

# „Führung heißt auch, dass jeder seine Rolle im Team kennen muss“

Als Kapitän des Weltmeisterteams von 2014 hat Philipp Lahm Führungsqualitäten bewiesen. Auch das Unternehmertum liegt ihm am Herzen, wie seine Aktivitäten bei Schneekoppe und Sixtus zeigen. Nun will er das Thema Führung weiter vorantreiben. Gemeinsam mit Professor Benedikt Hackl sowie Stefan Gundelach und Roman Grill (Acta 7) initiierte er „Der 21. Raum“ als Denk- und Lernraum für Führung.

Interview Daniela Furkel, Fotos Roderick Aichinger



**Personalmagazin: Herr Lahm, warum initiieren Sie als Fußballweltmeister und ehemaliger Kapitän der deutschen Nationalmannschaft ein Institut für Führungskräfteentwicklung?**

Philipp Lahm: Im Rückblick auf meine Karriere habe ich festgestellt, dass viele Entscheidungen Führungsentscheidungen waren: Wie stelle ich die Mannschaft auf? Wie bewege ich die Mannschaft zu Höchstleistungen? Das hat nicht nur mich persönlich als Kapitän betroffen, sondern vor allem auch die Trainer: Wie führen Trainer in verschiedenen Situationen? Das waren die entscheidenden Fragen. Ende 2017 lernte ich Professor Benedikt Hackl auf einem Führungsworkshop kennen und wir stellten fest, dass das super zusammenpasst. Wir lernen sehr viel voneinander und so können wir uns gut austauschen. Ich glaube, dass sich viele Unternehmen fragen: Wie wollen wir arbeiten? Wie schaffen wir Prozesse und Strukturen, um höchstleistungs- und innovationsfähig zu werden? Das wird in Zukunft ein zentrales Thema sein.

Philipp Lahm war Kapitän der deutschen Nationalmannschaft, als diese die Weltmeisterschaft 2014 in Brasilien gewann. Er spielte für den FC Bayern München und beendete seine aktive Karriere zum Ende der Saison 2016/17. Er ist Alleininhaber der Sixtus Werke, eines Herstellers von Pflegeprodukten, und Mehrheitseigentümer bei Schneekoppe. Zudem gründete er 2007 die Philipp-Lahm-Stiftung, die benachteiligte Kinder und Jugendliche fördert.



**Warum finden Sie das Thema Führung so spannend?**

Lahm: Die meisten Entscheidungen im Fußball waren Führungsentscheidungen. Da ich Kapitän von zwei Mannschaften war – beim FC Bayern München und in der Nationalmannschaft – musste ich mit allen beteiligten Personen kooperieren und mir ihre Meinungen anhören. Es ging um Zuhören, Beteiligen, Rollen analysieren, Brücken bauen, aber auch manchmal darum, harte Entscheidungen zu treffen, die ich vertreten musste und zu denen ich stehen konnte. Es war sehr interessant zu erfahren, wie die einzelnen Personen Führung gelebt haben – ob es Trainer waren, Vorstände oder das Präsidium, auch die Spieler. Jeder muss in irgendeiner Form Führungsaufgaben übernehmen. Deshalb ist das Thema so wichtig und so spannend.

**Eine Mannschaft besteht aus vielen Einzelplayern. Wie schafft ein Kapitän es, die Strategie und seine Vorstellungen, wo es hingehen soll, in die Köpfe der Leute zu bringen?**

Lahm: Es geht um die eigene Haltung. Im Sport ist es sogar einen Tick einfacher, durch das eigene Vorbild etwas zu bewirken, weil hier vor allem die Leistung zählt. Wenn ich meine Leistung tagtäglich bringe – auf dem Trainingsplatz und im Spiel – rutsche ich in der Hierarchie automatisch weiter nach oben. Das war übrigens auch ein Grund für mich, meine Karriere zu beenden. Führung bedeutet für mich, tagtäglich zu zeigen: Ich gehe als Kapitän voran – einen Weg, dem alle folgen können. In meiner letzten Saison habe ich dann gemerkt, dass ich das nicht mehr jeden Tag vermitteln kann. Ähnlich wie im Fußball ist das im Unternehmen auch: Wenn ich die Leute mitnehmen will, sind heute in erster Linie die eigene Leistung und Haltung ausschlaggebend. Deshalb wird Führung auf Zeit auch ein großer Diskussionspunkt in Unternehmen sein.

