

*Das größte Problem beim Fußball sind die Spieler.
Wenn wir die abschaffen könnten, wäre alles gut...*

Helmut Schulte



Motivorientiertes Führen und Motivieren in der Welt
des Fußballs mit dem Reiss-Profil – oder
“das Runde muss ins Eckige...”

Oberhaching, März 2015
Sabine Herbst

Inhalte

Vorstellung

Ist-Situation- Trainer-Alltag

Zielsetzung

Motivorientierte Führung

Motivorientierte
Spieler motivation

Ausblick



Inhalte

Vorstellung

Ist-Situation- Trainer-Alltag

Zielsetzung

Motivorientierte Führung

Motivorientierte
Spieler motivation

Ausblick



Wer gerne für sie arbeiten möchte



herbst health advice
coach • beraten • vernetzen

- **Wer bin ich ?**

- Sabine Herbst
- Jahrgang 1967
- Beraterin, Trainerin, systemischer Coach, Reiss-Profil Master, Apothekerin

- **Schwerpunkte:**

- Beratung und Coaching von Führungskräften und Mitarbeitern in Ihrer beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung
- Fachfrau für motivorientiertes Führen und Motivieren
- Privates Coaching und Paarberatung

- **Ziele:**

- Höhere Eigenmotivation zur Erreichung beruflicher und sportlicher Ziele
- Höhere Akzeptanz und Verständnis im Team
- Neuentdeckung eigener Fähigkeiten

- **Erfahrung:**

- Seit 20 Jahren im Gesundheitsmarkt
- Privates Coaching, Paar-Coaching
- Team- und Führungskräfte Training
- Team-Coaching

- **Meine Handschrift:**

- Empathie und Professionalität
- Begeisterungsfähigkeit
- 360 Grad Perspektive



Wie ich dabei vorgehe



Inhalte

Vorstellung

**Ist-Situation
Trainer-Alltag**

Zielsetzung

Motivorientierte Führung

Motivorientierte
Spieler motivation

Ausblick



Interview

- Erfahrungen mit dem Reiss-Profil – Mirko Slomka



Trainer-Alltag

- Spieler verstehen Ansagen nicht?
- Neuem wird mit Skepsis begegnet?
- Es wird nicht offen kommuniziert?
- Schwierige Themen werden nicht oder erst sehr spät angesprochen?
- Spieler fühlen sich nicht anerkannt, sind häufig verletzt und unzufrieden?
- Der Kontakt zum Team nimmt ab, Bedürfnisse einzelner Spieler werden nicht wahrgenommen?
- Der Trainer hat mit bestimmten Spielern eher Schwierigkeiten?



Trainer-Alltag

- Konflikte werden im Team nur schwer gelöst?
- Die Fronten zwischen einzelnen Spielern werden immer größer?
- Die Luft ist draußen? Spieler sind häufig unmotiviert?
- Sie erleben, wie unterschiedlich Menschen sind, wenn man sich auf gemeinsame Ziele, Werte und Regeln einigen muss?



Inhalte

Vorstellung

Ist-Situation- Trainer-Alltag

Zielsetzung

Motivorientierte Führung

Motivorientierte
Spieler motivation

Ausblick



Zielsetzung

- Wie ticke ich? Was sind meine Motive?
 - Die Spieler kennen- was sind ihre Motive?
 - Individuell jeden Spieler motivieren!
- ➔ Im Vordergrund stehen nicht nur perfekte Trainingspläne, sondern die persönliche Motivation der Spieler – und ein Ziel, das **kickt!**
- ➔ Nicht allein das Talent, sondern auch die mentale, emotionale und physische Stärke des Spielers ist entscheidend, um unter massivem Druck Höchstleistungen zu erbringen



Inhalte

Vorstellung

Ist-Situation- Trainer-Alltag

Zielsetzung

Motivorientierte Führung

Motivorientierte
Spieler motivation

Ausblick



Motivorientierte Führung

- Spannungsfeld Führung:

Ziele erreichen und Spieler ergebnisorientiert führen, gleichzeitig motivieren, so dass sie ihre Fähigkeiten gern und auf einem beständigen Leistungsniveau für den Verein einbringen...

