

NADINE ANGERER UND MARKUS HORNIG

„Wir haben keine Zeit, um

Mehr Teamgeist und besseres Timing - die Torhüterin und der Mentaltrainer der Frauennationalelf erklären, was Manager von Spitzensportlern lernen können.

Nadine Angerer zeigt auf ihren Koffer. „Darin ist alles, was ich besitze“, sagt sie über das Gepäckstück, das sie zum Gesprächstermin am Flughafen Berlin-Schönefeld mitgebracht hat. Die deutsche Fußballnationaltorhüterin und frisch gekürte Europameisterin hat ihre Wohnung in Deutschland aufgelöst. Im Herbst beginnt für sie, beim Klub Brisbane Roar, ein neuer Karriereabschnitt in der australischen Fußball-Liga. Vorher besucht sie noch Freunde in Kopenhagen, in drei Stunden startet ihr Flugzeug. Mit von der Partie am Airport ist Markus Hornig, Mentaltrainer der Nationalelf. Mit ihm gibt die Fußballerin Managerseminare.

Frau Angerer, Sie haben im EM-Finale gegen Norwegen zwei Elfmeter gehalten - einen per Knie, einen mit der Hand. Welchen Anteil hatte Ihr Kopf?

Angerer: Das war überhaupt keine Kopfsache, sondern ganz intuitiv. Ich war in einem Flow, habe automatisch gehandelt und gar nicht überlegt.

Herr Hornig, Sie sind der Mentaltrainer der Mannschaft, Sie kümmern sich um die Kopfsachen. Nun sagt Frau Angerer, die Elfmetersituationen hätten nichts mit dem Kopf zu tun gehabt - was ist denn dann Ihr Job?

Hornig: Dass sie das sagen kann. Ziel des Mentaltrainings ist es, dass Sportler im Wettkampf ihre beste Leistung abrufen können. Im Spitzensport ist keine Zeit, um lange nachzudenken. Wenn man das tut, ist schon etwas falsch. Das Unterbewusstsein muss steuern - das ist das, was Nadine mit Flow meint, eine Art Autopilot. Meine Aufgabe ist es, die Spielerinnen dazu zu bringen, dass sie ihn bewusst aktivieren können.

Wie haben Sie das bei der EM gemacht?

Hornig: Über drei unterschiedliche Facetten. Ich habe der Mannschaft zuerst unterschiedliche Techniken des mentalen Trainings beigebracht...

Angerer: ...das waren zum Beispiel Konzentrations- und Entspannungsübungen. Wir haben gelernt, in Bildern zu denken und unsere innere Stimme zu kontrollieren. Die gerät ja bei Stress immer als Erstes aus der Ruhe. Auf dem Platz konnten wir so stressige Situationen schnell unter Kontrolle bekommen und haben uns nicht verrückt gemacht.

Hornig: Außerdem habe ich mit den Mädels in Einzelcoachings besprochen, welche persönlichen mentalen Hürden sie haben - etwa Leistungsdruck von außen oder hohe Erwartungen an sich selbst - und wie sie damit umgehen können. Der dritte Punkt - besonders wichtig bei solch einem Turnier - war, dass ich das Trainerteam um Silvia Neid in puncto Führung beraten habe. Welche Spielerin muss besonders unterstützt werden? Welche braucht mal eine deutliche Ansage? Mit wem müsste eher ein

ruhiges Gespräch geführt werden? Welche Spielerin kann mehr Verantwortung übernehmen?

Und dann konnten die Spielerinnen den Autopiloten einschalten?

Hornig: Nun, dann hatten sie im Idealfall Vertrauen in ihre Fähigkeiten gewonnen, Selbstzweifel beseitigt und waren topmotiviert, weil das Betriebsklima gut war und sie von Trainern wie Mannschaftskollegen unterstützt und getragen wurden. Falls im Spiel doch etwas schieflief, hatten sie Techniken an der Hand, um sich zu beruhigen und rasch zur Selbstsicherheit zurückzufinden.

Frau Angerer, Sie sind ja nicht nur die Torhüterin, sondern auch Kapitänin der Mannschaft. Wie übernehmen Sie konkret Verantwortung in Ihrem Team?

Angerer: Da hat sich, glaube ich, im Fußball etwas gewandelt. Früher war die Definition eines Führungsspielers: Der schreit in der Kabine rum und haut auf den Tisch, um die anderen anzutreiben. Also wie Oliver Kahn oder Stefan Effenberg. Auch ich habe lange gedacht, dass es nur so geht. Das ist aber falsch. Ich bin in der Halbzeitpause des Norwegen-Spiels in der Vorrunde zwar nicht ruhig gewesen...