**Herr Professor Hackl, inwiefern hat sich der Anspruch an Führung in der Unternehmenslandschaft verändert?**

Benedikt Hackl: Bislang haben die meisten Unternehmen Routinen perfekt gemanagt und über die Effizienz Gewinne erzielt. Jetzt müssen Unternehmen deutlich innovationsorientierter arbeiten und damit verändert sich ihre Führungslandschaft. Das ist auch der Antrieb für den „21. Raum“. Heute geht es nicht mehr darum, einmal Führungskraft zu werden und dann immer Führungskraft zu bleiben. Sondern ich muss mir den Führungsanspruch über Leistung immer wieder erarbeiten. Aber es gibt noch viele Karrieren, bei denen jemand irgendwann eine Teamleiterposition einnimmt und dann mit 65 Jahren als Abteilungs- oder Bereichsleiter in Rente geht, egal, ob er Leistung gebracht hat oder nicht. Da ist es kein Wunder, dass viele Studien belegen, dass die Motivation der Mitarbeiter sinkt.

Lahm: Genauso ist es im Fußball: Dass jeder Einzelne motiviert ist, ist eine Idealvorstellung. Schwierig ist es, Spielern, die nicht aufgestellt sind, trotzdem zu erklären: „Das ist unser Weg und du bist wichtig. Wir brauchen dich. Auch deine tägliche Arbeit im Training ist wichtig für die Gemeinschaft.“ Auch das ist Führung – nicht nur des Kapitäns, sondern von den fünf bis sechs Spielern in einer Mannschaft, die die Richtung vorgeben. Es geht darum, auch die Spieler, die nicht im Vordergrund stehen und jedes Wochenende spielen, trotzdem einzufangen und auf einen gemeinsamen Weg mitzunehmen.

Hackl: Genau das wollen wir im „21. Raum“ zum Thema machen. Es ist ein Lern- und Diskussionsraum für Führung, der

„Es geht um die eigene Haltung. Führung bedeutet für mich, tagtäglich zu zeigen: Ich gehe als Kapitän voran – einen Weg, dem alle folgen können.“

Philipp Lahm

den Teilnehmern einen Perspektivenwechsel ermöglichen will. Da kann ein Höchstleistungssportler einen wunderbaren Beitrag leisten, genauso wie die teilnehmenden Führungskräfte oder sozial Benachteiligten. Wir arbeiten auch mit einer Behindertenwerkstatt in Bad Aibling zusammen. Wir wollen Führungskräfte animieren, sich dort einzubringen, mitzuarbeiten, um eine neue Sichtweise einzunehmen. Ich glaube, das ist etwas, was Führung heute braucht. Auch der für Juni 2019 geplante Kongress soll an den Themen Strategieumsetzung, Innovation, Agilität, neuer Führungslandkarte und Persönlichkeit arbeiten.

**Herr Lahm, Sie sind selbst Unternehmer. Wie führen Sie in Ihren eigenen Unternehmen? Ist das vergleichbar mit dem Fußballplatz oder sind Sie jemand, der eher auf Beteiligung setzt, der motiviert und anleitet?**

Lahm: Ich würde das „Oder“ weglassen. Auf dem Fußballplatz ist Führung beteiligungsorientiert. Jeder soll sich beteiligen. Der Begriff „Lern- und Diskussionsraum“ ist auch dort nicht fehl am Platz. Wenn ich ein Anliegen habe, dann soll ich das auch sagen dürfen. Ich habe immer versucht, alle mitzunehmen. Allerdings muss dann irgendjemand eine Entscheidung treffen. Im Fußball trifft der Trainer die Entscheidung. Als Kapitän kann ich ihm mein Wissen, das ich im Austausch mit den Spielern erworben

habe, zur Verfügung stellen. Genauso versuche ich das im Unternehmen. Ich will alle mitnehmen, jeder soll sich beteiligen. Aber am Ende muss jemand eine Entscheidung treffen.

**Was denken Sie über hierarchische Führung? In einem Beitrag auf LinkedIn haben Sie den Führungsstil von Bundestrainer Jogi Löw kritisiert: Dieser sei zu wenig straff gewesen.**

Lahm: Da muss man unterscheiden: Unternehmen sind verschieden und brauchen auch verschiedene Führung. Geht es eher um Kreativität und Innovation, ist eine stark-hierarchische Struktur aus meiner Sicht eher bremsend. Aber Hierarchie ist wichtig – sowohl im Unternehmen als auch im Fußball. In meiner Zeit als Kapitän kam auch die Kritik auf, es gebe gar keine Hierarchie. Das war falsch. Ich habe flache Hierarchien praktiziert, jeder – auch die jungen Spieler – sollte sich beteiligen, damit der Abstand nicht zu groß wird. Das halte ich für sehr wichtig. Hierarchie schafft in gewisser Weise auch Ordnung in einem Gefüge von verschiedenen Leuten.

