

formationen gestanden und diese Stimmung mit anderen geteilt hat, fühlt sich oft ein Leben lang verbunden. Ich kenne einige Familien, die ihren Anfang auf einer gemeinsamen Expedition genommen haben.

Für den Leiter einer Arktisexpedition sind Organisations- und Improvisationsfähigkeit die wichtigen Qualifikationen. Hinzu kommt der unerlässliche Faktor der Erfahrung. Ich habe bereits an vielen Expeditionen in die Polargebiete und andere entlegene Regionen teilgenommen und große Feldkampagnen geleitet. Bei Herausforderungen am Rande des Machbaren lässt sich wenig im Voraus planen, man muss ständig auf Situationen reagieren, die einem die Natur vorsetzt. Dazu muss man Unsicherheit akzeptieren, Pläne besonders robust gestalten und ständig Alternativszenarien mitdenken.

Seminare, Kurse und andere Ausbildungsangebote können die Herausforderungen, denen man sich auf so einer Expedition stellen muss, nur bedingt abbilden. Ich habe im Laufe meiner Karriere Managementstrategien in Führungsakademien gelernt. Aber meist fiel es mir schwer, die Realität meiner speziellen Führungsaufgaben in solchen Kursen wiederzufinden. Und will man das Gelernte eins zu eins umsetzen, kann dies auf Kosten der Authentizität und Glaubwürdigkeit gehen. Die sind aber das Fundament jeder Führung, vor allem unter extremen Bedingungen, wo es um die Sicherheit und das Leben der Teilnehmer geht. Ich setze für die Vorbereitung eher auf das sorgfältige Lesen der Berichte meiner Vorgänger und lerne von Menschen, die bereits Ähnliches unternommen haben. Die Expeditionsberichte des Norwegers Fridtjof Nansen habe ich jederzeit zur Hand. ♥

## UNANGENEHME DINGE AUSSPRECHEN

Patrick Nini ist Kommunikationsexperte mit Mission. Er zeigt, wie es mit ehrlichen Gesprächen gelingen kann, Brücken zwischen gegensätzlichen Standpunkten zu bauen.

**B**ei einem meiner früheren Arbeitgeber gehörten politische Spielchen zwischen den Abteilungen zur Tagesordnung. Wir Mitarbeiter waren dauernd auf der Hut, um nicht in die Schusslinie anderer zu geraten, und passten unser Kommunikationsgebaren ständig an. Die permanent erforderliche Achtsamkeit war höchst ermüdend und wenig motivierend.

Mein damaliger Chef stellte sich in diesem abteilungsübergreifenden „Kugelhagel“ schützend vor seine Mitarbeiter. Das ist nicht selbstverständlich. Eine solche Haltung erfordert höchstes Vertrauen in die Menschen, mit deren Führung man betraut ist. Im Rückblick ist mir klar, dass der offene und ehrliche Dialog, der damals in unserer Abteilung herrschte, die Grundlage für unseren Zusammenhalt legte. Tanzt nur einer der Dialogpartner aus der Reihe, ist ehrlicher Austausch sofort zum Scheitern verurteilt. Denn unkooperatives Kommunizieren einer einzigen Person reicht bereits aus, um Teams zu spalten und verantwortungsbewusste Kommunikation zu verhindern. Als es später an mir war, Teams zu führen, war der Grundsatz eines kommunikativen Brückenbaus stets das Fundament meiner Führungsphilosophie.

Wie wichtig Vertrauen und Dialog im Team sind, merkte ich speziell, als ich für mein eigenes Start-up Speech5 ein Team aufbaute und im Zeitraum eines Jahres 1000 Programmierstunden finanzierte. Da durfte ich mich nicht irren, denn zu viele in falsche Personen investierte Stunden hätten den Erfolg des Projekts sabotiert. Es gelang mir

damals, von Anfang an eine Atmosphäre des offenen und ehrlichen Austauschs zu etablieren, was noch heute in dem positiven Gefühl gipfelt, von allen Beteiligten insgesamt sehr viel mehr Output bekommen zu haben als diese 1000 Stunden.

Bei anderen Zusammensetzungen von Teams hatte ich allerdings oft das Gefühl, dass kein ehrlicher Dialog zustande kam. Wenn unzureichende Arbeitsergebnisse und darauf folgende Erklärungsversuche nur noch mehr Ungereimtheiten aufwarfen, fehlte meist die so wichtige kommunikative Offenheit.

Heute suche ich im Team von Anfang an den klaren Dialog, denn sowohl Mitarbeiter wie auch Vorgesetzte müssen wissen, was sie voneinander erwarten können. Ob ein ehrlicher Dialog überhaupt möglich sein wird, zeigt sich nach meiner Erfahrung sofort in der Probezeit. Dabei gilt: Im Rahmen einer offenen und ehrlichen Gesprächskultur müssen auch unangenehme Dinge ausgesprochen werden können, denn nur so entsteht Vertrauen im Team.

Gegenseitiges Vertrauen und ehrlicher Dialog stehen in unmittelbarer Wechselwirkung miteinander, und alle Teammitglieder müssen bereit sein, sich auf diese beiden Ebenen einzulassen. Ist allgemeine Dialogfähigkeit erst einmal gegeben, spielt es keine Rolle, welche Nationalität oder welches Geschlecht die Teammitglieder haben oder ob sie im Großraumbüro oder im Homeoffice arbeiten. Denn es ist der Dialog, der Teams zusammenhält. ♥

