

F O C U S

**Die Frau, vor
der Google
zittert**

Exklusiv: EU-Kommissarin
Margrethe Vestager



Lernen von unseren Weltmeistern

ERFOLG RICHTIG PLANEN

**Motivation, Strategie
und mentale Stärke:**

**11 Regeln für Ihre
Siege in Job und Alltag**



Wer führt die AfD wirklich?

Viele Chefs, viel Chaos – Psychogramm einer Partei

Alexander Gauland, Frauke Petry und Jörg Meuthen



Erfolg richtig planen. Lernen Sie von unseren Weltmeistern

Am kommenden Freitag beginnt die Europameisterschaft. FOCUS hat mit Hilfe unserer WM-Helden deren Erfolgsformel herausgespielt – und **elf Regeln aufgestellt**, mit denen auch Sie im Alltag, bei der Arbeit und im Leben weiterkommen

Text: ANDREAS HASLAUER, HELENA KOINE, CHRISTIAN THIELE Fotos: PAUL RIPKE

Manchmal ist alles nur eine Frage der Suggestion. Lass dir bloß was einreden, und dann laufen die Dinge. Zwei Jahre ist es her, dass Bundestrainer Joachim Löw im WM-Finale diesen göttlich talentierten, aber irgendwie verunsicherten Jungen beiseitenahm; zwei Minuten noch zu spielen gegen Argentinien, Löw legte seinen rechten Arm um ihn und sagte: „Zeig der ganzen Welt, dass du besser bist als Messi.“ ▶▶▶



← EXIT →

Erfolgreicher Visionär
Wer die Regeln des Weltmeistertrainers Jogi Löw beachtet, hat das Potenzial und wird auch sein eigenes (Berufs-) Leben optimieren

Wer verfolgt, wie Jogi Löw seine Mannschaft zusammenstellt, kann viel für das eigene Büroteam mitnehmen

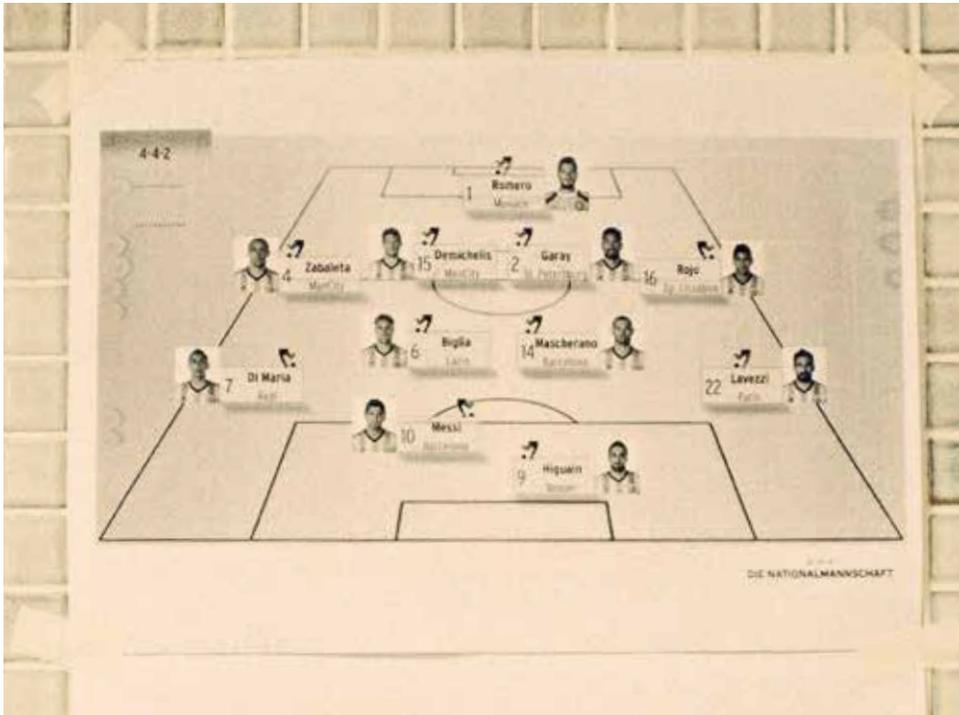
Schwer zu sagen, ob Mario Götze wirklich geglaubt hat, besser zu sein als der beste Kicker der Welt; aber zumindest für diesen einen Augenblick gab ihm dieser Satz die Kraft, Geschichte zu schreiben. Mit seinem Tor in der Nachspielzeit schoss er Deutschland zum vierten Weltmeistertitel. Vor allem aber zeigte er der ganzen Welt, dass man tatsächlich über

sich hinauswachsen kann, wenn der Boss einen unterstützt. Der Gedanke mag banal und kitschig amerikanisch klingen, aber es ist wirklich so, dass man vieles schaffen kann, wenn man bloß daran glaubt. Zumal an sich selbst.

Kommenden Freitag beginnt die EM in Frankreich, und wieder ist Löw als Seelenpfleger gefragt, nachdem ausgerechnet Bayern

Vorstandschef Karl-Heinz Rummenigge seinen Spieler Götze kleinredet. Was bei einem 38-Millionen-Euro-Mann einem Akt der Kapitalvernichtung gleichkommt. Löw weiß, dass er den Jungen noch brauchen kann; dass er in diesem einen Moment den Unterschied ausmachen kann. Vorausgesetzt, er findet ein Umfeld, das es ihm ermöglicht, seine Leistung zu bringen. Und das unterscheidet einen Nationalspieler nur unwesentlich von einem Büroangestellten.

Letztlich ist Fußball oder Sport an sich eine Metapher auf den



1. Setzen Sie sich eindeutige Ziele

Jogi Löw hat 2014 ein Ziel ausgegeben: Weltmeister werden! Das Ziel hat er erreicht, indem er wie ein Bergsteiger Schritt für Schritt den Berg hochgekraxelt ist und sich dabei Etappenziele setzte. Dies können Sie privat wie geschäftlich genauso machen. Beispiel: den ersten Marathon bis Herbst 2016 laufen, Abteilungsleiter bis 2017 werden. Tipp: Schreiben Sie die Ziele wie die Nationalmannschaft nieder. Mit Erklärung. Was muss ich

machen, damit ich die nächste Karriereleiter erklimme? Das ist dann eine Zielvereinbarung, ein Vertrag mit sich selbst. „Allerdings machen selbst Profis Fehler“, sagt Motivationstrainerin Antje Heimsoeth. Der FC Bayern habe für das Champions-League-Finale 2012 nur das Ziel „Finale dahoam“ ausgegeben. „Von einem ‚Sieg dahoam‘ war aber nie die Rede“, so Heimsoeth. Ihr Ratschlag: Ziele wirklich ganz genau definieren!

