

# ZEIT GESPRÄCH

## HOCHLEISTUNGSGESELLSCHAFT



»Große Erfolge bergen immer die Möglichkeit, richtig auf die Nase zu fallen«, sagte Oliver Kahn (rechts) zu Andreas Sentker (Mitte), Ressortleiter Wissen der ZEIT, Prof. Florian Holsboer (links), Stressforscher und Chef der HMNC GmbH, beriet Kahn nach Niederlagen.

## Nicht im Hirnsparmodus

### Wann motiviert Leistungsdruck, wann lähmt er? Gesetze und Grenzen der Hochleistungsgesellschaft.

Am 26. Mai 1999 verlor der FC Bayern das Champions-League-Finale gegen Manchester United – »auf grausamste Art und Weise«, wie Torhüter Oliver Kahn es ausdrückt. Denn in den letzten drei Minuten der Partie kassierte er zwei Gegentreffer, nachdem seine Mannschaft schon mit 1:0 geführt hatte. Nach dem Drama war dem Profisportler klar, dass er daran arbeiten muss, um diese »Mutter aller Niederlagen« zu verarbeiten. Und um wieder jene Topleistung abrufen zu können, die er von sich selbst erwartete und sein Verein von ihm.

Wie viel Leistung können wir uns leisten? Das war die Frage des Abends, die ZEIT-Ressortleiter Andreas Sentker mit Fußballikone Kahn und Professor Florian Holsboer, ehemaliger Direktor des Max-Planck-Instituts für Psychiatrie, im Hotel »Bayerischer Hof« in München diskutierte.

»Leistung wird in der heutigen Gesellschaft von uns allen gefordert«, erklärte Stephan Isenberg, Vorstandsmitglied der Bethmann Bank. »Doch dieser Leistungsdruck darf den Einzelnen nicht lähmen. Vielmehr geht es darum, die richtigen Strukturen zu schaffen und das richtige Feedback zu geben, um diesen Druck zu steuern und in Produktivität umzuwandeln.« Als Kahn wie gelähmt war, damals vor

16 Jahren, schaffte er es mit Holsboer, inzwischen CEO der HMNC GmbH, dieses Gefühl zu verarbeiten. Der Stressforscher versetzte sich in ihn hinein: »Was bedeutet es, ein Lebensziel innerhalb von drei Minuten vom Teller gewischt zu bekommen?« Kahn stand dann 2001 wieder im Finale – und gewann es mit dem FC Bayern. Er beschrieb die Voraussetzung für Höchstleistung so: »Ich muss wissen, was mein größtes Ziel ist.« Manchmal habe er auf dem Weg dorthin nicht gewusst, wie er mit seinem »Megastress« umgehen sollte: Wenn er eine lange Zu-Null-Phase fortführen wollte, er trotz Schmerzen spielte, vielleicht im Vorfeld sogar noch wegen seiner Leistung kritisiert worden war, dann habe es Situationen gegeben, in denen er aggressiv wurde: »Da hatte ich selbst keine Lösungen mehr.«

Ähnlich kann es auch den Chefs von Großunternehmen gehen. Prof. Holsboer: »Es gibt keinen größeren Stressor, als in einer bedrohlichen Situation die Kontrolle zu verlieren.« In Konzernzentralen gebe es Führungskräfte, die eine höhere Widerstandsfähigkeit gegenüber Stress hätten, den wichtige Entscheidungen verursachten. Einige von ihnen zeigten manische Züge, hielten aber Abstand zu ihrer Höchstleistung. Andere, die ihre

Leistungsgrenzen permanent überschritten, würden davon allerdings krank. Warum bringen Menschen Höchstleistung? Nicht nur Neid und Gier seien zwei wichtige Treiber, stellte Holsboer zum Schluss fest, sondern auch der Wunsch, in jeder Situation sein Bestes zu geben und Sinnvolles zu tun. So wie Kahn im Sport und mit seiner Stiftung. Andere machten es sich leichter: »Sie spazieren im Hirnsparmodus durchs Leben.«

### Was bringt Nachhaltigkeit?

DIE ZEIT und die Bethmann Bank haben die Veranstaltungsreihe »Nachhaltige Unternehmensführung« initiiert. Mit Entscheidungsträgern aus Wirtschaft und Politik diskutierten sie das dritte Jahr in Folge über eine gesellschaftliche Zukunftsfrage und verantwortungsbewusste Ökonomie. Oliver Kahn stellte seine Stiftung vor, die junge Menschen stark machen will. In den Townships von Johannesburg, Südafrika, lässt er Fußballplätze mit Bildungszentren bauen, um Kindern ohne Perspektive die Möglichkeit einer sicheren Zukunft zu geben: »Ich will ihnen das Gefühl vermitteln, dass sie alles erreichen können, auch wenn die Voraussetzungen schlecht sind«, so Kahn. Lesen Sie mehr auf der Seite [www.bethmannbank.de/nachhaltigkeit](http://www.bethmannbank.de/nachhaltigkeit)

## Immer weiter

### Ausnahmetorhüter Oliver Kahn über seine Stiftung, Elfmeter und Angst

**Wie ist die Idee für Ihre Oliver Kahn Stiftung entstanden?** Ich habe zwölf bayerische Schulen besucht, viel mit den Schülern gesprochen und habe dabei gespürt, dass ich ihnen etwas zurückgeben kann. Und wenn ich nur einen Schüler dazu inspiriere, mehr zu machen aus seinem Leben, dann will ich das auch richtig machen. Mit meiner Stiftung konnte ich dieses Engagement auf ein starkes Fundament stellen.

**Was hat Ihnen der MBA gebracht?** Endlich wieder einen Titel (grinst). Als Unternehmer benötige ich das notwendige Rüstzeug. Es ist jedoch keine Garantie für erfolgreiche Geschäfte.

**Welches war das beste Spiel Ihres Lebens?** Ich kann nur sagen, welches das wichtigste war: Das Champions-League-Finale 2001

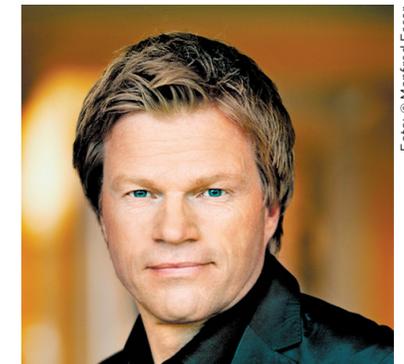


Foto: © Manfred Esser

gegen den FC Valencia, in dem es mir glücklicherweise gelungen ist, drei Elfmeterschüsse zu halten.

**Erinnern Sie sich an einen Moment auf dem Platz, in dem Sie Angst hatten?** Die war permanent da. Die Angst war ein unglaublicher Motor, aber sie kostet auch sehr viel Kraft.

**Wann haben Sie gemerkt, wie gut Sie eigentlich sind?** Ich habe eigentlich nie geglaubt, dass ich nicht noch besser werden kann. Als Sepp Maier in die Umkleidekabine kam und sagte: »Du bist Welttorhüter geworden«, habe ich geantwortet: »Sepp, jetzt müssen wir noch härter trainieren.«

Partner:

