

Interview

# „Nichts ersetzt das gesprochene Wort“

**Holger Stanislawski war schon vieles: Profifußballer, „Welpokalsiegerbesieger“, Masseur, Manager, Trainer und Vizepräsident des FC St. Pauli. Derzeit tritt er neben seiner Tätigkeit als Fußball-  
experte beim ZDF vor allem als Unternehmer in Erscheinung. Im Jahr 2014 übernahm er zusammen mit einem ehemaligen HSV-Spieler die Geschäftsführung eines Supermarkts in Hamburg.**



**Herr Stanislawski, sind Sie ein Alphatier?**

Das hört sich erstmal negativ an, doch trotz Mitbestimmung und Austausch untereinander braucht es am Ende des Tages jemanden, der die Richtung vorgibt. Hätte ich damals meinen Spielern gesagt, spielt mal alle wie ihr wollt, dann wäre das nichts geworden. Im Betrieb ist das natürlich nicht anders. Zuerst muss man die Leute abholen und dann mitnehmen. So gesehen würde ich mich eher als liebenswerten Diktator bezeichnen (lacht).

## „Eine Woche bist du der Größte und eine Woche später bist du die Nuss.“

**Duzen unter Kollegen ist der Normalfall. Halten Sie das auch über die Hierarchieebenen hinweg für eine gute Idee?**

Meine Autorität gewinnt oder verliert nicht aufgrund solcher formalen Ansprachen. Meine Spieler wussten damals ganz genau, wie weit sie gehen können. Das hat weniger mit dem „Du“ oder „Sie“ zu tun. Entscheidend sind der persönliche Umgang und das Begegnen auf Augenhöhe. So ist das heute auch mit meinen Mitarbeitern.

**Was sind die größten Herausforderungen bei der Leitung eines Unternehmens und wo liegen die Unterschiede zu Ihrem früheren Job als Trainer? Im Kern geht es ja um die Führung von Menschen.**

Ganz genau. Und der Mensch muss auch immer im Mittelpunkt stehen. Egal, ob das jetzt die Kunden und Mitarbeiter oder früher die Zuschauer und Spieler betrifft. Sie alle wollen mit einem guten Gefühl nach Hause gehen. Das ist die tägliche Herausforderung, auf Sorgen und Nöte zu reagieren.

Die Arbeit mit Fußballspielern unterscheidet sich natürlich von der Personalführung im Supermarkt. Mit den Spielern ist man (zumindest vor den Einsätzen am Wochenende) abends im Hotel zusammen, die können nicht weg. So bekommt der Trainer jede Gefühlsregung mit und kann reagieren. Ich konnte damals sehr schnell deuten, ob ein Spieler gut drauf ist oder nicht. Das funktioniert heute etwas anders. Die „Mannschaft“ im Markt ist viel größer und wir laufen uns nicht täglich über den Weg. Trotzdem versuche ich zu beobachten, Dinge wahrzunehmen und ggf. mit dem Angestellten ein Gespräch zu führen. Dabei fällt mir auf, dass – ob Fußballer oder Arbeitnehmer – oft erst das Negative zur Sprache kommt. Ich versuche, dem entgegenzuwirken und weise auf die positiven Dinge hin, Sachen die gut laufen. Hierauf kann man dann aufbauen und Erstaunliches bewirken.

**Ist das Teil der Motivation?**

Absolut. Wir sollten vielmehr dankbar dafür sein, was wir haben und uns vor Augen führen, unter welchen Umständen wir hier und heute leben. Wir sind viel zu selten zufrieden.

**Wo hat man mehr Stress – als Trainer oder als Geschäftsführer?**

Als Trainer legt man eine höhere Emotionalität an den Tag. Es baut sich regelmäßig Druck auf und punktuell müssen Ergebnisse gebracht werden. Das ist extrem.



