

Interview aus dem Hamburger Abendblatt vom 17.11.01

## "Hinter jedem Erfolg steht ein Mensch"

**LEISTUNG** Der ehemalige Volleyballtrainer Olaf Kortmann über Motivation und Menschenführung, Zuckerbrot und Peitsche.

**ABENDBLATT:** Herr Kortmann, vor drei Jahren trainierten Sie noch die deutsche Volleyball Nationalmannschaft jetzt beraten Sie Unternehmen. Was kann die Wirtschaft vom Sport lernen?

**OLAF KORTMANN:** Der Sport ist eine Metapher und lässt sich auf wirtschaftliche Zusammenhänge übertragen. Beide Fachgebiete ergänzen und bereichern einander in vielen Themenbereichen: Menschenführung, Teamtraining, Konfliktmanagement, Motivation, Zielvereinbarung.

**ABENDBLATT:** Können Mitarbeiter wie Spieler geführt werden?

**KORTMANN:** Ich sehe keinen Unterschied zwischen Führungskräften in der Wirtschaft und teuer bezahlten Profitrainern im Sport. Es ist doch immer wieder interessant, dass Sportmannschaften oder Abteilungen in einem Unternehmen ihre Leistung steigern und Ergebnisse abliefern, die man nie für möglich gehalten hätte. Das hat nicht immer nur mit fachlichem Know-how zu tun. Ein gutes Beispiel dafür sind der Aufstieg des FC St. Pauli in der vergangenen Saison in die Erste Fußball-Bundesliga und der Erfolg vieler kleinerer Start-ups? Unternehmen in denen die Mitarbeiter sich mit der Firma und deren Führungskräften identifizieren und



**OLAF KORTMANN** (46), ledig, holte als Volleyballtrainer beim Hamburger SV (1987-90), dem SCC Berlin (1992-95) und den Frauen des USC Münster (1990-92) drei deutsche Meisterschaften, den Pokaltitel und einen Europapokalsieg (mit Münster). Zwischen 1995 und 1998 trainierte er die deutsche Männer-Nationalmannschaft, in diesem Jahr führte er die Beach-Nationalspielerinnen Okka Rau (TVF Phoenix Hamburg) und Steffi Pohl (Berlin) in die Weltklasse. Seit drei Jahren arbeitet Kortmann als Personaltrainer in der Wirtschaft, seit zwei Monaten für die Hamburger Beratungsfirma "Teampower".  
FOTO: LAIBLE

dadurch immer etwas mehr tun, als verlangt wird.

**ABENDBLATT:** Warum gelingt das nur in Ausnahmefällen?

**KORTMANN:** Neben wirtschaftlichen Hard Facts ist dies ein Führungsproblem. Ergebnisse nicht dem Zufall zu überlassen, sondern Höchstleistungen zu einem bestimmten Zeitpunkt zu erreichen erfordert von jeder Führungskraft, sich über herkömmliche Qualitätsanforderungen hinaus mit den Instrumenten des Coachings zu beschäftigen.

**ABENDBLATT:** Was unterscheidet Coaching vom Training?

**KORTMANN:** Beim Training geht es darum, ein definiertes Leistungsziel zu erreichen. Der Coachingbegriff umfasst die psychologischen Komponenten der Leistung und der Persönlichkeit. Hinter jedem Erfolg steht ein Mensch.

**ABENDBLATT:** Genau das zu erkennen wird aber von einem guten Trainer gefordert.

**KORTMANN:** Man kann ein hervorragendes Training im Sport planen, doch damit weiß man noch nicht, was in dem Sportler vorgeht. Man kennt nicht seine Einstellung und seine Denkweise.

**ABENDBLATT:** Deshalb werden ja Einzelgespräche geführt.

**KORTMANN:** Es kommt darauf an, dass man Einzelgespräche nicht nur führt, um Verhalten zu manipulieren und um die eigenen Ziele besser erreichen zu können. In erster Linie geht es darum, das Leistungspotenzial des Einzelnen und des Teams zu erkennen, Motive aufzudecken und die Freude an den Fähigkeiten zu vermitteln. Je besser du deine Leute kennst, desto besser kannst du gewinnbringend entscheiden.

**ABENDBLATT:** Wird das im Sport von den Trainern geleistet?

**KORTMANN:** Wenn sich ein Trainer als Coach versteht, ist das unabdingbare Voraussetzung. Coachen bedeutet: beraten, bewerten, betreuen und intervenieren. Nur auf einer unbedingten, gegenseitigen Vertrauensbasis können Topleistungen entstehen. Tricks wie Zuckerbrot und Peitsche im Sport oder Lob und Tadel in der Wirtschaft wirken oft nur kurzfristig, wenn sie als Instrument zur Zielerreichung eingesetzt werden und kein wirkliches Interesse dahintersteht.