2. Lernen Sie, sich

So, und jetzt zeig der Welt, dass du besser bist als Messi!“, sagte Jogi Löw bei der Einwechslung im WM-Finale zum späteren Siegtorschützen Mario Götze. Zugegeben: Nicht jeder hat die Möglichkeit, es gleich der ganzen Welt zu zeigen – es geht auch eine Nummer kleiner. Man muss nur von sich und seinen Qualitäten überzeugt sein. Und das sind Profis wie Götze – und Weltklassesportler wie Rafael Nadal oder

ganz gewöhnlichen Alltag; es ist die extrem verdichtete Erzählung eines zähen Kampfes. Und es geht immer auch um den Aufstieg. Der Spitzensport lehrt uns, wie man diesen Parabelflug von Aufstieg und Fall bewältigt, dieses Existenzielle: Sieg oder Niederlage. Und Mario Götze ist dabei einer der besten Zeitzeugen.

Spitzenathleten bringen neben ihrer einzigartigen Physis mentale Fähigkeiten mit, die sie weit über den Durchschnitt erheben. Die Gabe, sich selbst zu überwinden, statt sich bloß auf sein Talent

zu verlassen. Die quasi-buddhistische Gelassenheit, monotonste Abläufe wieder und wieder zu trainieren. Sich zu quälen bis an die Erschöpfungsgrenze und gelegentlich darüber hinaus – und doch die Balance zu finden zur nötigen Regeneration. All das lässt sich eins zu eins transferieren auf unseren Alltag zwischen Job und Familie. Der ist nämlich auch oft genug ganz großes Tennis.

Zusammen mit der renommierten Motivationstrainerin Antje Heimsoeth hat FOCUS die elf wichtigsten Erfolgsformeln herausgear-



„Mit den elf Erfolgsregeln werden Sie zum Alltagshelden“,

verspricht Deutschlands renommierteste Motivations-trainerin Antje Heimsoeth

beitet. „Mit diesen Regeln werden Sie zum Alltagshelden“, verspricht Heimsoeth, die Global Player wie Adidas, BMW & Co. berät, ebenso Nationalspieler, Olympiasieger und Bundestrainer. Selbst-motivation und Eigenverantwortung, Zieldefinition und Team-Play, Umgang mit Emotionen und Stress – all das gehört dazu.

„Normalerweise würde man meinen, dass die Industrie dem Sport Lichtjahre voraus ist“, sagt Antje Heimsoeth, deren Bücher „Sport-mentaltraining“ oder „Siegens beginnt im Kopf“ zu Best- ▶▶▶



selbst zu motivieren

Michael Phelps. Im neuen Werbefilm seines Sponsors Under Armour sieht man den amerikanischen Ausnahmeschwimmer beim Training wie ein Tier leiden – am Ende steht er jedoch im Rampenlicht. Warum? Weil er an sich glaubt. Motto der Kampagne: „I will.“ Fazit: Nur mit einer großen Portion Selbstmotivation steht man ganz oben auf dem Siegertreppchen. Denken Sie dran: Sie es können es!

3. Jeder Einzelne ist wichtig

Warum ist Pep Guardiola der erfolgreichste Vereinstrainer der Welt? Weil er ständig mit den Spielern spricht, ihnen erklärt, dass sie nur gemeinsam Titel holen können. Dass wirklich jeder wichtig ist: vom Busfahrer, Masseur, Koch – bis hin zu den Spielern. Wenn sie dabei das Gefühl haben, dass der Trainer individuell auf sie eingeht, fühlen sie sich wahrgenommen, geben alles auf dem Platz. Das kann die Wirtschaft vom Sport ler-

nen, nicht umsonst steht auf dem DFB-Teambus „Vive la Mannschaft“. Die Praxis sieht in der Industrie anders aus: In der obersten Etage sitzt der Vorstand, kommuniziert nur mit seinen engsten Vertrauten. Wie soll da ein Teamgedanke entstehen? Eine gute Führungskraft kennt ihre Leute, läuft durchs Haus und spricht mit ihnen. Oder wie Nationalspieler Emre Can vergangene Woche twitterte: #JederFuerJeden#DieMannschaft.

Wann haben Sie das letzte Mal im Büro La Ola gemacht? Nie? Dann wird es höchste Zeit, dass Sie Ihre Erfolge feiern

sellern wurden. „Die Praxis zeigt: Das Gegenteil ist der Fall!“

Egal, ob Versicherungskaufmann oder Verkäufer, betont Heimsoeth, „der Kopf und nicht die Beine entscheiden“. Beim Anstieg auf der Karriereleiter kann einem vor allem das eigene Team helfen. Nicht gegeneinander, sondern miteinander zu arbeiten ist dabei das effizienteste Konzept.

Die deutsche Nationalmannschaft gilt nicht erst seit ihrem Titelgewinn in Brasilien als ideales Beispiel moderner Unternehmenskultur, für perfektes Leadership. Auf allen Ebenen. Und wer verfolgt, wie der Bundestrainer seine Mannschaft zusammenstellt, motiviert und coacht, kann als Vorgesetzter viel für das eigene Team im Büro mitnehmen. Es geht nicht

bloß um die Fähigkeiten des Einzelnen, sondern darum, wie man ein Ensemble komponiert, in dem verschiedene Charaktere einen Mechanismus antreiben, der letztlich größer ist als die Summe seiner Einzelteile. Und bei einem Blick auf den Kader mag man fast vermuten, dass so mancher Kicker zuvorderst wegen seines feinen Charakters nominiert ist.

Früher war Fußball ein schlichtes Spiel. „Die Verteidiger stehen hinten und sagen: Jetzt schauen wir mal, ob die Deppen vorne endlich mal ein Tor schießen. Die



4. Trauen Sie sich, Fehler zu machen

Sicherlich war es nicht die beste Idee, die Argentinier („So gehn die Gauchos, die Gauchos, die gehn so!“) nach dem gewonnenen Finale noch zu verhöhnen. In einem Fußballspiel sei es hingegen normal, dass man Fehler mache, heißt es auf der DFB-Homepage. „Das Entscheidende ist, dass du versuchst, aus diesen Fehlern zu lernen.“ Der Ratschlag vom neuen DFB-Präsidenten Reinhard Grindel: schnell Fehler „abhaken und weitermachen“.

Im Berufsalltag werden Fehler jedoch kaum geduldet – außer bei Salewa. Heiner Oberrauch, der Chef des Outdoor-Konzerns, hat sogar einen Risk-Award eingeführt. „Wir prämiieren nicht nur gute, sondern auch schlechte Ideen. Die größten Fehler sind ja meist nicht die, die man macht, sondern die Dinge, die man gerade nicht macht“, so Oberrauch. Nur so könne Kreativität und Mut von den jungen Mitarbeitern gefördert werden. Grandiose Idee!