Hackl: Das wissen wir auch aus vielen Forschungsergebnissen: Bis auf wenige Ausnahmen im Kreativbereich wird ein völliges Fehlen von Hierarchie nicht funktionieren. Hierarchie wird es immer brauchen.

**Besteht da nicht ein Widerspruch zwischen Ihrem Buch und dem, was Sie auf LinkedIn geschrieben haben? Im Buch „Der feine Unterschied“ sprechen Sie sich stark für flache Hierarchien aus, im LinkedIn-Beitrag schreiben Sie, dass Herr Löw seinen „kollegialen Führungsstil“ ändern müsse.**

Lahm: An sich ist das kein Widerspruch, da es um andere Generationen von Spielern geht, und diese müssen anders angesprochen werden. Aber das heißt nicht, dass ich die Spieler der jüngeren Generation nicht miteinbeziehen kann oder sollte. Verschiedene Menschen brauchen verschiedene Führung – je nachdem, welchen Einfluss sie bislang erlebt haben. Das ist nicht negativ gemeint, sondern heißt, dass ich meine Führung situationsgerecht anpassen muss.

**Wie wichtig sind Rituale für die Führung?**

Lahm: Rituale können ganz verschieden ausgeprägt sein. In meiner Zeit als Sportler hatten manche Spieler enorme Rituale. Dabei ging es in erster Linie darum, sich Sicherheit zu geben und sich vorzubereiten. Bei mir gab es nicht das eine Ding, das ich immer genauso machen musste. Vielmehr wusste ich: Jetzt fahren wir mit dem Bus dorthin, dann ziehe ich mich sofort um und bin fertig. Ich kann mich in wenigen Momenten vor Ort auf das Spiel einstimmen – vielleicht war das mein Ritual. Jedenfalls musste ich nicht immer den rechten Schuh zuerst zubinden, wie manche Teamkollegen. Aber ich denke, in der Firma ist es für viele genauso wichtig, Rituale zu haben. Zum Beispiel ist es gut, einen Tag zu haben, an dem sich alle zusammensetzen, um über die Erfolge der vergangenen Woche zu sprechen und darüber, wo es hingehen soll, wie die Ziele in der kommenden Woche erreicht werden und wer welchen Bereich angeht. Rituale im Unternehmen halte ich für wichtig, um eine klare Linie vorzugeben.

**Viele Vereine arbeiten inzwischen mit Big Data und Analysen. Welche Rolle spielt das für die Führung?**

Lahm: Sich mehr Daten für Entscheidungen zu holen und mehr Analysemöglichkeiten zu nutzen, ist ein wichtiges Thema.

„Heute geht es nicht mehr darum, einmal Führungskraft zu werden und dann immer Führungskraft zu bleiben. Sondern ich muss mir den Führungsanspruch über Leistung immer wieder erarbeiten.“

Benedikt Hackl

Die zentrale Frage ist aber, was die handelnden Personen mit diesen Daten machen, welche Erkenntnisse sie daraus ziehen, wie sie damit umgehen und wie sie die Menschen einbinden. Im Fußball wird alles analysiert. Bei der WM 2014 hatten wir ein System, mit dem wir uns jede Situation und jede Torchance des Gegners ansehen konnten. Ich habe das gemacht, aber die Frage ist immer: Was sehe ich und wie will ich meine Erkenntnisse weitergeben? Der Mensch bleibt der maßgebliche Faktor, denn er entscheidet, was mit den Daten gemacht wird. Das gilt sowohl für den Fußball als auch für das Unternehmen.

**Dann ist es auch die Aufgabe der Führungskraft, die Erkenntnisse zu nutzen, um Teamgeist zu entfachen?**

Lahm: Teamgeist ist enorm wichtig. Es geht darum, jeden mitzunehmen. Führung bedeutet für mich auch, dass jeder seine Rolle im Team kennen muss. Es heißt auch, dass ich mit den Daten, die mir zur Verfügung stehen, entscheide, wem ich was und auf welche Weise vermittele.

