

„Running distance, helps keeping distance“

– Spitzenleistungen in Sport und Management

Erfolg in Sport und Management sind eng miteinander verknüpft und dabei können beide Disziplinen viel voneinander lernen. Wirksames Selbstmanagement eröffnet die Möglichkeit, die persönlichen Lebensumstände langfristig so zu gestalten, dass belastende Situationen effektiv kompensiert werden können. Olaf Kortmann, Mental-Coach und ehemaliger Bundestrainer, über Selbstmanagement, Motivation und die Wirkung des „gemeinsamen Erlebens“ beim Sport.



Herr Kortmann, was können Manager von Ballack, Kahn oder anderen Spitzensportlern lernen?

Es ist die Frage, ob man hier überhaupt von Lernen im direkten Sinn sprechen kann oder ob man besser von Abgleichen sprechen sollte. Da ich beide Seiten kenne, würde ich es vielmehr als wechselseitiges Lernen bezeichnen.

Nehmen wir als Beispiel Prozessoptimierung: Trainer arbeiten häufig aus dem Bauch heraus, nicht mit Kennzahlen bzw. Messgrößen und sind unwissenschaftlich. Sie versuchen Trainingsinhalte zu optimieren, ohne Ziele zu definieren und ohne den Erfolg messbar zu machen. Auf der anderen Seite sind Manager sehr produktorientiert und halten an „Hard facts“ wie Zahlen fest, da diese Sicherheit geben. „Soft facts“, bzw. psychologische Aspekte, werden dabei oft vernachlässigt, da sie als unsicher empfunden werden können und leicht Ängste auslösen.

Themen wie Motivation und Willenssteuerung werden häufig als esoterisch erachtet.

Doch in meinen Augen hat die Anwendung von Trainingsansätzen aus dem Sport auf das Management, denen motivationstheoretische Konzepte zu Grunde liegen, nichts Esoterisches, sondern einen wissenschaftlichen Charakter.

Manager können somit sehr viel aus dem Bereich Sport in Bezug auf Willenssteuerung, Psychologie und Motivation „lernen“ – aber dazu bedarf es Menschen, die sich auf einem wissenschaftlichen und insbesondere seriösen Niveau mit den Hintergründen menschlichen Handelns und Fragestellungen der Motivation auseinandersetzen und diese dann auf das Management übertragen.

Wo sehen Sie den Unterschied zwischen Trainer und Coach? Wo sehen Sie hier den Zusammenhang zwischen Sport und Management?

Ein guter Coach muss auch ein guter Trainer sein. Trainieren bedeutet zielgerichtet auf den potenziellen Erfolg hinarbeiten und durch Kennzahlen und Pläne optimale Ergebnisse zu erzielen. Ein Coach übernimmt zudem eine betreuende und begleitende Rolle und befasst sich auch intensiv mit den persönlichen Hintergründen und dem Umfeld einer Person, anstatt ausschließlich auf die Leistungsoptimierung einzugehen.

Jede gute Führungskraft sollte im Idealfall ein Coach sein. Der Begriff Coach hat seinen Ursprung im Ungarischen und bedeutet Kutsche. Bildlich gesprochen ist die Führungskraft der Kutscher und die Mitarbeiter sitzen in der Kutsche. Coachen bedeutet also führen und lässt sich mit vier Begriffen, die auch auf das Management anwendbar sind, sehr gut beschreiben:

1. bewerten
2. beraten
3. intervenieren
4. und betreuen.

Als Führungskraft wie auch als Coach muss man Leistungen bewerten, auf dem Weg zur Zielerreichung beraten, in Konfliktsituationen intervenieren und die betreffende Person in allen Aspekten der Tätigkeit betreuen.

Auch hier wird wiederum sichtbar, dass zwischen Sport und Management deutliche Parallelen bestehen. Deshalb ist der Austausch von Methoden und Trainingskonzepten, beispielsweise auch standardisierte Mitarbeitergespräche bei Spitzensportlern einzusetzen, als sehr sinnvoll zu erachten.



Herr Kortmann,
Mental-Coach,
Kortmann & Schäfer

Jede gute Führungskraft ist ein Coach



Kommen wir nun zum Thema Motivation: Kann sich Ihrer Meinung nach eine bewusste positive Verbalisierung von Sachverhalten und Emotionen (Bsp. „das Glas ist halb voll,“ anstatt „das Glas ist halb leer“) positiv auf das Unterbewusstsein und damit auf die Lebenseinstellung und die Motivation auswirken?

Ja, selbstverständlich kann eine positive Verbalisierung die Motivation beeinflussen. Eine gute Methode hierzu ist der Ansatz der „lösungsorientierten Beratung“, d.h. bei der Führung orientiert man sich primär an möglichen Lösungen für ein aktuelles Problem anstatt an einer tiefgehenden Problemanalyse.