5. Stressbewältigung –

Der Druck auf Joachim Löw wird bei der Euro enorm sein. Jeder erwartet von ihm nichts anderes als den Titel. „Deshalb steht bei den Spielern und dem Trainerstab das Thema Stressbewältigung ganz oben auf der Agenda“, sagt Stressmanagement-Trainerin Marie Martin. Als Beispiele nennt sie Yoga, progressive Muskelentspannung, autogenes Training. Oder wie Mesut Özil es bei der WM machte: einfach mit den Kin-

Stürmer stehen vorne und sagen: Die Idioten hinten haben wieder nicht dichtgehalten. Wie viele Tore muss ich denn noch schießen?“ So beschreibt Wolfgang Jenewein das traditionelle Funktionieren einer Mannschaft. Oder ihr Dysfunktionieren. Jenewein ist akademischer Direktor des Executive MBA an der Universität St. Gallen. Die WM 2014 habe gezeigt, dass der Einzelne immer noch ein Spiel gewinnen könne, aber nicht mehr das gesamte Turnier. Überall, wirklich überall steht deshalb bei der Bierhoff'schen Truppe groß

und breit: „Vive La Mannschaft“, auf dem Mannschaftsbus, auf den Trainingsshirts. Es ist ein Mantra.

„Wir haben nicht nur eine gute Atmosphäre, sondern auch einen Umgang miteinander, in dem sich Respekt ausdrückt, Professionalität, Verständnis und eine große Portion Leistungsbereitschaft“, sagt Nationalelf-Manager Oliver Bierhoff im FOCUS-Interview (s. S. 72). Und in diesem Geist argumentiert auch Jenewein, wenn er „Bereichsegoismen und Silodenken“ als Anachronismus entlarvt.



„Nur mündige Spieler können auf dem Platz schnell und richtig entscheiden“, sagt Wolfgang Jenewein, BWL-Professor an der Uni St. Gallen

Die Nationalmannschaft hätte es in den vergangenen Jahren gezeigt: „Nur Variabilität und Vielfalt helfen bei komplexen Problemen.“ Die Flexibilität, die von einem modernen Angestellten erwartet wird, bildet sich auch auf dem Fußballplatz ab, wenn man sogenannte polyvalente Spieler wie Joshua Kimmich oder Jérôme Boateng betrachtet, die in der Abwehr spielen, aber auch problemlos im Mittelfeld. Damit, meint Jenewein, baue Löw Vielfalt auf, um den Gegner zu verwirren und Probleme zu lösen. ▶▶▶



lassen Sie Druck ab

dern ein bisschen kicken. Nichts anderes sollten Sie auch machen. Gerade junge Familien und Manager haben Stress, alles unter einen Hut zu bekommen. „Nehmen Sie sich einfach eine kurze Auszeit, besprechen das mit Ihrem Partner oder Kollegen“, empfiehlt Psychologin Martin. Sonst geht der Kreislauf mit schlechterer Leistung los – und endet schlimmstenfalls im Burnout. Passen Sie also auf sich auf!

6. Zeigen Sie Emotionen

Jan Frodeno ist die personifizierte Disziplin. Jeden Tag spult der Triathlon-Weltmeister sein Trainingsprogramm ab. Nicht einen Meter schwimmt er weniger, radelt er weniger, läuft er weniger. Als er vergangenes Jahr den WM-Titel gewann, konnte ihn keiner mehr halten. „Wir haben die ganze Nacht gefeiert!“, so Frodeno. Und zwar so „erfolgreich“, dass er am nächsten Tag den Doping-Kontrollleuten splitterfasernackt die Tür öffnete.

Sportler zeigen Emotionen: Pep Guardiola weint, Frodeno ballt die Siegerfäuste, Robert Harting zerfetzt sein Trikot. Warum kann das im Job nicht auch so sein? „Emotionen werden dort unterdrückt, gelten als Schwäche oder sogar als unprofessionell“, sagt Motivationstrainerin Antje Heimsoeth. Das sei aber eine völlig veraltete Meinung. Ihr Ratschlag: „Zeigen Sie Emotionen auch im Büro, reißen Sie so Ihre Kollegen mit!“



7. Gönnen Sie sich unbedingt Pausen

Pausen machen den Erfolg!", sagt Ingo Froböse. Der Mann muss es wissen. Froböse ist mehrfacher deutscher Vizemeister im Sprint (100 und 200 Meter) und Professor für Prävention und Rehabilitation im Sport an der Deutschen Sporthochschule in Köln. „Die meisten Menschen schaffen es aber nicht, sich genügend zu erholen“, warnt der Fitnesspapst. Aus diesem Grund schreibt Froböse gerade einen neuen Ratgeber. Der Titel: „Energieturbo Pause“. Seine These: Gerade die (Profi-)Sportmedizin liefere wichtige Erkenntnisse zu Regeneration. „Nur wer seine Batterien auch wieder voll auflädt, kann langfristig seine Leistung steigern“, so der renommierte Gesundheitsexperte.

Das mussten selbst Profisportler lernen. „Früher habe ich oft noch einen 10-Kilometer-Lauf nach sechs Stunden Training drangehängt – aber nur für das Gewissen“, gesteht Triathlon-Champ Jan Frodeno. „Das mache ich heute nicht mehr.“ Im Arbeitsalltag sind Pausen hingegen so gut wie gar nicht eingeplant. Im Gegenteil: Pausen gelten als kontraproduktiv. „Wir haben die Agenden von Vorständen überprüft“, sagt Kirsten Weerda von der Unternehmensberatung McKinsey. „Gut ein Drittel aller Termine sind überflüssig“, so die Leadership-Expertin. Stattdessen könnten die Manager die Zeit für „Energizing“ nutzen, also um den Akku wieder komplett aufzuladen.

„Löw hat die Spieler ermuntert, eigenständig zu handeln, ihr Wissen genutzt und ihnen damit Wertschätzung entgegengebracht“ Hans-Dieter Hermann, Psychologe bei der deutschen Nationalmannschaft

Das bekam Gastgeber Brasilien bei jenem legendären wie traumatisierenden 1:7 zu spüren. Löw konnte seine Männer wie ein Puppenspieler auf dem Platz verschieben. Das Spiel hat laut Jenewein eindrucksvoll demonstriert: „Die Zeit der Spezialisten ist vorbei. Heute spielt das ganze Orchester zusammen, gewinnt zusammen.“

Die Brasilianer haben damals auch einen Riesenfehler gemacht, meint Antje Heimsoeth, als einige Spieler das Trikot ihres verletzten Superstars Neymar bei der Nationalhymne in den Händen hielten. Eigentlich eine nette Geste. „In den Köpfen eines jeden Spielers hat sich aber festgesetzt: Mist! Ausgerechnet im Halbfinale fehlt unser wichtigster Mann.“

Die Motivationstrainerin rät deshalb bei ihren Seminaren, dass Menschen stets ihre „Stärken stärken“ und nicht ihre „Schwächen schwächen“ sollten. Ein Finanzler sollte daher nicht versuchen, der Kreativling in der Firma zu sein. Andersherum gilt das genauso. Heimsoeth verweist auf Studien, die belegen, dass fast 80 Prozent aller Angestellten den falschen Job haben. Es ist aber die Aufgabe der Chefs, dies zu erkennen und zu korrigieren.