© www.michaelreitz.de

ganz schnell den Zeitpunkt, um aus diesem Tief wieder rauszukommen. Ideal ist dann die Beschäftigung mit anderen Dingen, die nichts oder nur entfernt etwas mit dem üblichen Alltag zu tun haben. Ganz nebenbei erwirbst du so auch neue Kompetenzen und verbesserst dich in dem, was du jeden Tag tust. Das haben wir schon im Sport so gemacht und lässt sich prima in den Arbeitsalltag integrieren. Wir sollten uns auch mit anderen Dingen beschäftigen. In unserem Markt gibt es bspw. Kassenschulungen für fast alle Mitarbeiter. Angenehmer Nebeneffekt: Die Leute können in Druckzeiten schnell einspringen und an die Kasse, auch wenn sie in einem komplett anderen Bereich arbeiten. Zuerst hatten viele Ängste und wollten das nicht. Eine Mitarbeiterin hatte etwa in der Drogerieabteilung gearbeitet und sich gegen die Kassentätigkeit komplett gesperrt. Sie wollte einfach nicht diesen engen Kundenkontakt und mit Geld umgehen. Mittlerweile ist sie in diesem Bereich fest eingeteilt und sagt, das sei das Beste, was sie bisher im Markt gemacht habe!

## „Man muss raus aus seiner Komfortzone.“

### Also alles eine Einstellungssache?

Ja. Wenn du offen bist und wissbegierig, dich in die Aufgabe reinknienst, dann führt das zum Erfolg. Viele denken noch nicht mutig genug und zu engstirnig. Sie befinden sich in der Komfortzone und lernen so auch nichts Neues mehr kennen. Als Arbeitgeber kann man hier ansetzen und motivieren. Allerdings muss man überzeugen und auf die Fragen nach dem Warum und Wieso gute Antworten haben.

### Haben Sie noch einen unkonventionellen Rat für unsere Leser in Sachen Führung und Motivation?

Nichts ersetzt das gesprochene Wort! Das ist immer meine Maxime. Setzt euch hin, schaut euch in die Augen und guckt, ob der Gesprächspartner das versteht, was man will. Ist er begeistert? Konnte man ein Flämmchen entzünden? Und seid mutig und innovativ. Traut euch, auch mal andere Dinge zu machen, selbst wenn sie nicht auf Anhieb funktionieren.

### Eine Frage können wir uns zum Schluss dann doch nicht verkneifen: Wann geht's wieder zurück auf die Trainerbank?

Ich kann mir schon vorstellen, das Geschäftsführeramt einige Zeit ruhen zu lassen. Inhaber bleibe ich aber immer. Da muss sehr viel passieren und es ist derzeit nicht denkbar – möglich ist es aber schon (lacht).

### Herr Stanislawski, vielen Dank für das Gespräch!

Das Interview führte Andreas Krabel. ■

Eine Woche bist du der größte und eine Woche später bist du die Nuss. Da hatten wir ein ständiges Auf und Ab. Nach einem Jahr als Trainer bist du durch, dann brauchst du erstmal ein paar Tage Ruhe – eine Auszeit. Im Unternehmen zählt die Konstanz, hier ist es eher eine ganz leicht ansteigende Spannung.

### Stichwort Auszeit: Nach der letzten Trainerstation war es lange ruhig, bevor Sie in die Öffentlichkeit zurückgekehrt sind und Ihren Einstieg im Supermarkt bekanntgegeben haben. Ziehen Sie aus dieser Ruhephase die Kraft für neue Projekte?

Nicht ganz. Im Hintergrund haben wir bereits die Fäden gezogen, Lieferantengespräche geführt, mit den Mitarbeitern gesprochen etc. Wir sind quasi ein Jahr in die Lehre gegangen, sechs Tage die Woche fast zehn Stunden täglich. Aber grundsätzlich stimmt das schon: Direkt nach dem Ausstieg aus dem Profibusiness war Pause und ich konnte einige Monate abschalten – den Kopf freikriegen. Das ist unheimlich wichtig, um Kraft zu tanken und sich mit der neuen Aufgabe anzufreunden. Leider können sich das nicht alle erlauben.

### Auszeit darf also nicht nur „ab in die Hängematte“ heißen?

Nein. Auch wenn diese Phasen des Nichtstuns wichtig sind, das darf nicht zu lange dauern. Dann fährt dein Gehirn runter, du wirst richtig Träge und du verpasst