Die innere Motivation des Spielers sollte bestmöglich mit den vorgegebenen Zielen übereinstimmen.



Motivorientierte Führung

- 3 Wege der Führung:
 - Motivation (Ansprache der intrinsischen Motivation)
 - Appell an Vereinbarungen, Einsicht und Pflicht
 - Nutzen der Positionsmacht / Arbeiten mit Sanktionen

Motivation als Königsweg der Mitarbeiterführung –
Team mit wenig Konflikten und einer positiven
Grundstimmung



Motivorientierte Führung

- Besondere Führungssituationen:
 - Gestaltung von Rahmenbedingungen (interne Kommunikation, Arbeitsumfeld)
 - Delegieren von Aufgaben
 - Umgang mit Niederlagen
 - Auftreten in der Öffentlichkeit
 - Umgang mit Feedback
 - Umgang mit Konflikten



Motivorientierte Führung

- Zielsetzung
 - Potenzial des Spielers frei zu setzen, damit dieser seine Leistung entfalten will und kann – für den gemeinsamen Erfolg – **dauerhaft**
 - passgenaue Kommunikations- und Handlungsweisen durch motivorientierte Führung der Spieler
 - Besonderheiten und Unterschiede zwischen den einzelnen Spielern erkennen – individueller mit ihm arbeiten
 - Verständnis bei den Spielern wecken, warum der Einzelne so handelt wie er es tut – auch anders als man selbst



Reiss-Profil

- Führungsinstrument motivorientierte Führung:

Reiss-Profil

= Diagnoseinstrument für menschliche Motivation und der grundlegenden Bedürfnisse eines Menschen

- Von Steven Reiss entwickelt (amerikanischer Psychologe)
- 16 Lebensmotive sind unsere inneren Antreiber, die uns in einer jeweils individuellen Konstellation zu bestimmten Handlungen motivieren = intrinsische Motivatoren
- Es schärft unsere Wahrnehmung für unsere persönliche Motivation und die anderer Menschen
- Motive geben uns Energie



Reiss-Profil

- Diagnose-Instrument als Gruppen- oder Einzelintervention im Management (Team- und Führungskräfteentwicklung, Vertriebsstrainings), Sport (Erstellung von individuellen Trainingsplänen), in Partnerschaften und Privatleben
- Beispiele für Nutzung des Reiss-Profiles: BVB (Jürgen Klopp), Schalke 04, Deutscher Handballbund (Projekt Gold), Teil der Ausbildung an der Deutschen Trainerakademie in Köln und in der Arbeit mit dem Olympiakader der Gewichtheber, Deutscher Skiverband, Kraft, Schott, RWE, Telekom...



Motivorientierte Führung

- Nutzen Reissprofil:
 - Trainerstäbe können Erfolgsstrategien ausarbeiten, die auf die Persönlichkeit der Sportler optimal angepasst sind und diesem ermöglichen, in der Wettkampfsituation Leistung gezielt abzurufen
 - Das Training und die Kommunikation kann so gestaltet werden, dass der Trainer seine Sportler wirklich erreicht.
 - Bei Teamsportarten wird die mannschaftliche Geschlossenheit gezielt gefördert



Motivorientierte Führung

- Wissen, warum sich ein Mensch so verhält, wie er es tut
 - Gesteigerte Wertschätzung von Andersartigkeit im Team
 - Akzeptanz unterschiedlicher Vorgehensweisen für bestimmte Aufgaben bzw. Aktionen
 - Sensibilisierung für Konfliktpotenziale
- Mit Wissen über die eigenen Lebensmotive und einem gesteigerten Bewusstsein für die Bedürfnisse der Spieler kann besser kommuniziert und individueller motiviert werden, um dauerhaft Höchstleistungen zu erbringen.