Ein gutes Beispiel ist ein verlorener Wettkampf: Man kann nach einer Niederlage in der Nachbesprechung 40 oder 50 Minuten auf die Analyse der Probleme verwenden, doch bleibt bei einem einstündigen Gespräch nicht mehr viel Zeit, um Lösungen zu erarbeiten. Besser ist es, die Problemanalyse kurz zu fassen und dann durch gezielte Fragestellung wie „Was können wir tun, damit wir besser werden? Wie müssen wir uns verändern? Wo soll die Reise hingehen?“ Lösungsansätze zu erarbeiten. Die Auffassung, man kann Probleme nur lösen, wenn man sie bis ins Detail kennt, stimmt nicht.

D.h. um dieses „Positive“ dauerhaft zu verankern, muss man von einem problemorientierten Ansatz der Führung zu einem lösungsorientierten Ansatz kommen. Mit welchen Methoden ist das Ihrer Meinung nach möglich?

Das entscheidende Instrument, um von der Problemorientierung zur Lösungsorientierung zu gelangen, ist das Stellen der „richtigen“ Fragen bzw. das gekonnte Moderieren.

Beispielsweise kann man in einem Teamworkshop, in dem man Skalierungsfragen ähnlich wie

Man muss Probleme nicht bis in Detail kennen, um sie zu lösen

„Wo, glauben Sie, stehen wir bei der Entwicklung eines Produkts auf einer Skala von 0 bis 10?“ stellt, eine lösungsorientierte Bearbeitung des Sachverhalts forcieren. Einige werden sagen, wir stehen bei 4, andere vielleicht bei 6. Die Führungskraft sollte dann im positiven Sinne reagieren: „Sehen Sie, da haben wir ja schon einiges geschafft“. Die nächste Frage wäre dann: „Was müssen wir tun, damit wir nächste Woche nicht noch immer auf der gleichen Stufe stehen, sondern auf der nächsten?“

Selbst an diesem einfachen Beispiel sieht man, dass man allein durch die Art der Fragestellung den Blick in die Zukunft richten kann, anstatt in die Vergangenheit blickend zu fragen, warum man nicht schon eine Stufe weiter ist. Eine intensive und geradezu mechanische Problemanalyse „verankert“ sich im Gehirn und das drückt die Stimmung.

Um die Motivation langfristig zu beeinflussen, muss man als Führungskraft durch einzelne kleine Schritte, d.h. durch wiederholt positive Fragestellungen ein positives Gefühl vermitteln.

Ist eine solche Moderationsfähigkeit „talentabhängig“ bzw. „personenabhängig“ oder ist so etwas erlernbar?

Ja, so etwas ist erlernbar, aber man muss sich mit der Thematik auseinandersetzen. Zunächst einmal ist es eine Sache des „top downs“. Die Geschäftsführung muss das Verhalten vorleben, nur dann kann ein lösungsorientiertes Management, das positive Stimmung erzeugt, auch im gesamten Unternehmen umgesetzt werden.

Eine gute Möglichkeit, dieses „Positive“ zu erlernen, sind gemeinsame Aktivitäten und insbesondere Sport. Nehmen wir als Beispiel einen Workshoptag, der in zwei Hälften geteilt ist. Am Vormittag spielt das Team Volleyball, powert sich aus und erlebt etwas gemeinsam. Diese positive Grundstimmung, die durch den gemeinsamen Sport entsteht, und die Tatsache, dass sich bei einer solchen Aktivität die Teilnehmer ganz anders kennen lernen, schafft die Basis für einen produktiven und lösungsorientierten Workshop am Nachmittag.

Ich persönlich halte nichts von klassischem Outdoortraining, aber ich bin davon überzeugt, dass gemeinsame Aktivitäten – und damit meine ich nicht den abendlichen Umtrunk an der Hotelbar, sondern gemeinsame Bewegung, bei der man sich auch mal berührt – zu einer positiven Grundstimmung im Team beiträgt.

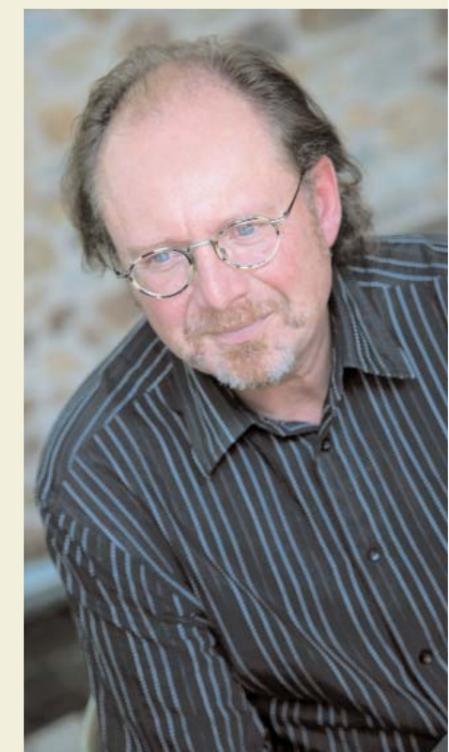
Beim Thema Sport angekommen: Was halten Sie von dem Trend hin zu Yoga, Meditation und anderen „Wellbeing-Sportarten“ in Bezug auf Abgrenzung gegen die Fremdsteuerung im Alltag?