Die aber haben mit vollgepackten Terminkalendern zu kämpfen. Kirsten Weerda ist promovierte Psychologin und berät für McKinsey Dax-Konzerne und Start-ups. Sie findet, Führungskräfte müssten lernen, mal nichts zu machen. Abschalten. Stillstand zu ertragen. Rasten. Jeder erfolgreiche Fußballer wie Bastian Schweinsteiger oder Mats Hummels weiß, dass es ohne Pausen keine Titel, keine Bestzeiten gibt. Regeneration ist ein wichtiger Teil des Trainings.

Im Geschäftsleben spricht sich das noch nicht so rum. McKinsey-Beraterin Weerda: „Die Diskussionen, die ich mit Vorständen habe, drehen sich fast immer um

die optimale Nutzung der eigenen Zeit. Wie aber die eigene Energie optimal eingesetzt wird, wird fast nie thematisiert.“ Always on macht always schlapp.

Das dekliniert sich vom Vorstand bis runter zum Hausboten. Das gilt für den um Work-Life-Balance besorgten Büromenschen wie für den gedrillten Spitzenathleten. Entspannung, erzählt auch Oliver

Bierhoff, ist einer der Schlüsselfaktoren des Erfolgs.

Entscheidend für Erfolg, auch das lehrt der Sport, ist der Umgang mit Erfolg. „Feiern Sie!“, fordert Motivationstrainerin Antje Heimsoeth, das machen eh zu wenige: La Ola durchs Büro rauschen lassen: „Der Torjubel fehlt im Büro! Emotionen werden unterdrückt.“ Nur wer Erfolge zelebriert, ▶▶▶



8. Pflegen Sie Rituale

Den Mannschaftskreis vor oder nach dem Spiel kennen Philipp Lahm und Bastian Schweinsteiger seit ihrer Zeit als Kicker-Bambini. Der Trainer lobte sie, hob stets die positiven Aspekte hervor. „So ein Ritual hebt den Aspekt der Gemeinschaft hervor: Fußball ist ein Mannschaftssport, der zusammen gespielt wird! Das Ritual verdeutlicht schon den Kindern diese Gemeinschaft“, sagt DFB-Präsident Reinhard Grindel. Allerdings können

die Rituale sehr unterschiedlich sein. Franck Ribéry breitet vor dem Spiel seine Hände aus und betet, Wayne Rooney benötigt dröhnende Geräusche zum Einschlafen – Staubsauger, Föhn, Klimaanlage. Cristiano Ronaldo schreit vor dem Freistoß immer fünf Schritte zurück, stellt sich hin wie ein Cowboy beim Pistolenduell. Sein Ritual geht auf: 47 Tore schoss er 2015/16 in der Primera División und in der Champions League. Rekord!

Respekt ist die Basis für ein funktionierendes Miteinander. So lassen sich auch gemeinsam Niederlagen verkraften

kann sich und andere zu Spitzenleistungen motivieren.

Mit Motivation kennt sich Hans-Dieter Hermann aus. Hermann ist seit 2004 Psychologe der Nationalmannschaft, und auch bei der Euro wird er wieder die Ersatzspieler einschwören. „Bei der deutschen Mannschaft in Brasilien hatte man den Eindruck, dass wirklich alle 23 Spieler des Kaders Weltmeis-

ter geworden sind. Unsere Führungs- und Stammspieler haben den Kollegen, die geringere Chancen auf Einsätze im WM-Turnier hatten, immer wieder Lob für ihre Leistung im Training ausgesprochen. Dahinter steckte eine einfache Philosophie: Nur wenn jeder weiß, dass er einen wichtigen Beitrag fürs Team leisten kann und leistet, kann man zusammen

Erfolg haben. Es kommt wirklich auf jeden an.“ Das Gleiche, sagt Hermann, gilt für Führungskräfte in Unternehmen: „Wenn Leute aus der zweiten Reihe ab und zu nach vorn kommen müssen, um andere zu vertreten, dann funktioniert das nur, wenn die Führungskräfte ihnen vorher das Selbstbewusstsein vermittelt haben, dass sie ein bedeutsamer Teil des Teams sind.“

Entscheidend ist, die Verantwortung des Einzelnen einzufordern. Dieser Einsicht folgend, ließ Jogi Löw 2014 die Spieler selbst Varianten für Ecken und Freistöße



9. Schaffen Sie eine Gemeinschaft

Der Tweet des Fußballfans Seumas Beathan ging 2014 um die Welt: „Brasilien hat Neymar. Argentinien hat Messi. Portugal hat Ronaldo. Deutschland hat eine Mannschaft!“ Recht hat er. Bis heute. Schließlich ist Jogi Löw genau davon überzeugt. „Das Kollektiv ist wichtiger als jeder einzelne Spieler“, sagte Löw nun bei der Kaderpräsentation. Gleicher Meinung ist Wolfgang Jenewein. „Die Weltmeisterschaft 2014 hat gezeigt, dass der Einzelne

immer noch ein Spiel entscheiden kann“, so der BWL-Professor von der Universität St. Gallen. „Aber nicht mehr das gesamte Turnier.“ Bei komplexen Problemen würden nur Komplexität, Variabilität und Vielfalt helfen – und dazu braucht man eben ein ganzes Orchester. „In den Top-Etagen erlebt man aber immer noch Bereichsgeismen und Silodenken – aber wenig kollektives, integratives Verhalten. Das muss sich sehr schnell ändern!“

10. Denken

„Come on, Baby!“, schreit Felix Neureuther im Starthaus zu sich selbst, Bastian Schweinsteiger schlägt sich mit der Faust zwei-, dreimal auf die Brust. „Legen Sie sich kämpferische Gedanken zurecht“, sagt Chefredakteur Alex Steudel von der „Fit for Fun“. Beispiele: „Jetzt zeige ich, was ich kann.“ Oder: „Das haben schon andere geschafft, die deutlich weniger fit waren als ich. Was kann also schiefehen?“

aushecken – etwa den so kuriosen wie kalkulierten Verstopferer von Thomas Müller im Algerien-Spiel. Psychologe Hermann sagt: „Löw hat das Wissen der Spieler genutzt und ihnen so Wertschätzung entgegengebracht.“

Respekt ist die elementare Voraussetzung für ein funktionierendes Miteinander. Er hilft auch, Niederlagen zu verkraften. Und Scheitern, das weiß jeder Top-Athlet, kann ein Geschenk sein. Im Sinne von Lektion und Ansporn.