Motivorientierte Führung

- Wichtig:
 - Spieler haben häufig einen anderen Weg zur Leistungsentfaltung als die Trainer vorgeben
 - Zuerst steht die Auseinandersetzung mit der eigenen Persönlichkeit an, um „blinde Flecken“ in der Motivation aufzudecken.
 - Im Bereich des Selbstmanagements geht es darum, die Selbst- und Fremdwahrnehmung zu intensivieren, persönliche Verhaltensmuster zu entdecken und die eigenen Handlungsmöglichkeiten auszuweiten – wie und wer bin ich selbst?

Voraussetzung motivorientiertes, individuelles Führen:
Was motiviert mich und meine Spieler?



Motivorientierte Führung

– Umsetzung Reiss-Profil Analyse:

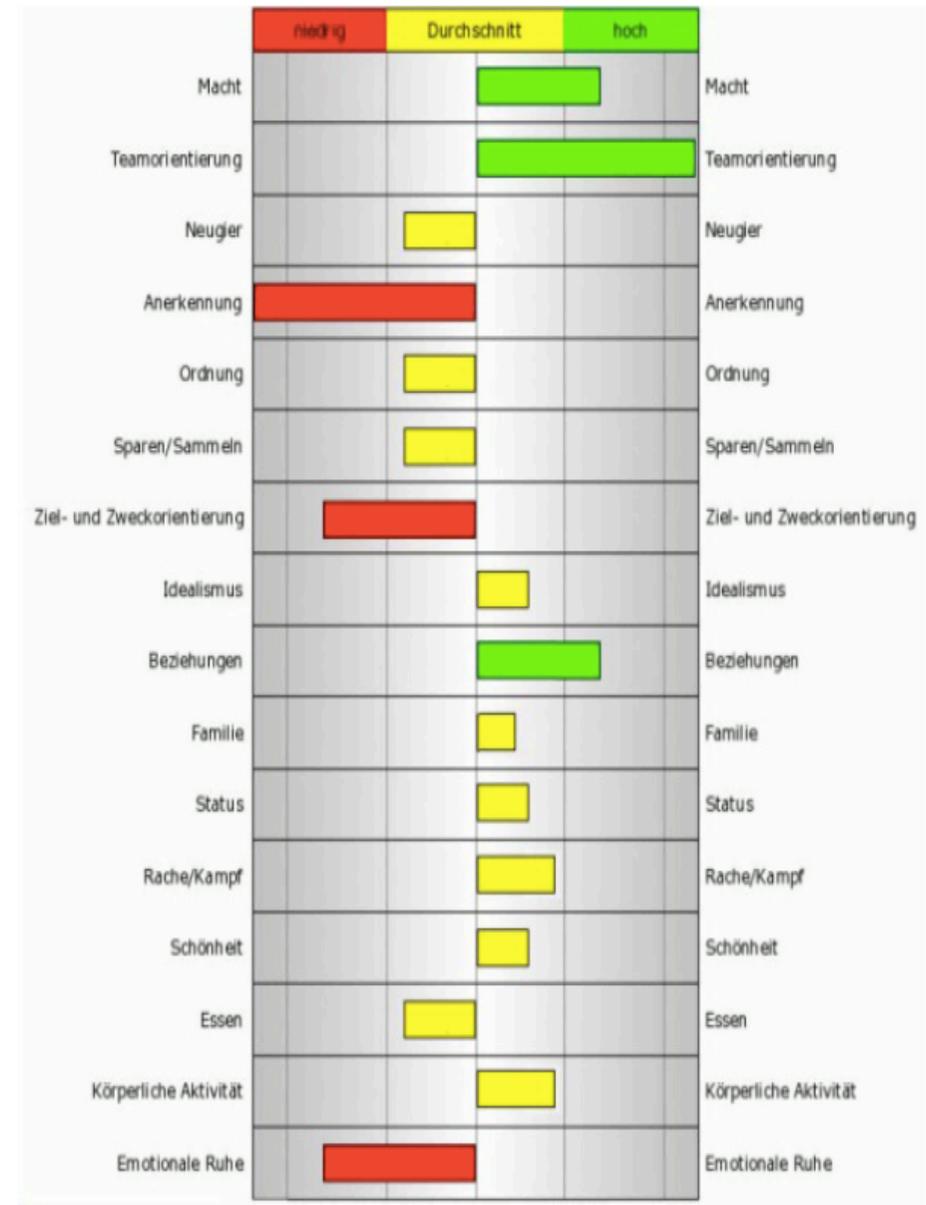
- Grundlage ist ein online-Fragebogen mit 128 Fragen (15-20 Minuten)
- Die Ergebnisse werden als anschauliche Grafik und als ausführlicher Auswertungsbericht aufbereitet
- Die Auswertung erfolgt immer im Gespräch mit einem zertifizierten Reiss-Profil Master
- Im Vordergrund steht hierbei die Erläuterung der individuellen Ausprägungen der 16 Lebensmotive
- Sie geben Auskunft über Werte, Ziele und Motive des Sportlers
- In der Regel steht die Arbeit mit dem Reiss Profile am Anfang eines Coachingprozesses



