



Chefmotivator: Hans-Dieter Hermann berät und coacht Spitzensportler und Führungskräfte.

WIE WIRD  
MAN WELT-

# MEIS- TER?

MOTIVATIONSHILFEN  
FÜR HIGH PERFORMER

*Sieg und Niederlage, Höhen und Tiefen – all das liegt oft nah beieinander, im Sport genauso wie im Job. Für die Motivation eines Teams auf Dauer eine Herausforderung. Hans-Dieter Hermann ist seit 2004 Sportpsychologe der deutschen Fußballnationalmannschaft. Im Interview erläutert er, wie man Leistungsträger mental fit macht.*

*Prof. Dr. Hans-Dieter Hermann* / Sportpsychologe  
*Ronald Focken* / Managing Partner Serviceplan Group

# R

**RONALD FOCKEN:** *Angenommen, ich bin heute schlecht drauf. Wie motivieren Sie mich?*

**PROFESSOR HANS-DIETER HERMANN:** Das ist nicht meine Aufgabe. Wenn jemand im Leistungssport ist und sagt, er habe keine Lust, dann kann er nach Hause gehen. Mit Top-Jobs in der Wirtschaft ist das ähnlich. Es gibt manchmal Situationen, wo jemand Ängste hat oder andere Beschwerden, dann kann es so aussehen, als hätte er keine Lust. Aber das heißt nicht, dass er tatsächlich keinen Bock hat und einen Experten braucht, der ihn motiviert.

*Sie haben als Psychologe mehr als 30 Nationalmannschaften von Hockey über Fußball bis Ringen betreut. Wenn Sie nicht für die Motivation zuständig sind, was ist dann Ihre Hauptaufgabe im Leistungssport?*

**HDH:** Meine Hauptaufgabe ist Training im Kopf und Training für den Kopf sowie die mentale Gesundheit, also der Schutz vor psychischer Überforderung. Es geht im Leistungssport immer darum, dass Kopf und Körper synchronisiert sind. Leistungssportler sind ja grundsätzlich gut in ihrem Sport. Aber die Frage ist, sind sie es auch zum Zeitpunkt X, wenn sie performen müssen.

*Das Interessante ist: Wenn in einer Mannschaft nur ein Einziger ein Kopfproblem hat, kann das über Sieg oder Niederlage entscheiden ...*

**HDH:** Bei einer Fußballmannschaft reicht es manchmal sogar schon, wenn ein paar Spieler zwar motiviert sind, aber sagen: „Egal, wie es läuft, das gewinnen wir sowieso.“ Dann gibt es verschiedene Signale, die sich durch die Mannschaft fortsetzen können. Und dann kann es tatsächlich sein, dass es ein viel höher eingeschätztes Team gegen einen vermeintlich kleineren Gegner schwer hat, weil der mit dem Herz in der Hand und mit allem, was er hat, dagegenhält. Der Soziologe Niklas Luhmann hat den Begriff der Autopoiesis für soziale Systeme in der Wissenschaft geprägt. Das bedeutet, dass sich innerhalb eines Systems Elemente gegenseitig so beeinflussen können, dass

man es gar nicht auf einen spezifischen Grund zurückführen kann. Die Dynamik ist dann so, dass sich das Ganze ohne Einfluss von außen sehr stark verändert.

*Lassen sich solche Dynamiken, die es ja im Guten wie im Schlechten gibt, auf Unternehmen übertragen?*

**HDH:** Sicher. Diese Dynamiken haben ganz viel damit zu tun, welche Kultur sich innerhalb einer Mannschaft oder eben eines Unternehmens implementiert. Es gibt immer die Chance zu einer sehr guten Dynamik. Voraussetzung ist eine bestimmte Kultur, was den Umgang miteinander betrifft: Man braucht eine Unterstützungskultur. Wenn die Leute einander prinzipiell Wertschätzung zeigen, bringen sie sich gegenseitig zum Leuchten: auf dem Fußballplatz genauso wie in einem Unternehmen. Dann lässt man dem anderen auch mal einen Vorteil, weil man weiß, man kriegt Gleiches zurück.

