

28.12.12

**Unternehmensberater**

## **"Die CSU kann vom FC Bayern nur lernen"**

Unternehmensberater Louis Lewitan spricht im "Welt"-Interview über die Münchner Führungsriege mit drei dominanten Machtmenschen, Geldprämien als Motivationshilfe und Louis van Gaals Führungsstil.



Foto: pa/dpa Uli Hoeneß, Matthias Sammer und Karl-Heinz Rummenigge (v.l.) haben im Moment gut lachen: Der FC Bayern steht sportlich glänzend

Der in Lyon geborene und in München ansässige Diplom-Psychologe Louis Lewitan ist deutschlandweit einer der renommiertesten Unternehmensberater und Motivationstrainer. Der 57-jährige Stress-Experte ist Spezialist auf dem Gebiet der Krisenbewältigung, der Stärkung von Führungskompetenzen und der Steigerung der Teamproduktivität. Im Interview spricht der Autor des Buchs "Die Kunst, gelassen zu bleiben" über die Führungsriege des FC Bayern.

**Die Welt:** Herr Lewitan, haben Sie kürzlich Horst Seehofers Lästerei gegen die eigenen Parteifreunde mitbekommen?

**Louis Lewitan:** Sie meinen, dass er über Finanzminister Söder sagte, er sei vom Ehrgeiz zerfressen, und der Guttenberg sei ein Glühwürmchen? Ja, ich habe es gelesen.

**Die Welt:** Was haben Sie sich als Unternehmensberater und Motivationstrainer dabei gedacht?

**Lewitan:** Ich habe das nicht verstanden. Wie ein Ministerpräsident seine eigenen Leute vor Journalisten attackieren und derart bloßstellen kann, ist mir unbegreiflich. Das ist eine Demontage, ein Faustschlag ins Gesicht der Betroffenen. Eine Personalführung, die nicht sonderlich klug ist.

**Die Welt:** Wie bewerten Sie die Personalführung in einer anderen Münchner Machtzentrale?

**Lewitan:** Ja. Eindeutig. In diesem Punkt kann die CSU vom FC Bayern nur lernen. Es kommt ja immer darauf an, wie man Kritik übt. Wenn sie wie in diesem Fall bei Seehofer so aggressiv geäußert wird, dann ist sie demotivierend. Wo soll ich auch bitte meine Motivation herholen, wenn mich der Chef so anzählt. Der FC Bayern macht das genau richtig.

**Die Welt:** Richtig harmonisch ging es an der Säbener Straße in den vergangenen Monaten aber auch nicht immer zu. Bei Präsident und Vorstand schien es, als gehöre Kritik an der eigenen Mannschaft schon zum guten Ton.

**Lewitan:** Gut, aber hier gibt es doch einen ganz eindeutigen Unterschied. Bei Seehofer war die Kritik eine Abwertung der eigenen Mitarbeiter, eine Herabwürdigung. Wenn aber ein Uli Hoeneß mal wieder herumpoltert, dann ist das eine Kritik, die mit ihren Worten nicht verletzt, sondern herausfordert. Hoeneß geht es eben nicht darum, seine Mannschaft ins Abseits zu stellen. Im Gegenteil: Er will sie aufbauen, ermutigen. Es geht ihm darum, dass der FC Bayern besser wird.

**Die Welt:** Es fällt aber auf, dass die Mannschaft noch so gut spielen und einen Rekord nach dem anderen aufstellen kann, und trotzdem gibt es für die Spieler von oben immer wieder einen Rüffel.

**Lewitan:** Erfolg ist nun einmal ein süßes Gift, gerade im Fußball. Das hat die Führung nach den Erfahrungen der letzten Jahre gut erkannt. Das ist in jedem Beruf so. Wenn man sich zu sicher fühlt, wirst du selbstgefällig und arrogant. Du überhöchst dich selbst, fühlst dich stärker, als du bist, und lässt in deiner Leistung nach. Im Fußball führt das dazu, dass man den Gegner unterschätzt, plötzlich verlierst du zwei, drei Spiele, und schon ist der Wurm drin. Das geht ganz schnell.

**Die Welt:** Aus Ihrer Sicht war die äußerst unerwartete Schelte von Matthias Sammer nach dem Sieg in Bremen also genau richtig?