Reiss-Profil

- Musterprofil

Reiss - Musterprofil



Reiss-Profil

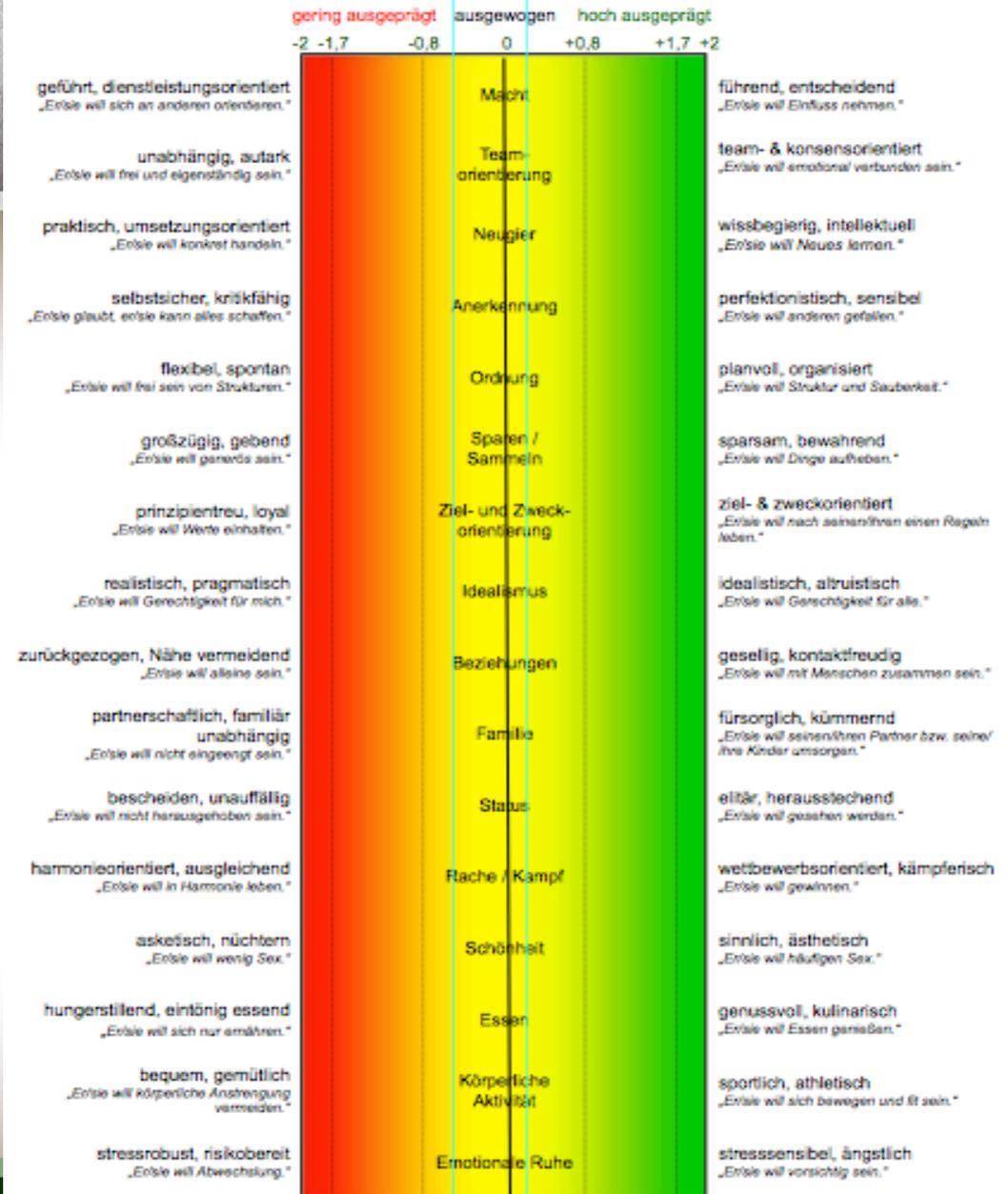
- Die 16 Lebensmotive

Reiss Profile™
who you are

Fremdeinschätzung der 16 Lebensmotive

ifl INSTITUT FÜR
LEBENS MOTIVE

Einschätzung von: _____



Motivorientierte Führung

- Wichtige Führungs-Motive:
 - Hohes Macht-, Status – und Rache/Kampf – Karriere-Motiv
 - Hohes Rache/Kampf- Motiv:
Trainer liebt den Wettbewerb
 - Hohes Ordnungsmotiv:
Trainer strukturiert gerne, erstellt Pläne
 - Hohes Beziehungsmotiv:
Trainer braucht den Austausch mit dem Trainerstab und den Spielern
- ➔ Trainer muss in bestimmten Situationen mehr Energie aufwenden, wenn bei ihm die dafür notwendigen Motive nicht ausgeprägt sind



Motivorientierte Führung

- Beispiele

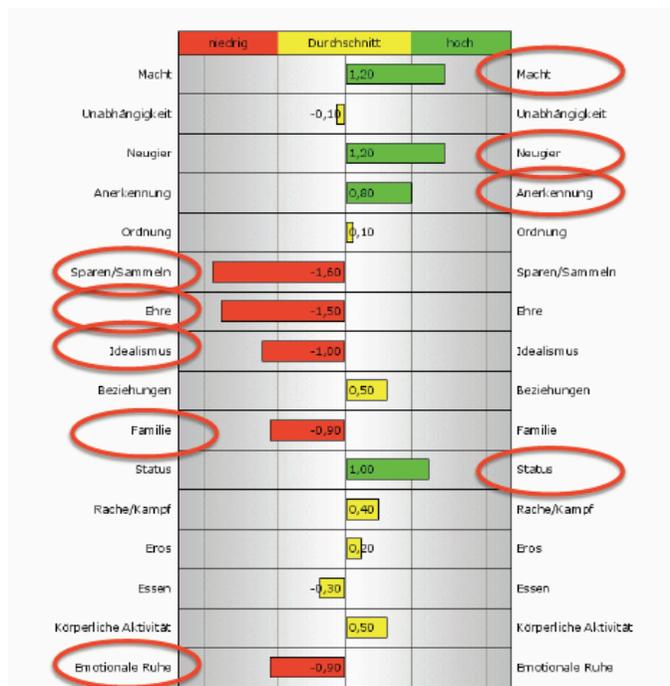
