



Bei **Martin Sauer** laufen die Fäden des Deutschland-Achters zusammen. Er steuert nicht nur das Boot, sondern führt als Steuermann und Sprachrohr die Mannschaft und koordiniert das Zusammenspiel des Teams; nicht nur auf dem Wasser, sondern auch an Land. Seine Rhetorik bei Auftritten ist legendär.

Martin Sauer sieht sich selbst als Teil der Mannschaft, weiß aber um seine Verantwortung fürs Team. Vertrauen ist für ihn die Basis des gemeinsamen Erfolgs. Bei Olympia 2012 in London hat sich dieser besonders eingestellt: Martin Sauer gewann Gold mit dem Deutschland-Achter. Vier Jahre später legte er olympisches Silber in Rio de Janeiro nach.

„Wenn Sie nur einen Tag hätten, um ein Team zu formen, dass auch Stresssituationen zusammenhält: Was würden Sie kommunizieren?“

Ein einziger Tag scheint eine unglaublich kurze Zeit zu sein, um ein funktionierendes Team zu bilden. Wir sollten uns allerdings klar machen, dass unsere gemeinsame Zeit, um ein Team zu formen, welches in einer Stresssituation zusammenhalten soll, immer begrenzt ist. Hat man dies verstanden, erkennt man schnell, dass die Regeln für die Formung eines Teams von Zeitspannen unabhängig sind.

Die Kürze der zur Verfügung stehenden Zeit veranlasst allzu viele beim „Teambuilding“, die entscheidende Komponente aus den Augen zu verlieren: Die Kommunikation. Um unter Druck oder Stress als Team bestehen zu können, braucht es zwei unverzichtbare Voraussetzungen: Vertrauen und Motivation. Vertrauen bedeutet, an andere Menschen zu glauben. An deren Fähigkeiten, an deren Willen, Unterstützung zu geben und an deren Bereitschaft, etwas für die Gemeinschaft zu opfern. Motivation bedeutet, dass alle, die zum Team gehören, eine innere Bereitschaft haben, in der Stresssituation am Team festzuhalten.

Keine dieser beiden Notwendigkeiten lässt sich einfach erzeugen. Sie existieren in uns selbst. Wir entscheiden uns dazu, anderen zu vertrauen. Wir entscheiden, dass wir Gründe haben, das Team nicht im Stich zu lassen. An diesem Punkt entscheidet die Kommunikation darüber, wie gut ein Team in jeder Situation funktioniert. Denn das gemeinsame Vertrauen und die innere Motivation eines Teams müssen erst gefunden werden. Dazu spielt die Spanne der gemeinsamen Zeit keine große Rolle. Die Frage ist vielmehr: Wie viel Austausch findet in dieser Zeit statt? Was erfahre ich über die Menschen, mit denen ich ein Team bilde? Und wie finde ich Zugang zu dem, was uns verbindet?

Meine Kommunikation bei der Bildung eines Teams heißt zunächst Empfangsbereitschaft. Will ich ein Team formen, muss ich die Menschen des Teams einschätzen können. Dies ist nur möglich, wenn ich in der Lage bin, die mir gesandten Botschaften wahrzunehmen. Dabei ist das Zuhören nicht genug. Den Anderen erhören können, ist die eigentliche Herausforderung. Nur dann werde ich seine Fähigkeiten einschätzen, seine Motivation verstehen und sein Vertrauen gewinnen können.

Im nächsten Schritt ist Moderation unverzichtbar. Soviel ich auch immer über mein Team erfahren habe, es wird nur zusammenhalten, wenn es über sich selbst genug weiß. Dazu muss sichergestellt werden, dass niemand überhört oder seine Botschaft als unbedeutend abgetan wird. Diese Phase ist besonders kritisch. Sie entscheidet, wozu ein Team im Stande ist, wenn es darauf ankommen wird.

Erst am Ende geht es um die Botschaft, die ich selbst senden möchte. Auch wenn sie mein letzter Gedanke ist, heißt dies nicht, dass sie weniger wichtig ist. Sie ist entscheidend. Allerdings ist meist klar, was ich mitteilen möchte; bedeutender ist jedoch, wie ich die Botschaft sende. Wenn meine Botschaft Vertrauen heißt, dann spreche ich nicht davon, dass andere Vertrauen haben sollen, sondern zeige klar, dass ich

Vertrauen in andere zu geben bereit bin. Ich gehe Risiken ein, ich unterstütze andere, ich bin bereit etwas für andere aufzugeben.

Wenn meine Botschaft Motivation heißt, dann zeige ich meine Motivation. Ich werde den Zusammenhalt fördern und der Spaltung entgegentreten. Ich nehme Nachteile in Kauf, um dem Ziel näher zu kommen, und weiche Unannehmlichkeiten nicht aus, wenn sie notwendig sind.

Es ist nicht leicht, ein Team zu formen. Nicht an einem Tag und nicht in einem Jahrzehnt. Doch die Zeit entscheidet nicht, die Situation entscheidet nicht, selbst der Einzelne entscheidet nicht, ob das Team zusammenhält. Entscheidend ist, ob die Bereitschaft besteht, miteinander zu kommunizieren und ob jemand die Kraft und den Mut hat, diese Kommunikation so zu gestalten, dass sie zum Ziel führt. Deswegen sind die erfolgreichen „Teambuilder“ selten große Redner, aber immer herausragende Kommunikatoren.