**ABENDBLATT:** Ein Abteilungsleiter in der Wirtschaft steht nicht unter dem Erfolgsdruck eines Fußballtrainers. Vertrauensbildende Maßnahmen aber kosten Zeit, die ein abstiegsbedrohter Club meistens nicht hat.

**KORTMANN:** Ich bitte Sie, wie viele Stunden trainiert eine Profimannschaft im täglichen Durchschnitt? Da kann sich doch ein Trainer vor und nach den Einheiten eine halbe Stunde Zeit nehmen, um das eine oder andere Wort mit dem Spieler zu wechseln. Das tun aber die wenigsten, weil sie Angst haben, sich zu offenbaren.

**ABENDBLATT:** Eine Mannschaft besteht aus vielen Spielern, mit je einer halben Stunde vorher und nachher scheint es nicht getan.

**KORTMANN:** Das Ganze ist kein Zeitproblem. Ein kurzes, aufmunterndes Wort in der Kabine, die Frage nach der Prüfung oder der Ehefrau kostet keine Zeit, signalisiert aber Interesse. Ich denke an die kleinen, alltäglichen Begegnungen. Einzelgespräche hört sich oft hochtrabend an. Und: Transparenz schafft Vertrauen, und die kostet nichts - nur die Überwindung, sich zu öffnen. Es gibt keine Führung hinter verschlossenen Türen. Jeder Mitspieler muss über seine Rolle im Team und die Erwartung, die er erfüllen soll, klare und ehrliche Auskunft bekommen. Das gilt für ein Sportteam wie für einen Kaufmannsbetrieb wie für eine Bank.

**ABENDBLATT:** Der Unterschied bleibt, dass in einem Unternehmen jeder Mitarbeiter sein Aufgabengebiet hat, es im Sport aber Stamm- und Ersatzspieler gibt.

**KORTMANN:** In jedem Team existieren Hierarchien. Und aus Hierarchien entstehen häufig Konflikte. Verhaltensmuster bewusst zu machen und zu verändern, das geschieht nicht über Direktiven, sondern über das Erkennen und Einordnen von Motiven hinter dem vordergründigen Handeln.

**ABENDBLATT:** Das kann ein Abteilungsleiter und noch weniger ein Trainer im täglichen Stress und unter dem Druck kurzfristiger Arbeitsziele gar nicht leisten.

**KORTMANN:** Das ist eben das bisschen Mehr, was man als Führungskraft leisten muss. Und auch Führung muss man lernen. Häufig kommen im Rahmen des Upgradings verdienstvolle Fachkräfte zu Managerposten und versagen dann im Bereich der Menschenführung kläglich. Es gibt eine goldene Grundregel: Manager sollten mit Menschen sprechen und nicht zu ihnen.

**ABENDBLATT:** Den meisten Führungskräften fehlt jedoch die Kraft zur Führung.

**KORTMANN:** Soziale Kompetenz ist zwar erlernbar, man kann sie aber nicht auswendig lernen. Viel mehr gilt es zu empfinden, das heißt auch im harten Geschäft von Zahlen und Fakten Gefühle zu zeigen, ohne deshalb gleich als Weichei dazustehen. Größe liegt nicht darin, streng zu sein, sondern Stärke richtig zu nutzen. Wenn man als Vorgesetzter mit einem Spieler oder Kollegen spricht, ist es wichtig, Fragen zu stellen, und nicht, Antworten zu geben.

**ABENDBLATT:** Wenn ein Trainer wie der ehemalige HSV-Coach Frank Pagelsdorf öffentlich weint, werten Sie das als Stärke?

**KORTMANN:** Es wäre zu einfach, Patentrezepte abzuleiten. Es geht auch nicht um weinen oder nicht weinen. Entscheidend ist: Wie authentisch bin ich, und in welcher Situation befinde ich mich?

**ABENDBLATT:** Wäre es vorstellbar, dass sich ein Abteilungsleiter ähnlich gefühlsbetont verhält?

**KORTMANN:** Der Trend geht zur emotionalen Intelligenz, behauptet der US-Bestsellerautor David Goleman. Gefühle werden einem Menschen nie übel genommen, sie machen ihn

sympathisch. Wir vergessen häufig in unserer westlich - rationalen Denkweise, dass Instinkthandlungen und Bauchentscheidungen uns häufiger den rechten Weg weisen als strategisch durchdachte Planspiele. Der Bauch ist die höchste Entscheidungsinstanz, weil wir uns zu 97 Prozent vom Unbewussten leiten lassen.