Toleranz von Schmerzen und Niederlagen nennt man im Busi-

ness-Neudeutsch Resilienz. Wer im Athleten- oder Alltagsleben nie mit Rückschlägen und Kritik konfrontiert war, wird diese Resilienz nie entwickeln. Für den Spott-Tanz auf die unterlegenen Argentinier („So gehn die Gauchos ...) wurde die Nationalelf massiv angegriffen. Aber die Beteiligten entschuldigten sich, sahen ihren Fehler ein. Abgehakt! Auch das lässt sich von Jogis Jungs lernen.

Andreas Prause, Führungskräfte-trainer an der ISM Academy, sagt. „Was Spitzensportler oft von Führungskräften unterscheidet, ist



„**Stressbewältigung steht ganz oben auf der Agenda bei der Nationalmannschaft**“, sagt Stress-trainerin und Psychologin Marie Martin

der Umgang mit Niederlagen und Selbstzweifeln.“ Athleten seien es gewohnt, Niederlagen oder Misserfolge als Chance und Antrieb zu sehen. „Eine offene Fehlerkultur zu implementieren birgt riesiges Potenzial“, so Prause.

In diesem Sinn erscheint es auch völlig angemessen, den EM-Sommer vorm Fernseher zu verbringen, auch während der Bürozeiten. Falls der Chef Einwände hat, kann man es ihm durchaus als Fortbildung verkaufen!

Denn von Jogi lernen heißt, siegen zu lernen. ■



Du kannst das!
Co-Trainer Hansi Flick bereitete Mario Götze auf dessen Einwechslung vor – und pushte ihn noch mal richtig.



Sie positiv

„Hilf dir selbst mit positiven Gedanken“, sagt DFB-Chef-Ausbilder Frank Wormuth. Sage dir selbst, wie du gleich etwas besser machst, anstatt darüber nachzudenken, was du zuvor schlecht gemacht hast. „Das vergangene kannst du zu diesem Zeitpunkt eh nicht mehr verändern. Also interessiere dich für die nächste Aktion“, so Wormuth, der Leiter der Fußball-Lehrerausbildung der Hennes-Weisweiler-Akademie des DFB.

11. Feiern Sie Erfolge richtig

Die Fragen von Mental-Coach Antje Heimsoeth sind berechtigt: „Wann wurde zum letzten Mal eine La-Ola-Welle im Büro gemacht? Wann wurde ein Abschluss gefeiert? Wann die Sekretärin gelobt?“ Die Antwort ist in fast allen Unternehmen die gleiche: nie! Dabei ist es doch so einfach. Beim DFB-Pokalfinale in Berlin standen die Bayern-Spieler für die Dortmunder Spalier und beklatschten sie. „Warum kann nicht die

Sekretärin durch die Reihe laufen, der Chef lobt sie, die Kollegen klatschen?“ Wenn jemand weiß, wie man Erfolge feiert, dann sind es die Spitzensportler. Bayern-Coach Pep Guardiola weinte nach dem Pokalsieg gegen den BVB vor Glück, Thomas Müller rannte mit der Eckfahne über den Platz, Manuel Neuer triumphierte mit dem Pokal. Heimsoeths Ratschlag: „Feiern Sie privat wie geschäftlich Ihre Erfolge!“

„Ich bin wie eine Spinne in einem Riesennetz, an dem jeder zieht“



Oliver Bierhoff gehört zu den Architekten des Erfolgs unserer Nationalmannschaft. Im Interview spricht der DFB-Manager über mündige Spieler, Komfortzonen und Teamgeist. Der Europameister von 1996 erklärt, was wir von Spitzensportlern lernen können

Herr Bierhoff, Sie sind der „Chief Happiness Officer“ der Nationalmannschaft, der Tischtennisplatten und Lounge-Ecken aufstellte. Was haben Sie bei diesem Turnier nun geplant?

(lacht) Wir haben uns schon immer etwas einfallen lassen, um einerseits top trainieren und die Spannung hochhalten zu können, gleichzeitig aber auch regenerieren, entspannen, abschalten zu können. Turniere bringen ja einen hohen Stress – Licht und Luft sind da immer positiv. Schließlich leben, trainieren, arbeiten 60 Mann zusammen: acht Wochen,

24 Stunden am Tag. Da muss jeder Einzelne die Möglichkeit haben, mal durchatmen zu können. Generell wollen wir immer Orte der Begegnung schaffen. Wo wir uns wieder über den Weg laufen, miteinander kommunizieren, uns austauschen. Die Terrasse und der Außenbereich sind prädestiniert dafür.

Besser als „Campo Bahia“ kann es aber wahrscheinlich nicht werden.

Das war modernes Leben pur: regenerieren, kommunizieren, arbeiten – alles auf engstem Raum. Dennoch konnte jeder machen, was er wollte. Und das unter freiem

Himmel bei angenehmen Temperaturen, Meeresrauschen inklusive. **Rückzugsmöglichkeiten gibt es für viele durch die Großraumbüros kaum noch. Einerseits ist das zwar cool und hip, ist es aber auch effizient?**

Da finden sich für beide Philosophien jeweils gute Gründe. Ich halte viel davon, eine Atmosphäre der Durchlässigkeit zu schaffen, in der man sich austauscht, mitbekommt, an welchem Problem der Kollege arbeitet. Man kann sich gegenseitig unterstützen, sich inspirieren, das schafft Synergien und setzt Energien frei. In unserem Funktionsteam rund um die Mann-

Deutschlands sportlichster Manager

Oliver Bierhoff, 48, Manager der deutschen Fußball-Nationalmannschaft, ist zusammen mit Jogi Löw für den Erfolg der vergangenen Jahre verantwortlich. Der Diplom-Kaufmann und Fußball-Europameister von 1996 lebt mit seiner Frau Klara und seiner Tochter am Starnberger See



Goldjunge

1996 schoss Oliver Bierhoff im Finale gegen Tschechien das erste Golden Goal der Fußball-Geschichte

schaft gibt es diesen Austausch, da sitzen auch mal die Kollegen der Organisations-, Marketing- oder Medienabteilung gemeinsam in einem Büro. Gleichwohl halte ich einen zusätzlichen Raum etwa für kompliziertere Gespräche oder Phasen der Konzentration, etwa im Rahmen von konzeptionellen Arbeiten, für unverzichtbar.

Vor der WM 2014 sagten Sie, dass Sie immer bestrebt seien, „perfekte Bedingungen für die Mannschaft“ zu schaffen. Wie sieht die Komfortzone im französischen Quartier aus?