*Die Unternehmenskultur gehört zu den Kernthemen bei New Work ...*

**HDH:** New Work hat viele neue Dinge hervorgebracht. Das ist ein bisschen von Palo Alto inspiriert. Man hat das Gefühl, man muss so arbeiten wie die, obwohl sie dort meiner Beobachtung nach schon längst wieder auf einem anderen Trip sind.

*Auf welchem Trip ist das Silicon Valley denn?*

**HDH:** Sie bringen dort wieder mehr Strukturen ein. Weil die Leute oft nicht wussten, woran sie sich orientieren und festhalten sollen.

*Ich halte das Thema New Work für überstrapaziert – zumindest ist es für die Kreativbranche nichts wirklich Neues. Wie soll man in drei, vier Wochen einen Pitch gewinnen, wenn man in der Arbeitsweise nicht flexibel und agil ist? Dass Teams sich integriert zusammensetzen und sich gegenseitig hinsichtlich ihres Know-hows befruchten, ist bei uns in der Agentur ein alter Hut. Deswegen haben wir seit 2000 die Häuser der Kommunikation aufgebaut. Da geht es um Schnelligkeit, gegenseitiges Lernen und darum, projektbezogen immer die richtigen Leute am Tisch zu haben. Ein weiteres Stichwort bei New Work ist „flache Hierarchien“. Funktioniert das in Ihren Augen?*

**HDH:** Bei der Weltmeisterschaft 2014 hatten wir innerhalb der Mannschaft eine ganz flache Hierarchie. Auf dem

Feld war allerdings immer klar, wer entscheidet. Weil dort eben andere Prozesse herrschen. Bis man dahin kommt, dass jeder prinzipiell gleichberechtigt ist und auf Augenhöhe mitsprechen darf, das dauert. Das gab es früher im Profifußball nicht. Die Jungen mussten sich hochdienen, ähnlich wie in klassischen Betrieben, wo der Lehrling das Pausenbrot geholt hat.

*Wie muss eine ideale Struktur heute aussehen?*

**HDH:** Eine Struktur ist heute eher informell, wird aber trotzdem untereinander anerkannt. Sie bildet sich durch Kompetenz bzw. Fachwissen heraus, manchmal auch durch Sympathie. Ideal ist, wenn beide Aspekte zusammenkommen. Heißt: Es gibt eine Hierarchie, über die die Entscheidungen letztlich laufen, die aber nicht ständig gelebt werden muss. Es ist eher so ein Jeder-packt-mit-an, ohne dass einer oder eine sagen muss, er sei der Chef oder sie die Chefin.

*Das kann ich nur bestätigen. Bei einem Projekt sollte jeder Beteiligte sagen können, was er denkt – unabhängig von der Position. Das ist eine Grundvoraussetzung für Innovationsprozesse. Bei Serviceplanduzen wir uns deswegen alle.*

**HDH:** Das mag für manche eine Umgewöhnung sein, aber das Du hilft tatsächlich, wie etliche Unternehmen bestätigen können, die das Duzen eingeführt haben. Ich war erst skeptisch, als ich etwa vom Du im Otto-Konzern gehört habe, doch die Mitarbeiter sagen, es sei für sie positiv und erleichtere die Kommunikation.

*Welche Rolle spielt eigentlich der Kleidungsstil von Vorgesetzten?*

**HDH:** Chefs in Sneakers sehen zwar so aus, als könnte man locker mit ihnen reden. Aber wenn man ihnen eine eher emotionale Frage stellt, merkt man oft, was für knallharte Typen sie sind. Dann sehen sie nur so aus, als wären sie einer von uns. Dagegen gibt es Manager, die kleiden sich eher auf Distanz, sind aber immer super ansprechbar.

*Wie ist das bei Jogi Löw? Was macht seinen Führungsstil aus?*

**HDH:** In der Wissenschaft würde man sagen, Joachim Löw ist eine klassische transformationale Führungskraft. Also jemand, der die anderen mitnimmt. Das ist modernes Führen. Früher gab es Ziele, die mussten als Motivation reichen. Es hieß: Alle mir nach, da geht's hin.