**Wird das auch ein Thema im „21. Raum“ sein?**

Hackl: Das ist sogar ein großer Diskussionspunkt: Wie können wir mit Daten umgehen? Es geht nicht darum, Daten zu verherrlichen, sondern wir können uns damit Hilfestellung holen und vergangene Situationen analysieren. Aber über die Zukunft sagen die Daten überhaupt nichts aus. Sie erlauben einen Blick auf das Spiel oder auf die Zusammenarbeit von gestern, aber nicht auf das Spiel oder die Zusammenarbeit von morgen. Der Rest wird von den Menschen bestimmt.

**Die besten Teams wie Bayern München oder Real Madrid sind auch wirtschaftlich sehr erfolgreich. Kann man daraus folgern, dass People Power und Business Power unmittelbar zusammenhängen?**

Lahm: Die Wahrscheinlichkeit ist größer, dass etwas erfolgreich wird, wenn eine gewisse Wirtschaftsmacht vorhanden ist, weil ich so die besten Spieler bekomme. Aber das ist nicht alles. Nehmen wir das Beispiel Frankreich: Wenn ich mir den Kader anschau, weiß ich, dass das Nationalteam super besetzt ist. Frankreich hat sehr gutes Personal. Aber es gab keine Garantie, dass Frankreich Fußballweltmeister wird. Zunächst sind eine gute Zusammensetzung und eine gute Führung nötig. Das ist die beste Voraussetzung, um erfolgreich zu sein.

**Doch die Erfolgswahrscheinlichkeit ist größer, je besser die People Power ist?**

Lahm: Natürlich ist die Wahrscheinlichkeit mit gutem Personal größer. Aber im Fußball passiert es auch, dass andere Teams gegen besser aufgestellte Mannschaften gewinnen, weil sie als Team besser funktionieren, vielleicht auch, weil die Führung besser ist. Zu Real Madrid würde ich sagen: Dass der Verein dreimal die Champions League gewonnen hat, ist hauptsächlich damit verbunden, dass er personell super aufgestellt ist und dass jeder seine Rolle auf dem Feld versteht. Auch Paris Saint-Germain hat sehr viel Geld ausgegeben – so viel wie kein anderer. Aber Saint-Germain hat es nicht geschafft, in der Champions League nach vorn zu kommen. Das ist ein gutes Beispiel: Viel Geld, Topspieler, aber es passt nicht ganz – noch nicht. Mal schauen, was passiert.

**Was haben Sie mit Ihrem gemeinsamen Projekt vor?**

Hackl: In Bad Aibling vor den Toren Münchens werden wir einen Lern- und Diskussionsraum entwickeln. Dort soll eine Denkwelt entstehen, in der Führungskräfte und Mitarbeiter arbeiten und diskutieren, in der Spitzensportler mitwirken und in der sozial Benachteiligte integriert werden. Ziel ist es, eine neue Perspektive auf Führung und Organisation zu ermöglichen. Das fehlt in Deutschland noch. Hierzulande gibt es viele gute Akademien, aber diese haben einen starken Trainingscharakter. Wir wollen einen Diskussionsraum in einem geschützten Umfeld eröffnen, für den sich Führungskräfte und Mitarbeiter anmelden



Benedikt Hackl ist Professor für Strategie und Personal. Als Vorsitzender des Forschungsclusters HR Impulsgeber, Direktor des Forschungszentrums Management Analytics – Institut für Führung, Digitalisierung und Agilität und Buchautor beschäftigt er sich vornehmlich mit neuen Formen der Unternehmenssteuerung, Mitarbeiterbeteiligung und veränderten Rollen der HR-Bereiche.

können, um mit uns in Bad Aibling drei oder vier Tage lang zu arbeiten. Schwerpunktthemen werden Innovation, Strategie, Führung, Individualität, Haltung, Persönlichkeit und Bewegung – organisational und individuell – sein.

#### **Gibt es weitere Projekte?**

Hackl: Das zweite große Projekt sieht vor, einen etwas anderen Managementkongress auf die Beine zu stellen, an dem wirklich an allen Problemlösungen zu den genannten Themen gearbeitet wird. Der Kongress wird mit einem deutschlandweiten Beteiligungsprozess an Werkstoren, in Lufthansa-Lounges, an Bushaltestellen und in Wohngebieten eingeleitet. Die Menschen sollen gefragt werden, was sie motiviert, wie Führung für sie aussehen soll. Es wird gefragt, wie Unternehmen mehr Innovation hinbekommen und was passieren muss, dass Mitarbeiter mehr als „Dienst nach Vorschrift“ einbringen wollen. Das soll den „21. Moove:Kongress“ inhaltlich leiten. Die Teilnehmer werden nicht in erster Linie Zuhörer sein, sondern gemeinsam konkrete Lösungen entwickeln.