Das war, als Ihre Mannschaft bereits zurückgelegen hatte, bevor sie 0:1 verlor...

Angerer: ...aber ich weiß, dass es mehr bedeutet, Führungsspielerin zu sein. Man muss viel mit den Spielerinnen sprechen, und zwar mit jeder Einzelnen so, wie sie es braucht.



Miree für Handelsblatt



Früher war die Definition eines Führungsspielers: Der schreit in der Kabine rum und haut auf den Tisch, um die anderen anzutreiben - wie Oliver Kahn. Auch ich dachte lange, dass es nur so geht. Das ist aber falsch.

Nadine Angerer
Kapitänin der
Frauenfußballnational elf



Nadine Angerer: Die Weltklasse-Torhüterin führte ihr Team zuletzt zum Europameister-Titel.

Was heißt das?

Angerer: Es kann sinnvoll sein, der einen mal ein paar deutliche Takte zu sagen - die andere macht dann aber vielleicht direkt zu. Das zu unterscheiden ist eine Fähigkeit, die eine Führungskraft, egal ob im Sport oder in der Wirtschaft, haben muss. Außerdem muss ich als Führungsspielerin ein Gespür für die Stimmung in der Mannschaft haben und das auch dem Trainerteam mitteilen können. Ich bin dessen verlängerter Arm. Bei der EM hatten wir außerdem sechs neue Spielerinnen dabei, die noch nie bei solch einem großen Turnier dabei waren. Da war es gemeinsam mit anderen erfahrenen Spielerinnen wie Saskia Bartusiak oder Annike Krahn meine Aufgabe, eine Mannschaft zu formen.

Ist das nicht die Aufgabe der Trainer?

Angerer: Doch, aber ich bin die älteste Spielerin mit den meisten Länderspielen, und es ist auch meine Verantwortung. Ich weiß, dass man nur erfolgreich sein kann, wenn man als Team gut funktioniert. Jeder Champions-League-Sieger, jeder Weltmeister in Teamsportarten hat nach dem Titelgewinn gesagt: „Wir waren eine fantastische Mannschaft.“

picture alliance / Augenblick/Ra

„lange nachzudenken“



Fußball-Torhüterin Nadine Angerer und Mentaltrainer Markus Hornig:

„In dem Moment, in dem man am Boden liegt, zeigt sich die Siegermentalität.“

Weltrekord im 100-Meter-Lauf wird nie fünf Sekunden sein. Es wird auch keinen Marathonläufer geben, der die Strecke unter einer Stunde zurücklegt - das ist unmöglich. Und auch Gehirn und Psyche haben ihre Grenzen, nur wird das in vielen Unternehmen nicht gesehen.

Das heißt, Chefs fordern von ihren Mitarbeitern permanent Unmögliches?

Hornig: Nein, das nicht. Aber Chefs setzen Mitarbeiter - und übrigens auch sich selbst - häufig falsch ein. Ein Beispiel: Wenn ein Sportler seinen Trainingstag plant, überlegt er sich ganz genau, was er wann trainiert. Technisch anspruchsvolle Übungen, die viel Koordinationsfähigkeit und Konzentration erfordern, wird er morgens absolvieren. Dann ist er ausgeruht. Einen Ausdauerlauf wird er als letzte Einheit machen, da kommt es nicht mehr auf mentale Frische an.

Angerer: Ich trainiere ja nicht in einer Einheit gleichzeitig Kraft, Koordination, Sprungkraft und Ausdauer. Das mache ich alles zu seiner Zeit. Das sollte auch für Berufstätige außerhalb des Sports gelten: Ich kann nicht gleichzeitig mailen, telefonieren und mich in ein Thema einlesen.

Hornig: Außerdem missachten vor allem karriereorientierte Menschen Pausen. Das ist fatal! Training funktioniert nur, wenn man regelmäßig Pausen einlegt. Sowohl innerhalb jeder Einheit, als auch dazwischen. Das Ziel ist es, möglichst über den ganzen Tag einen hohen Energielevel zu haben. Wenn ich erschöpft bin, wie viele Führungskräfte es sind, kann ich keine Leistung bringen. Man muss gehirngerecht arbeiten. Wie im Sport: Dort ist Training immer auch gehirngerecht, weil man die Inhalte an die biologischen Voraussetzungen anpasst, nicht umgekehrt.

Sie haben jetzt viel von Training gesprochen. Der Vergleich zum Arbeitsleben aber hinkt doch - im Training sind Fehler folgenlos, im Berufsleben ist immer Spitzenspiel.