*ES GEHT  
HEUTE DARUM,  
GEMEINSAM EINE  
IDEE ZU  
ENTWICKELN,  
DER MAN FOLGEN  
MÖCHTE, UM  
GEMEINSAM ETWAS  
ZU ERREICHEN.*



Arbeitsplatz Stadion: Hans-Dieter Hermann begleitet die Fußballnationalmannschaft bei allen Länderspielen, Europa- und Weltmeisterschaften.



Hintergrundwissen: Seit 2012 kommentiert Hans-Dieter Hermann für das ZDF bei Olympischen Spielen die Leistungen der Sportler aus sportpsychologischer Sicht.

*WENN SIE  
AUSSCHLIESSLICH  
CHEF SIND,  
SIND SIE EINE  
ARME SAU.*

**Das würde heute nicht mehr funktionieren – auch in Unternehmen nicht.**

HDH: Ganz genau. Knallharte Trainer-Typen würden heute von ihren Spielern insgeheim ausgelacht. Sie müssen Mitarbeiter gewinnen. Es geht darum, gemeinsam eine Idee zu entwickeln, der man folgen möchte, um gemeinsam etwas zu erreichen. Genau so arbeitet Joachim Löw. Er führt sehr stark mit Vertrauen und Wertschätzung. Das half ihm bei dem ganzen Druck der Monate nach dem frühen Ausscheiden bei der Weltmeisterschaft in Russland. Er hat einfach keine Leichen im Keller. Er hat nie Entschuldigungen bei den Spielern gesucht, auch nach der WM nicht, sondern immer sich in die Verantwortung genommen. Das schätzen andere natürlich, deshalb konnte er diese Krisenzeit überstehen.

**Entscheidend bei Niederlagen, egal, ob im Fußball oder im Business, ist der darauffolgende Analyseprozess, warum was nicht geklappt hat. Man muss schlichtweg daraus lernen, Pommes beim nächsten Mal besser zu machen. Wenn diese Hausaufgaben gründlich erledigt werden, ist man auch nach einer Niederlage weiter. Was macht eine ideale Führungskraft denn sonst noch aus?**

HDH: Seien Sie mir nicht böse, wenn ich das nicht so klar beantworten kann. Ich habe unterschiedlichste Formen der Führung in unterschiedlichsten Unternehmen als richtig klasse und passend erlebt. Auch Distanzierte, die nicht immer Everybody's Darling sein wollen, können Unternehmen ganz viel geben und gut führen, wenn die Menschen Vertrauen haben. Und Systemvertrauen kann auch mit harten Worten funktionieren. Eine gute Führungskraft ist, wer transformational führt, also auf Augenhöhe spricht, aber im Zweifelsfall entscheidungsfähig ist. Als Führungskraft brauchen Sie Mut – und in unserer Zeit der stetig zunehmenden Digitalisierung Veränderungsbereitschaft.

**Wie kann man Vertrauen und Wertschätzung aufbauen?**

HDH: Wertschätzung zeige ich durch Nähe und Ansprechbarkeit. Ich kenne einige DAX-Vorstände, die sich unglaublich viel Mühe gegeben haben, möglichst viele ihrer Mitarbeiter persönlich kennenzulernen, auch bei weltweiten Unternehmen. Sie waren ständig unterwegs, um buchstäblich berührbar zu sein. Also: Zeig dich!

**Und Vertrauen?**

HDH: Hier sehe ich vier Maximen. Erstens: Geh auf Menschen zu und kommuniziere aktiv mit den anderen! Zweitens: Dein Reden muss zu deinem Handeln passen! Drittens: Sei fair! Allerdings kann man aus der Perspektive des Einzelnen betrachtet nicht immer fair sein – hier greift Maxime eins: Wenn du eine Entscheidung gefällt hast, musst du mit denjenigen sprechen, die davon negativ betroffen sind. Und im Zweifel sogar erklären, dass es eine Bauchentscheidung war – und dazu stehen. Viertens: Diejenigen, die in meinem Umfeld sind, sollten alle die gleiche Chance haben, mit mir sprechen zu können.