**Lewitan:** Absolut. Natürlich hat sich jeder gewundert. Die Bayern holten den sechsten Sieg im sechsten Spiel, und plötzlich schimpft der eigene Sportdirektor. Letztendlich wollte Sammer nur die Spieler vom Glauben fernhalten, dass das Schweben ganz oben selbstverständlich ist. Dass sie sich nicht ausruhen dürfen auf ihren Lorbeeren. Das ist ja das Schwere, wenn du Erster bist. Als Zweiter hast du ein Ziel vor Augen, nämlich den Ersten zu überholen.

**Die Welt:** Und als Erster, den eigenen Status zu erhalten, das treibt nicht so an?

**Lewitan:** Nein. Das haben wir doch in der Geschichte gesehen. Denken Sie nur an das Römische Reich, das große Imperium. Die haben sich auch zu selbstgefällig auf ihrer Jahrhunderte dauernden Macht ausgeruht und sind dann untergegangen. Wenn ich den Stachel nicht mehr spüre, weiterzuarbeiten, um sich zu vervollkommen, wenn ich genügsam werde, dann wird es gefährlich. Das ist in der Politik so wie beim Fußball. Ich muss immer das Letzte herauspressen aus mir, deswegen ist ein guter Fußballtrainer auch nie zufrieden.

**Die Welt:** Trotzdem, als Spieler muss es mir doch irgendwann auch mal gewaltig auf die Nerven gehen, wenn ich Erfolg habe und doch dauernd ermahnt werde und gewarnt. Braucht es nicht auch Lob?

**Lewitan:** Ja, aber nicht zu viel. Es muss die richtige Mischung sein. Dauernd alles hinterfragen kann natürlich auch nicht gut sein. Wenn ich an Christoph Daum denke, der seine Spieler geschliffen hat, dem es nie gut genug sein konnte: Irgendwann schlägt so etwas dann auch um, irgendwann ist die Kritik nicht mehr hilfreich, sondern nur noch demotivierend.

**Die Welt:** Weil Sie gerade von Schleifern unter den Trainern sprechen, wie haben Sie den Führungsstil von Louis van Gaal beim FC Bayern gesehen?

**Lewitan:** Ich kannte ihn nicht, aber was ich gelesen und gehört habe, muss er wohl seine Lieblinge gehabt haben. Wie in einer Familie, wo es eine auserkorene Lieblingstochter gibt und die anderen Schwestern tun können, was sie wollen, aber sie erreichen nicht die gleiche Gunst, werden vernachlässigt und isoliert. Es steht nicht mehr die Leistung im Vordergrund. Wenn es nicht mehr nach Leistung geht, dann wird es ganz schnell Willkür. Und Willkür motiviert keinen Mitarbeiter.

**Die Welt:** Was halten Sie denn von Geldprämien als Motivationshilfe?

**Lewitan:** Das sehe ich eher als eine Art von Würdigung, die man sich als Mitarbeiter sicher nicht entgehen lassen möchte. Ein kleiner Anreiz, ein Sahnehäubchen.

**Die Welt:** Blicken wir auf das kommende Jahr, in dem der FC Bayern große Ziele vor sich hat. Befürchten Sie, dass drei so dominante Machtmenschen wie Uli Hoeneß, Karl-Heinz Rummenigge und Matthias Sammer irgendwann doch nicht mehr miteinander umgehen können?

**Lewitan:** Wichtig ist, dass es keine Machtspiele und Eitelkeiten gibt, sondern nur ein gemeinsames Ziel. Die erfolgreiche Führung eines Konzerns geht nur, wenn sich in der Führungsetage jeder auf sein Kompetenzfeld berufen und unterschiedliche Akzente setzen kann, ohne dass der eine den anderen ständig misstrauisch kontrolliert. Dann haben sie als Triumvirat ein stabiles Gefüge. Was nicht passieren darf, ist das, was wir in der Psychologie als Triangulierung bezeichnen.

**Die Welt:** Und Triangulierung bedeutet?

**Lewitan:** Dass in einem Dreiergespann zwei sich durchsetzen und ihre Bande festigen, auf Kosten des Dritten, der dann ausgeschlossen wird. Gerade bei einem FC Bayern, der auf so vielen Hochzeiten tanzt, ist die Gefahr groß, dass irgendwann die Puste ausgeht. Da ist es umso wichtiger, dass das Gespann an der Spitze funktioniert. Wenn es ihnen gelingt, persönliche Machtgelüste in den Hintergrund zu schieben, dann ist der Erfolg greifbar nah.