#### **Welche Rolle nehmen Sie dabei ein, Herr Lahm?**

Lahm: Meine Rolle ist der Austausch. Ich habe Führung im Spitzensport erfahren: Wie kann ich eine Mannschaft zur Höchstleistung treiben? Wie schaffe ich es, dass jemand zur rich-

tigen Zeit seine Topleistung abrufen kann? Das habe ich hautnah erlebt – sowohl unter einer Führung als auch in der Führungsposition des Kapitäns. Wir tauschen uns aus, welche Parallelen zu ganz normalen mittelständischen Unternehmen bestehen. Aus dem Leistungssport kann man einige Dinge herausziehen, die im Unternehmenskontext gut anzuwenden sind. Zusätzlich übernehme ich die Schirmherrschaft für den Kongress und will am Tag selbst konkret mitarbeiten.

#### **Was können die Teilnehmer mitnehmen?**

Hackl: Im Kern sind das vier Dinge: Wir erstellen erstens keine standardisierten Trainingslogiken, sondern nehmen die Problemstellungen der Führungskräfte auf und bringen die Teilnehmer so in die unterschiedlichen Räume, dass sie in der Diskussion voneinander profitieren. Zweitens werden weitere Höchstleistungssportler teilnehmen und dort ihre Perspektiven einbringen. Drittens bleiben die Führungskräfte nicht unter sich, sondern treffen auch auf Mitarbeiter, die ihre Sicht der Dinge schildern und erläutern, was schiefgelaufen ist und warum. Viertens werden wir Impulse von sozial Benachteiligten aufnehmen, weil wir von ihnen viele Dinge lernen können, zum Beispiel mit Ressourcen-Restriktionen sinnvoll umzugehen.

Lahm: Ich glaube, dass es wichtig ist, verschiedene Perspektiven offengelegt zu bekommen. Oft entsteht dann ein Aha-Effekt: „So habe ich es noch nicht gesehen“. Deshalb ist ein Austausch viel sinnvoller als ein Training, das vermittelt, in welche Richtung es gehen soll. Es gibt aber nicht nur die eine Richtung, sondern es gibt viele Möglichkeiten, motiviert zu sein. Es ist wichtig, andere Meinungen zu hören und Perspektiven kennenzulernen, um dann festzustellen, welcher Weg für welche Situation der passende ist.

#### **Welche Erkenntnisse für Ihre Forschung können Sie aus dem 21. Raum gewinnen, Herr Professor Hackl?**

Hackl: Auf der einen Seite können wir sicher spannende Fallbeispiele generieren. Auf der anderen Seite ist ein gemeinsames Forschungsprojekt im Gespräch, das sich mit dem Zusammenhang von Führung und Höchstleistung beschäftigt. Wie nötig neue Ansätze sind, zeigt sich unter anderem im Recruiting, das sich massiv verändert. Heute geht es verstärkt darum, im Vorfeld abzuchecken, ob Unternehmen und Mitarbeiter zusammenpassen, ob beide zusammen höchstleistungsfähig sind.

#### **Herr Lahm, wie viel Zeit bleibt Ihnen für das Projekt, wenn Sie als Organisationschef der EM 2024 in den nächsten Jahren sicherlich viel zu tun haben werden?**

Lahm: Ich habe gut zu tun, aber nicht zu viel. Es ist wichtig, immer weiter lernen zu wollen, neue Bereiche und vor allem andere Menschen kennenzulernen. Das hilft mir auch für meine anderen Tätigkeiten. Wenn man etwas macht, sollte jeder etwas davon haben. Deshalb ist es für mich wichtig, mich auch in diese Richtung weiterzuentwickeln, weil ich das vielleicht als OK-Chef anwenden kann. Als OK-Chef wiederum lerne ich viel Neues kennen, was ich in unser Projekt einbringen kann. Das ist für mich interessant, deshalb nehme ich mir die Zeit. Außerdem habe ich in meiner Karriere festgestellt: Wenn man etwas mit Freude macht, dann findet man immer Zeit dafür. ■■■