Der Begriff Komfortzone ist ein wenig klischeebeladen, er klingt nach Urlaub, Sonnendeck, Palmen. Gerade darum geht es bei uns nicht, ganz und gar nicht. Im Gegenteil. Auf uns warten in den kommenden Wochen harte Arbeit und große Herausforderungen, die uns physisch wie psychisch komplett fordern werden. Da geht es um Nuancen, die entscheidend sein werden. Die Quartierfrage gehört zu den Basisanforderungen, zentral sind Aspekte wie Trainingsbedingungen, die Logistik, Sicherheit und auch, eine positive Grundstimmung zu erzeugen.

Was heißt das genau?

Jeder sportliche und wirtschaftliche Erfolg basiert auf einer guten Vorbereitung. Jogi Löw ist als Bundestrainer für das Sportliche verantwortlich. Ich habe mit meinem Team dafür gesorgt, dass die Mannschaft gute Trainingsbedingungen hat und die Wege in die Spielorte sowie zu den Flughäfen so kurz wie möglich sind. Sie dürfen nicht vergessen: Wenn Sie einen Titel holen wollen, kann selbst eine Viertelstunde mehr Regeneration pro Tag sehr wichtig sein.

Was war Ihnen bei der Auswahl des Hotels wichtig?

Die Atmosphäre. Und bei dieser spielt weniger die Anzahl der Sterne eine Rolle, sondern ausschließlich die Räumlichkeiten. Die entscheidende Frage war: Kann sich in dem Hotel ein Mannschaftsgeist wie 2014 entwickeln, als sich die gesamte Truppe fand – und von

Tag zu Tag immer stärker zusammenwuchs?

Das Thema Eigenverantwortung steht bei Ihnen und Jogi Löw ganz oben. Sie wollen die Spieler nicht mehr „verhättseln“, haben sogar überlegt, dass die Spieler ihre Betten selbst machen sollten.

Das war vor zwei Jahren einer von vielen Gedanken. Davon haben mir aber einige doch abgeraten. Es stimmt, dass wir immer die Eigenverantwortung der Spieler stärken wollen, auch außerhalb des Spielfelds. Wodurch? Wir haben in den Vorraum der Häuser einfach alle Gepäckstücke gestellt. Wer in welches Zimmer einzieht, mussten die Spieler selbst entscheiden. Das war für mich so ein Punkt, wo man sagt: „Jetzt müsst ihr die Initiative ergreifen, jetzt müsst ihr unter euch diskutieren und Lösungen finden, ohne dass jemand sie vorgibt.“ Es war spannend, mitzuerleben, wie der Erz-Dortmunder Kevin Großkreutz es mit den Schalkern Julian Draxler und Benni Höwedes in einer WG hinbekommt. Dieser Prozess hat sicher dazu beigetragen, mannschaftliche Geschlossenheit zu fördern.

Nur mündige und kluge Spieler können auf dem Platz schnell und richtig handeln, sagt der Leadership-Experte Wolfgang Jenewein.

Recht hat er! Die Spieler waren der Meinung, dass Standards wichtig seien, also Eckbälle und Freistöße. Jogi Löw hat dann die Spieler ermuntert, selbst verschiedene Standardsituationen auszutüfteln, statt nur stur Vorgaben auszuführen. Die Rechnung ging im Viertelfinale gegen Frankreich auf. Kroos schießt den Freistoß, Hummels köpft, Tor!

Hat sich das im Vergleich zu früher geändert?

Absolut. Die Eigenverantwortung hat von Turnier zu Turnier an Bedeutung gewonnen.

Wie sieht das bei Ihnen in der Praxis aus?

Wir haben nicht nur einen engen Austausch mit dem Mannschaftsrat, sondern mit jedem einzelnen Spieler.

Sportpsychologen wissen, wie man Titel gewinnt. Es braucht eine gute Spielidee und eine gute Mentalität. Wenn eine Mannschaft beides hat, seien die Chancen, Titel zu gewinnen, sehr hoch. Inwiefern können Sie als Manager Einfluss auf die Mentalität nehmen?

Ich bin der Überzeugung, dass der Kopf über Sieg oder Niederlage entscheidet. Was heißt das für die Praxis? Ich muss den Spielern die Siegermentalität und Selbstüberzeugung vorleben. Nicht indem ich ein paar Poster in der Kabine aufhänge und ein paar Flip-Charts vollmale. Ich muss derjenige sein, der den Erfolg ausstrahlt. Bitte verstehen Sie das jetzt nicht falsch: Aber ich – egal, ob als Führungskraft einer Nationalmannschaft oder eines Industriebetriebs – muss die Siegermentalität vorleben. Ich muss vermitteln: „Go the extra miles!“, laufe also den einen oder anderen Kilometer mehr als die Konkurrenz. Und diesen Anspruch haben wir im Team verinnerlicht. Wir haben nicht nur eine gute Atmosphäre, sondern auch einen Umgang miteinander, in dem sich Respekt und Professionalität ausdrücken, Verständnis und eine große Portion Leistungsbereitschaft.

Wie definieren Sie Ihre Rolle als Manager?

Ich bin wie eine Spinne in einem Riesennetz, an dem jeder zieht. Oder zumindest ziehen will. Und ich muss aufpassen, dass das Netz nicht reißt. Es gibt wirklich viele Interessen rund um die Nationalmannschaft – sowohl extern wie intern. Das Gute zu diesem Zeitpunkt ist, dass meine wesentlichen Aufgaben schon erledigt sind. Die Bühne ist gebaut.

Dann können Sie sich ja entspannt an den Pool legen?

(lacht) Ganz sicher nicht. Ich muss immer wachsam bleiben. Das heißt: beobachten, vermitteln, anstoßen, inspirieren, Konflikte lösen, sie am besten gar nicht erst aufkommen lassen.

Dann sind Sie ja so was wie eine Art Mental-Coach? ▶▶▶

Das ist wie in der Wirtschaft: Je höher man in einem Konzern aufsteigt, desto mehr muss man Menschen managen und nicht mehr einzelne Dinge. Ein Vorstandschef oder eine Vorstandscheffin liest auch nicht jeden Tag 50 Tabellen über Detailfragen durch, sondern gibt die generelle Marschrichtung vor. Er oder sie schaut, dass die Strategie eingehalten wird, ob alles funktioniert. Und ein ganz wichtiger Aspekt ist bei mir natürlich, nahe an den Trainern zu sein, für sie da zu sein, sie zu entlasten. Und glauben Sie mir: Der Druck auf einen Weltmeister-Trainer wie Jogi Löw ist wirklich riesig!

Wenn einer wissen muss, was die Wirtschaft von Spitzensportlern lernen kann, dann Sie! Sie sind Diplom-Kaufmann und Fußball-Europameister.

Das Wichtigste ist: Niederlagen schnell zu verdauen. Als Sportler lernt man, mit Sieg und Niederlage umzugehen. Weil im Fußball alles sehr kurzfristig passiert, sollte man sich nicht von einem Misserfolg irritieren lassen, sondern die langfristigen Ziele im Auge behalten. Wir müssen im Team arbeiten. Wenn nicht alle an einem Strang ziehen, hat man als Mannschaft keine Chance, den Titel zu gewinnen.