**Was halten Sie eigentlich von Emotional Selling?**

HDH: Emotional Selling finde ich großartig. Letztlich werden die Menschen immer über Emotionen erreicht, natürlich auch beim Sport. Ich erinnere mich gut an den Hockeytrainer Bernhard Peters. Der hat seine Spieler in den Monaten vor einem großen Finale ständig mit SMS bombardiert wie: „Was machst du am 18. Juli?“. Wer nicht sofort geantwortet hat, bekam die nächste SMS: „Willst du auf dem Sofa sitzen und Chips essen oder im Stadion feiern?“. Dann hat er noch ein Bild vom Stadion hintergeschickt. Damit hat er emotionale Bilder erzeugt. Emotionen ergeben immer subjektiv sinnhaftes Handeln. Und wenn wir Sinnhaftigkeit in unserem Handeln erleben, haben wir viel weniger Stress. Also: Kriert Bilder, wo die Menschen hinwollen, was für sie wichtig ist, und die Wege dorthin.

**Der Kreisel dreht sich immer schneller, es wird immer mehr Leistung verlangt. Je stärker die Digitalisierung voranschreitet, soziale Medien Relevanz bekommen und der Druck in den Unternehmen immer größer wird, wird es schwieriger, nicht in ein Burn-out zu rutschen. Gibt es Möglichkeiten, sich selbst zu schützen?**

HDH: Richtig gut finde ich das Gegenweltkonzept von Professor Hans Eberspächer. Damit ist gemeint, so etwas wie ein Gegenstück zu seiner Alltagswelt zu haben. Unsere Alltagswelt ist geprägt von rationalem Denken, Zielorientierung, Zeitdruck, dem Zwang, Dinge tun zu müssen. Dafür werden wir bezahlt, das ist also völlig in Ordnung. Wir müssen nur gucken, dass wir zwischendurch etwas machen, was genau entgegengesetzt funktioniert. Dafür muss ich mir etwas suchen, wo ich anders tickte als in der Ar-

beitswelt, etwas, bei dem ich Muße habe, selbstbestimmt bin, das Handeln liebe und nicht unbedingt das Ergebnis.

**Meinen Sie damit, man sollte ein Hobby haben?**

HDH: Ob Sie Briefmarken sammeln, Kurzreisen machen, mit dem Hund Gassi gehen oder in die Sauna, ist egal. Man erkennt die Gegenwelt daran, dass die Zeit verfliegt und man sich hinterher wohl fühlt, obwohl man eigentlich gar nichts Tolles erreicht hat, sondern einfach die Handlung genossen hat. Wichtig ist, dass diese Gegenwelt keinen kompetitiven Charakter bekommt. Sobald man sagt: „Jetzt muss ich aber besser werden“, macht das die Gegenwelt kaputt.

**Wenn es ums Entspannen und Abschalten geht, sprechen Sie häufig von zwei Identitäten, die jeder von uns brauche. Was meinen Sie damit?**

HDH: Wenn ein Mensch ausschließlich Führungskraft ist und sein Selbstwertgefühl komplett daraus zieht, funktioniert das auf Dauer nicht. Wer auf eine Rolle reduziert ist, mit dieser Identität morgens aufsteht, abends mit ihr ins Bett geht und sie keinen Moment des Tages verlässt, sprich, wer nur für diese Rolle lebt und neben der Führungsfunktion nicht auch noch eine zweite Identität hat, der ist ein armer Mensch. Im Klartext: Wenn Sie ausschließlich Chef sind, sind Sie eine arme Sau.

**Ich glaube ganz fest, dass Alternativen im Leben zu haben, Freiheit im Kopf und dadurch auch im Handeln bedeutet. Es ist sicherlich gut, mehrere Prioritäten im Leben zu haben.**

HDH: Es gibt viele erfolgreiche Menschen, deren zweite Identität in ihrem Leben immer weniger Platz einnimmt. Die Gefahr ist, wenn dann in der ersten Identität etwas schief läuft, sind sie natürlich nicht nur wirtschaftlich, sondern auch vom Selbstwert her jedes Mal existenziell bedroht. Deshalb ist es gut, wenn wir noch eine andere Welt haben, in der wir eine andere Rolle spielen. Egal, ob wir Papa sind, Liebhaber, Flüchtlingshelfer oder uns in einer Partei engagieren. Das lässt sich auch biologisch erklären, denn auf diese Weise erholen wir uns.

**Vielen Dank für dieses spannende Gespräch!**

Dieses Interview ist zu Teilen erschienen in W&V 9.1/2019 am 04. September 2019.