**ABENDBLATT:** Aber diese Art der Entscheidungsfindung gibt es doch eher im Sport als in der Wirtschaft.

**KORTMANN:** Was glauben Sie, wie in Wirklichkeit Personalentscheidungen gefällt werden? Da zählen keine Zeugnisse, da entscheidet das persönliche Gespräch. Man kann sich schließlich auch nicht rational verlieben.

**ABENDBLATT:** Was hat die Wirtschaft dann dem Sport voraus?

**KORTMANN:** Beständigkeit, Beharrlichkeit. Kontinuität, klarere Strukturen und das Arbeiten mit einem festen Personalstamm. Den Begriff "Zielvereinbarungsgespräche" gibt es im Sport kaum. Jedes profitable Unternehmen hat seine Philosophie und seine Vision, die sich im günstigsten Fall durch alle Hierarchien bis auf die unterste Arbeitsebene zieht. So etwas vermisse ich bei vielen großen Sportvereinen wie zum Beispiel auch beim Hamburger SV. Häufig wird von "Tradition" gesprochen, aber was dies bedeutet und wie das Personal "Tradition" leben soll, wird nicht konkretisiert. Dadurch fehlt die Identifikation des Arbeitnehmers Profifußballer mit seinem Arbeitgeber Verein. Der allein gelassene Spieler denkt stattdessen vielmehr an sein kurzfristiges Wohlergehen.

**ABENDBLATT:** Wie stellen Sie sich die Einbindung eines Fußballers in seinen Bundesligaclub vor?

**KORTMANN:** Neben dem Training und den Sponsorenterminen haben die Profis zu viel Freizeit. Das private Umfeld des Spielers sollte stärker in das Vereinsleben einbezogen werden. Wenn man sich statt zwei sechs Stunden mit seinem Club beschäftigt, entstehen mehr Nähe und Vertrauen.

**ABENDBLATT:** Sollte der Trainer deshalb auch Kontakt zur Freundin oder Familie suchen?

**KORTMANN:** Er sollte das persönliche Umfeld wenigstens kennen. Je mehr Menschen in die Zielsetzung des Vereins eingebunden sind, desto stärkeren Rückhalt spürt auch der Spieler für seinen Job. Der US-General Norman Schwarzkopf hat einmal auf die Frage, warum die Amerikaner in Kuwait erfolgreicher als in Vietnam gekämpft haben, geantwortet: "Der Unterschied war die Unterstützung aus der Heimat."

**ABENDBLATT:** Haben Sie in Ihrer Trainerlaufbahn nach Ihren heutigen Prinzipien gehandelt?

**KORTMANN:** Ich wünschte mir heute, dass mich damals jemand angeleitet und seine Erfahrungen weitergegeben hätte. Ich habe als junger Trainer sehr viele Fehler im Bereich der Menschenführung gemacht, die allerdings von Erfolgen übertüncht wurden.

**ABENDBLATT:** War das ein Problem der Erfahrung, der Ausbildung oder der Gegebenheiten?

**KORTMANN:** In der deutschen Trainerausbildung liegt vieles im Argen. Es wird vor allem

über Konditionierung, Periodisierung, Technik und Taktik geredet. Der Bereich Coaching kommt viel zu kurz, er ist nicht von ungefähr dem Amerikanischen entlehnt. Meine Empfehlung für Führungskräfte und Nachwuchstrainer: Seminare besuchen, in denen kommunikative und soziale Kompetenz thematisiert und an praxisnahen Fallbeispielen durchgespielt und erprobt wird.

**ABENDBLATT:** Am 13. November hat die Handelskammer Hamburg eine Sportlersponsoring - Börse eröffnet. Dabei sollen unter anderem sportlergerechte Arbeitsplätze entstehen. Würden Sie Unternehmen die Einstellung von Spitzensportlern empfehlen?

**KORTMANN:** Alle Athleten, die ich betreut habe, die auf dem Spielfeld mit Leistung und Persönlichkeit überzeugen konnten, bewiesen später dieselbe Zielstrebigkeit und denselben Ehrgeiz in ihrem Beruf. Ein Charakter lässt sich nicht zerteilen. Erfolg ist für jeden Menschen immer noch der beste Motivator. Jedes Unternehmen kann von Spitzensportlern profitieren.

Interview: RAINER GRÜNBERG