Früher standen die Verteidiger hinten und sagten: „Jetzt schauen wir, ob die Deppen vorne endlich mal ein Tor schießen.“ Die Stürmer standen vorne und sagten: „Die Idioten hinten haben gerade schon wieder ein paar Dinger reingelassen, wie viele Tore müssen wir noch schießen?“

Das wäre heutzutage das Ende einer Mannschaft – und auch eines Unternehmens. Wenn ich heute mit Managern aus der Industrie oder mit meinen Mitarbeitern rede, verwende ich oft Beispiele aus dem Fußball. Ich sage also: „Du weißt, du bist für mich der beste Sechser. Jetzt willst du aber gerade einen Zehner spielen. Das Problem: Das bist du nicht. Du bist besser auf der Sechs aufgehoben.“ Solche Analogien aus dem Fußball leuchten vielen ein.

Was hat sich in den vergangenen 20 Jahren verändert, seit Sie Europameister wurden? Ist die Hierarchie innerhalb der Mannschaft flacher geworden?

Zunächst einmal ist eine Fußballmannschaft auch nichts anderes als eine Firma: Es sind auch „nur“ 23 Individuen mit unterschiedlichen Charakteren mit unterschiedlichen Bedürfnissen und unterschiedlicher Herkunft. Deswegen bin ich ja so stolz, wie wir Integration leben und in gewisser Weise vielleicht auch für das Land vorleben. Ansonsten haben wir heute viel weniger Alphas in der Mannschaft, als es bei uns 1996 mit Matthias Sammer & Co. der Fall war.

Was ist heute besser, was schlechter?

Heutzutage sind die Spieler schon sehr, sehr professionell: Sie sind mediengewandt, kosmopolitisch, beschäftigen sich mit Immobilien und Finanzen. Was leider ein wenig abhanden kam, ist, sich mit einer großen Gruppe auseinanderzusetzen und eigenständig Initiativen zu ergreifen. Das liegt einfach daran, dass wir ihnen in sehr jungen Jahren schon eigentlich alles vorschreiben. Stichwort: Helikopter-Eltern. Meine Eltern haben noch gesagt: „Oliver, jetzt geh einfach mal auf die Straße raus zum Fußballspielen.“ Heute werden die Kinder ins Training gefahren. Und dort sagt ihnen der Trainer gleich wieder, was sie zu tun haben.

Der Bundestrainer hat viele Neulinge nominiert. Hat Bastian

„Heute haben wir viel weniger Alphas in der Mannschaft, als es bei uns 1996 mit Sammer & Co. der Fall war“

Oliver Bierhoff

Botschaftsgespräch

Das Interview von FOCUS-Redakteur Andreas Haslauer mit Oliver Bierhoff fand in der französischen Botschaft in Berlin statt

Schweinsteiger ein größeres Gewicht als Joshua Kimmich?

Erfahrene Spieler haben noch immer das Sagen.

Früher war es noch so, dass Oliver Kahn beim FC Bayern das erste Wort mit Jungspieler Bastian Schweinsteiger erst nach zwei Jahren wechselte, obwohl sie nebeneinander in der Kabine saßen...

... und ein anderer ehemaliger Weltmeister zu einem jungen Spieler im Entmüdungsbecken sagte: „Raus jetzt, verschwinde hier! Ich möchte dich nicht sehen!“ Das ist alles nicht mehr zeitgemäß und eigentlich unvorstellbar.

Inwieweit kommt Ihnen zugute, dass Sie als Team über Jahre hinweg zusammenarbeiten können? Das Problem in vielen Dax-Konzernen ist, dass ein Vorstand nicht länger als drei Jahre im Amt ist. Wie soll dabei eine konsistente Kultur entstehen?

Das ist für die Nationalmannschaft einfacher als für einen Bundesliga-Verein, der extremen Schwankungen unterworfen ist. Das liegt aber auch daran, dass wir seit zwölf Jahren konstant zu den besten vier Mannschaften auf der Welt gehören, es also insgesamt sportlich läuft. Innerhalb des DFB und der Mannschaft schafft das Vertrautheit, Loyalität und Selbstbewusstsein. Ohne jedoch überheblich zu sein, wir sind demütig, keine Frage. Gleichzeitig ist es aber auch eine „Gefahr“. Ich war schon immer ein Freund davon, Dinge zu hinterfragen. Immer und immer wieder. Oder zu motivieren, wenn es nicht so läuft.

Wann mussten Sie zum letzten Mal die Spieler pushen?

Nach dem Algerien-Spiel habe ich alle aufgefordert, wieder zu lachen, Freude und Spaß zu haben. Als ich einige Kommentare las, dachte ich, wir wären hochkant aus dem Turnier geflogen. Dabei haben wir nur ein mäßiges Spiel abgeliefert, das wir am Ende dank einer Energieleistung für uns entschieden haben. Wir standen im Viertelfinale. Warum also Trübsal blasen?





CARL VELTINS



ANTON VELTINS



**NATURTRÜBES
LANDBIER**
•mild und süffig



Im 19. Jahrhundert brauten die Brüder Carl und Anton Veltins in der Grevensteiner Brauerei ein vorzügliches Bier, das weit über die Grenzen hinaus Beliebtheit erlangte.

An diese Historie knüpft die Brauerei C. & A. Veltins mit „Grevensteiner“ wieder an. Das naturtrübe Grevensteiner Original ist ein süffiges Landbier, das mit weichem Quellwasser und erntefrisch verarbeitetem Hopfen gebraut wird. Traditionsreiche Malze verleihen dem Bier seinen bernsteinfarbenen Glanz und sein vollmundiges Aroma. Getreu dem deutschen Reinheitsgebot.