Egal ob man Yoga, Meditation oder mentales Training macht – ich bin der Meinung, dass es für den menschlichen Körper bzw. Geist gut ist, sich aus einer rein produkt- und leistungsorientierten Welt zurückzuziehen und sich auf sich selbst zu konzentrieren.

Ob ich jetzt Yoga im Fitnessstudio mache oder ins Kloster gehe und dort eine Woche mit Mönchen meditiere, ist letztlich egal. Wichtig ist der Gedanke dahinter. Zu erkennen, wo die eigenen Stärken und Schwächen sind und wo die eigenen Ressourcen liegen. Sich in einer produkt- und umsatzorientierten Welt auch mal um sich selbst zu kümmern – für das eigene „Wellbeing“ zu sorgen. Diese Auszeiten sind wichtig für die Regeneration des Körpers.

Man kann sich zum Beispiel auch vornehmen, dreimal in der Woche um einen See zu laufen. Wichtig ist dabei, dass man nicht „produktorientiert“ läuft, d.h. nicht die Zeit als Gegner zu sehen und mit Pulsuhr zu laufen, sondern sich in ihr zu verlieren. Ein Satz, der mir in diesem Zusammenhang immer wieder einfällt – „Running distance helps keeping distance“.

Um erfolgreich führen zu können, muss man Dinge mit Abstand betrachten und sich



Egal ob Yoga, Meditation oder mentales Training

insbesondere selbst führen und motivieren können. Denn wer sich nicht selbst führen kann, der kann auch keine Mitarbeiter führen.

Nur zu unserem Verständnis: Wenn ich mich erfolgreich selbst „steuere“, kann ich die Fremdsteuerung ausschalten?

So extrem sehe ich das nicht. Wir leben ja in einem System, von dem können wir uns nicht unabhängig machen. Aber wenn ich weiß, dass ich in einer hohen Abhängigkeit zum System stehe, dann muss ich im Gegenzug den Ausgleich für diesen Druck schaffen, um langfristig leistungsfähig zu bleiben, sich Ruhepausen schaffen und persönlich Ventile finden, um zu lernen, mit der Fremdsteuerung umzugehen.

Welche Methoden gibt es für Sie, um die von Ihnen beschriebene Informations-, Aufmerksamkeits-, Motivations- und Erregungskontrolle zu beeinflussen?

Ja, es ist eben eine Sache der Einstellung: Lösungsorientierung statt Problemorientierung. Man kann versuchen, einem aktuellen Problem etwas Positives abzugewinnen. Ich z.B.

Man muss fähig sein, sich selbst zu führen, um andere zu führen

habe ein Leben lang ein Problem mit meinem Gewicht und möchte nun endlich eine Diät machen. Wenn ich dann an einem Buffet mit lauter süßen Köstlichkeiten vorbei gehe, habe ich die kurzfristige Motivation, meinen Hunger zu stillen. Aber wenn ich kognitiv umschalte und das Bild visualisiere, wenn ich in drei Wochen im Urlaub am Strand liege und 5 Kilo abgenommen habe und wie gut ich damit aussehe, dann habe ich dem „Problem Hunger“ etwas Positives abgewonnen, d.h. ich kontrolliere meine Motive und blicke in die Zukunft, anstatt mich der aktuellen Versuchung hinzugeben.

Menschen, die dem Thema „Soft facts“ zugänglich sind, können für die beschriebenen Methoden sicherlich leicht begeistert werden. Aber was für Möglichkeiten sehen Sie, jemanden an diese Thematik heranzuführen, der damit unter Umständen noch nie konfrontiert war und das Ganze auch für „etwas esoterisch“ hält?

Man muss an den Kern der persönlichen Betroffenheit eines jeden Einzelnen heran, um dann an der Motivation zu arbeiten. Wenn die Leute den ersten Schritt machen und sich auf so einen Workshop einlassen, ist es im Allgemeinen relativ leicht. Die Begeisterung kommt meist während des Workshops, wenn man erkennt, wo die Reise hingehen soll.

Aber um die Leute von Grund auf für diese Ansätze zu sensibilisieren oder zu begeistern, gibt es wohl keinen Königsweg.

Was können wir also als Kernaussage über die Verbindung von Sport und Management festhalten?

Um erfolgreich zu führen und damit auch zu motivieren, muss man erst einmal fähig sein, sich selbst zu führen. Um dies zu leben und sich bewusst zu machen, ist es wichtig, sich Freiräume zu schaffen und etwas für sich zu tun, um die Fremdsteuerung im produktorientierten Alltag besser kompensieren zu können. Und dabei sehe ich Sport bzw. Bewegung im weitesten Sinne als ideales Instrument und Ventil. Darüber hinaus besteht eben diese wechselseitige Beziehung zwischen Sport und Management, in der beide Disziplinen voneinander lernen können. ←