- Für einen Trainer mit **einem hohen „Machtmotiv“** liegt es nahe, einen Spieler über dieses Motiv anzuspornen. Bei einem Sportler mit **einem niedrigen Machtmotiv** wirkt die Strategie demotivierend und leistungshemmend.
- Wichtig sind Motive für die Spieler-Auswahl für Extremsituationen (Elf-Meter-Schießen) – **niedriges „Emotionale Ruhe“ Motiv**
- Viele Spieler legen hohen Wert auf **Familie** – Kinderbetreuung , so konnten die Spielerfrauen beim Kicken zuschauen
- ➔ Das Reiss-Profil kann nützlich sein - angefangen von der Zimmerbelegung bis hin zu gezieltem Teamcoaching-



Motivorientierte Führung

Durchschnittsprofil von 233 Trainer/innen:
Studie des Instituts für Lebensmotive

Studie des Instituts für Lebensmotive 2011



N = 233 Trainer/innen

Relevante Motive:

- Macht ↑
- Neugier ↑
- Anerkennung ↑
- Sammeln/Sparen ↓
- Ehre ↓
- Idealismus ↓
- Familie ↓
- Status ↑
- Emotionale Ruhe ↓

(Verallgemeinerte
Ergebnisdarstellung)



Motivorientierte Führung

Der typische Trainer...