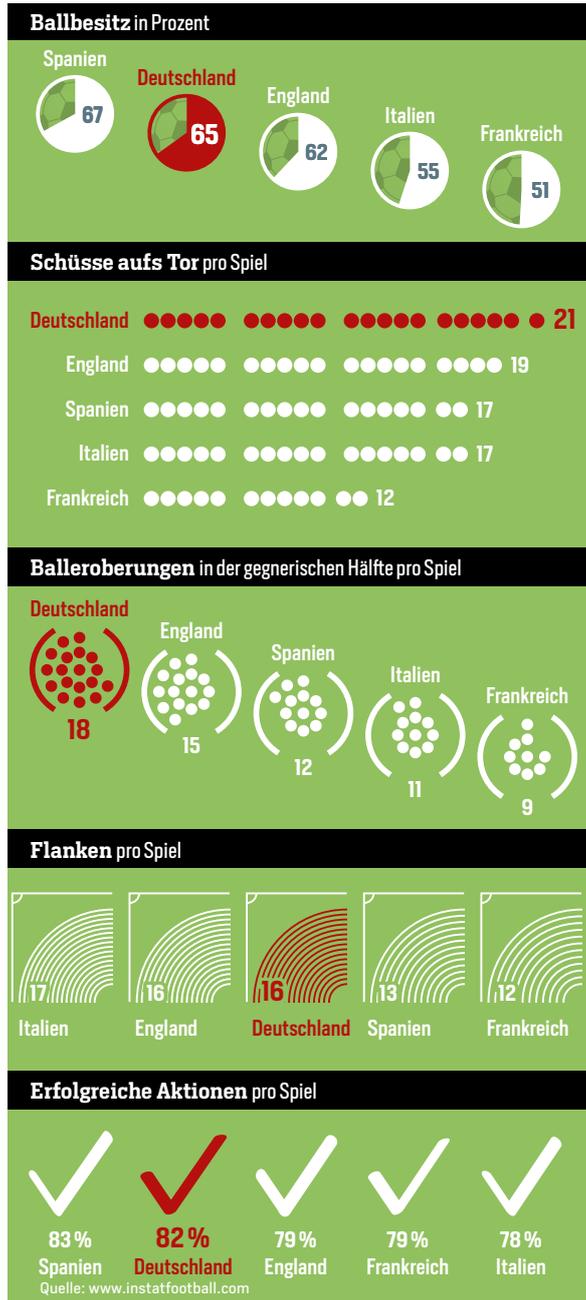
Deutschland wird Europameister, weil . . .

... die Statistik gegen Frankreich, Italien und England spricht. FOCUS sprach mit Praktikern und Wissenschaftlern, analysierte Spielstrukturen und Rechenmodelle. **Fazit: Es läuft!**

Es ist alle zwei Jahre das Gleiche. Bei jedem Turnier gibt es einen Kraken, der im Vorfeld den Sieger orakelt – und an Universitäten liefern Professoren die passende Formel dazu. Diesmal ist es Matthias Ludwig, Professor für Didaktik der Mathematik an der Goethe-Universität in Frankfurt. Er hat aus den historischen Spielergebnissen, den Fifa-Punkten und dem Mannschaftsmarktwert eine Wahrscheinlichkeit berechnet, welches Team nun siegen wird. Das Ergebnis: Deutschland gewinnt die EM zu 15,84 Prozent. Dahinter kommen Spanien (15,57 Prozent) und England (10,15 Prozent).

Wenn einer weiß, wie das geht, dann Stefan Reuter. Der Weltmeister von 1990 kennt die Situation, als beste Mannschaft auf diesem Planeten bei einer EM anzutreten. „Man fährt mit einem großen Selbstbewusstsein zum Turnier. Gleichzeitig haben die anderen Teams einen ungeheuren Respekt“, sagt der Manager des FC Augsburg.

Was sind aber die wichtigsten Punkte, um Siege einzufahren? Eine Antwort darauf hat Daniel Memmert vom Institut für Kognitions- und Sportspielforschung (IKS) an der Deutschen Sporthochschule Köln. Memmert hat 50 Bundesligaspiele analysiert. Sein Fazit: Wichtig sind nicht so sehr die Zweikampfquote und die Laufleistung, sondern das Gegenpressing in der Hälfte des Gegners. „Die Torwahrscheinlichkeit ist dabei am größten, weil die Distanz zum gegnerischen Tor gering ist und die Gegenspieler nicht immer optimal positioniert sind“, sagt der Professor, der auch eine Trainerlizenz hat. Schauen Sie sich die Spielweise der Favoriten in den Qualifikationsspielen an, fällt auf, dass Deutschland



Die Zahlen sprechen eindeutig für das DFB-Team: hoher Ballbesitz, viele Balleroberungen, erfolgreiche Aktionen

das Gegenpressing am erfolgreichsten umsetzt. Kein anderes Team hat so viele Bälle in der gegnerischen Hälfte erobert (siehe Kasten links).

Außer den Spaniern spielt keine Mannschaft den Ball so offensiv nach vorn wie die DFB-Elf mit durchschnittlich 494 erfolgreichen Pässen. Die anderen Mannschaften entscheiden sich öfter für den sicheren Pass zum Nebenmann – oder nach hinten. Darüber hinaus ist „das deutsche Spiel stark auf Ballbesitz ausgerichtet, ähnlich wie beim FC Bayern München“, erklärt der Leiter der Fußball-Lehrerausbildung des DFB, Frank Wormuth.

In den Qualifikationsspielen hatte die DFB-Auswahl durchschnittlich 65 Prozent Ballbesitz. Deutlich mehr als die anderen Favoriten wie England (62 Prozent) und Italien (55 Prozent). Vereinsmannschaften wie der FC Barcelona, Real Madrid oder Bayern München haben mit diesem System seit Jahren Erfolg. „Es gibt der Mannschaft Zeit, sich von dem Kraft raubenden Gegenpressing zu erholen, und gleichzeitig schüchtert es den Gegner ein und verleitet ihn so zu Unaufmerksamkeiten“, so Sportwissenschaftler Memmert.

Egal, wie gut das taktische Konzept am Ende dann auch aufgeht – am Ende passieren 40 Prozent aller Toraktionen dann doch eher zufällig. Das bedeutet: Das Glück muss man sich hart erarbeiten! Deutschland hat in seinen Qualifikationsspielen häufiger aufs Tor geschossen als jeder andere Favorit wie Frankreich, Belgien & Co. 20,6 Mal. Im Schnitt. Pro Spiel.

Damit steigt die Chance, dass ein Ball auch mal glücklich abgefälscht wird oder vor die Füße von Mario Gómez abprallt. ■

MAXIMILIAN REICH

13 × FOCUS + EM Trikot für sensationelle € 59,-



**Komplett
für nur
€ 59,-
inkl. MwSt.**

adidas DFB Trikot EM 2016 Home

- > Das neue 4-Sterne Trikot der deutschen Fußballnationalmannschaft in edlem Design
- > Funktionelles CLIMACOOL® sorgt für eine verbesserte Luftzirkulation
- > Angenehmes Tragegefühl | Reguläre Passform
- > 100 % rec. Polyester, Interlock, 150g
- > Bitte Größe angeben:
Größe XL (P267), Größe L (P266), Größe M (P265)
- > Der Sparpaket-Preis von € 59,- setzt sich zusammen aus:
13 Ausgaben FOCUS für € 50,70 + adidas DFB Trikot für € 8,30

Gleich telefonisch bestellen:

☎ **0180 6 480 1000***

Schneller geht's unter:



www.focus-abo.de/em-trikot-2016

*€ 0,20/Anruf aus dem dt. Festnetz, aus dem Mobilnetz max. € 0,60/Anruf