Hornig: In Unternehmen gibt es durchaus Routinearbeit und Situationen, die ganz entscheidend sind für den weiteren Lebensweg: Bewerbungsgespräche, das erste Treffen mit einem Kunden, die Präsentation eines wichtigen Projekts. Das sind die Spitzenspiele, die markanten Punkte, an denen man gefordert ist, eine richtig gute Performance abzuliefern. Das ist schon vergleichbar mit dem Sport.

Was, wenn man mal ein berufliches Spitzenspiel verliert?

Angerer: Man braucht ein Gerüst, an dem man sich festhalten und auch wieder aufrichten kann - wie an den Führungsspielern in einer Fußball-Mannschaft. Dafür sind sie da. Solche Felsen in der Brandung braucht man auch im Unternehmen.

Frau Angerer, Herr Hornig, vielen Dank für das Interview.

Das Gespräch führte **Malte Laub** in Berlin.

VITAE NADINE ANGERER UND MARKUS HORNIG

Die Fußballerin kam 1978 in Lohr am Main zur Welt. Ihre sportliche Karriere begann beim ASV Hofstetten, damals noch als Stürmerin. Nach ihrem Wechsel ins Tor spielte sie beim 1. FC Nürnberg, Bayern München, Turbine Potsdam und dem 1. FFC Frankfurt. Im Herbst wechselt sie zu Brisbane Roar in Australien. Angerer ist Champions-League-Siegerin, zweifache deutsche Meisterin und holte dreimal den DFB-Pokal. Mit der Nationalmannschaft gewann sie drei Olympische Bronzemedailien und zwei Weltmeistertitel, zuletzt führte Angerer die Nationalelf zum EM-Titel - ihrem insgesamt fünften.

Der Mentaltrainer wurde 1964 im bayrischen Sulzbach-Rosenberg geboren. Zunächst arbeitete er als Profitechniker und coachte Davis Cup-Spieler wie Nicolas Pietrangeli. Danach absolvierte er ein Studium zum Heilpraktiker für Naturheilkunde und Psychotherapie, wurde Diplom-Mentaltrainer und studierte Betriebliches Gesundheitsmanagement in Bielefeld. Seit 2011 betreut der Geschäftsführer der „Moving - Gesundheitsmanagement“ GmbH die deutsche Fußballnationalmannschaft der Frauen.

Ihr Wissen geben Sie weiter. Seit einem Jahr beraten Sie beide gemeinsam in Seminaren und Workshops Führungskräfte in Unternehmen wie der Deutschen Telekom. Das macht der ehemalige Fifa-Schiedsrichter Markus Merk auch, Ex-Bayern-Torhüter Oliver Kahn hat sogar ein Buch zum Thema geschrieben. Ist Unternehmensberatung jetzt das neue Ding für Sportler?

Hornig: Ich glaube, es ist andersherum. Die Sportler drängen nicht in die Wirtschaft, sondern die Unternehmen wollen vom Sport lernen. Nirgendwo anders geht es so sehr um Leistung und Perfektion wie im Sport. Der Tag eines Athleten ist strukturiert, Teamwork spielt eine große Rolle, alles wird dem Erfolg untergeordnet. Unternehmen können von diesen Erfahrungen profitieren.

Angerer: Außerdem wissen Sportler, wovon sie reden. Psychologen und Personal, die Coachings machen, gibt es wie Sand am Meer - aber die können oft nur von der Theorie berichten. Wir Sportler haben die Erfahrungen selbst gemacht. Wie es mir etwa nach der WM 2011 in Deutschland ging...

... Sie schieden trotz hoher Erwartungen

schon im Viertelfinale gegen Japan aus und sagten nach dem 0:1 in der Verlängerung, Sie hätten beim Gegentor „unglücklich ausgesehen“ ...

Angerer: ... das war die schlimmste Zeit meines sportlichen Lebens, ein Tiefschlag sondergleichen. Aber ich bin da wieder rausgekommen und jetzt Europameisterin.

Hornig: Im Sport ist es häufig so, dass auf die schlimmsten Niederlagen die größten Triumphe folgen.

Woher kommt das?

Hornig: In dem Moment, in dem man am Boden liegt, zeigt sich die Siegermentalität: Bin ich bereit, mich jetzt erst recht reinzuhängen oder beschäftigt mich eine Niederlage so sehr, dass ich gar nicht mehr auf die Beine komme? Diese Jetzt-erst-recht-Einstellung können Spitzensportler gut vermitteln, und Führungskräfte müssen sie besitzen.

Was können Manager noch vom Sport lernen?

Hornig: Was in der Unternehmenswelt noch nicht angekommen ist, im Sport aber umso mehr, ist die Erkenntnis, dass es natürliche Grenzen gibt. Der