- ... strebt nach Erfolg, Leistung, Führung und Einfluss
- ... liebt es dazuzulernen und sein Wissen zu vertiefen
- ... braucht das positive Feedback seiner Kunden für sein Selbstbild
- ... geht gerne großzügig mit Ressourcen um
- ... lässt durch seine Zielorientierung auch mal „fünfe gerade sein“
- ... ist wenig idealistisch, eher realistisch / egoistisch
- ... möchte haben oder können, was andere nicht haben oder können
- ... sucht den Vergleich mit anderen und will gewinnen
- ... ist eher stressrobust und risikofreudig



Motivorientierte Führung

Trainer vs. Trainerinnen



Motivorientierte Führung

Typische Trainer und Trainerinnen...

... sind immer im Job

... und erleben sich dabei als emotional stabil!

- Alle fünf Karrieretreiber sind auffällig ausgeprägt
(hohe Macht, hohe Neugier, niedrige Ehre, hoher Status, hohe Rache)
- Private Lebensmotive sind kaum ausgeprägt
(Familie, Eros, Essen, körperliche Aktivität)
- Niedrig ausgeprägtes Motiv der emotionalen Ruhe



Motivorientierte Führung

– Sprengstoff-Motivkonstellationen:

Ausgeprägtes Anerkennungsmotiv	Hohes Rache-Kampf- Motiv
Hohes Macht – und Rache-Kampf-Motiv, hoher Status	Hohes Familienmotiv
Niedriges Anerkennungsmotiv	Hohes Anerkennungsmotiv

Konflikt

Familie nicht
karrierefördernd

Kein Lob, Selbstzweifel



Wie wird das Reiss-Profil umgesetzt?

Phase 1

- Reiss Profile
'Auswertungsgespräche
des Trainer und
Betreuer Teams
Präzisierung der
Aufgabenstellung

Phase 2

- Reiss Profile
Auswertungsgespräche
des Spielerkaders
Theoriebezogenes
Seminar Trainer und
Betreuer

Phase 3

- Analyse des gesamten
Teams und der einzelnen
Mannschaftsteile

Phase 4

- Coaching in Bezug auf
den Umgang und die
Kommunikation der
Trainer mit den Spielern
(z.B. wer braucht Lob,
Anerkennung, Kritik?)

Phase 5

- Optimierung der
Kommunikation
Auswertung und
Maßnahmen-
Generierung



Motivorientierte Führung

- Zusammenfassung
 - Motive sollten stetig befriedigt werden
 - Motive haben neben Einflüssen wie Kultur, Erziehung, Erlebnisse und Erfahrung Einfluss auf die individuelle Sichtweise des Menschen.
 - Kennen Trainer die unterschiedlichen Motivausprägungen ihrer Spieler, verstehen sie ihre Sichtweisen und das daraus resultierende Verhalten
 - Eine wichtige Aufgabe des Trainers ist es, dem Spieler das Verständnis für seine Persönlichkeit zu vermitteln



Motivorientierte Führung

Wollen wir also andere Ergebnisse, müssen wir unsere Sichtweisen und unser Verhalten erkennen, verstehen und entsprechend ändern.



