeut, Koch, Mechaniker, Allrounder)
Budget: CHF 100 000
Vorbereitungszeit: 18 Monate
Renndauer Team IWC Schaffhausen:
5 Tage 22 Stunden 56 Minuten
Durchschnittsgeschwindigkeit:
34,4 km/Stunde
Weitere Informationen: www.raam2005.ch

ANZEIGE

INSERAT 1/4 quer RA
XXX
235 X 80