Motivorientierte Führung

Zitate:

„,,Wenn man ein paar andere Ideen hat als die üblichen, ist man sofort ein Theoretiker und da ist Fußball in Deutschland ein absolutes Schimpfwort“ (Ralf Rangnick)

„Je mehr man sich um den Einzelnen kümmert, desto mehr bekommt man zurück“ (Stern, Klopp)

„Ich bin ohne großes Vorwissen da rangegangen, aber die Ergebnisse haben mich überzeugt“...(Beispiel aus dem Handball-Heiner Brand)



Motivorientierte Führung

- Weitere Faktoren der motivorientierten Führung:
 - Feedback
 - Bezogen auf einen Sachverhalt oder sportliche Leistung
 - Konstruktiv – Aufzeigen, wie Mitarbeiter sich weiterentwickeln kann
 - Formulierung je nach Motiv
 - Beispiel:
 - grüne Anerkennung – vorsichtig formulieren, Selbsteinschätzung der Leistung, Lob der Gesamtleistung
 - rote Anerkennung – klare, sachliche Kritik



Motivorientierte Führung

- Konfliktlösung:
 - Aufdecken der unterschiedlichen Sichtweisen
 - Verdeutlichung – es geht um unterschiedliche Werte und Bedürfnisse, nicht um ein Gegeneinander
 - Darstellung der Vor- und Nachteile der einzelnen Sichtweisen
 - Verdeutlichung der Synergien zwischen den einzelnen Vorgehensweisen
 - Herbeiführung einer Einigung für das Vorgehen in der aktuellen Situation
 - Eventuell Konfliktmoderation



Inhalte

Vorstellung

Ist-Situation- Trainer-Alltag

Zielsetzung

Motivorientierte Führung

**Motivorientierte
Spieler motivation**

Ausblick



Motivorientierte Spielermotivation

- Anliegen Spieler
 - Jeder Spieler kommt mit seinem ganz persönlichen Anliegen
 - Diese Anliegen hängen mit der Situation des Spielers oder mit seiner Persönlichkeit zusammen (z.B. Wettkampf-Stress)
 - Was braucht der Spieler?



Motivorientierte Spielermotivation

- Zielsetzung Spieler
 - Hierarchien anerkennen
 - Individualist mit Teamgeist sein
 - Große Ziele setzen
 - Erfolgsstrategien entwickeln
 - Annehmen und abgeben können
 - Gewinnen und Verlieren lernen
 - Treffergenauigkeit erhöhen
 - Dauerhafter Erfolg



Motivorientierte Spielermotivation

- ➔ Spieler sollten sich auf den Punkt motivieren können
- ➔ Er sollte seine inneren Hauptantriebe kennen, dann kann er seine Leistung abrufen
- ➔ Voraussetzung ist die mentale, emotionale und physische Stärke des Spielers, um unter massivem Druck Höchstleistungen zu erbringen

= Entdeckungsreise zu ihrem persönlichen Gipfel – ein Ziel, für das es sich zu trainieren lohnt!



Motivorientierte Spielermotivation

- Nutzen Instrument Reiss-Profil:
 - Jeder einzelne Sportler erkennt seine Motivstruktur und kann sich selbst besser motivieren
 - Bestimmte Aktionen einzelner Spieler werden nicht mehr persönlich genommen - erhöhtes Verständnis!
 - Verbesserte Kommunikation, weniger Konflikte
 - Individuelle Vorlieben, können gezielt für die Leistung des Teams genutzt werden
 - Gesteigerte Teameffektivität – bessere Ergebnisse
 - Erstellung Teamprofil – Gemeinsamkeiten, Unterschiede, Konfliktpotentiale

Diagnoseinstrument für menschliche Motivation und hohe Leistungsbereitschaft



Motivorientierte Spielermotivation

Spieler mit ähnlichen Motivausprägungen sprechen die gleiche Sprache – das Zusammenspiel verläuft oft reibungslos

In der Regel nehmen wir das Verhalten eines anderen Menschen, wenn es unserem eigenen widerspricht oder weit weg von unseren persönlichen Werten ist, gerne als Angriff oder gegen uns gerichtet wahr!



Motivorientierte Spielermotivation

- Wichtige Motive für die Spielermotivation
 - Spieler mit **hoher Anerkennung** können schlecht verlieren, brauchen häufig Lob - wichtig für die psychische Stabilität, haben Versagensängste
 - Wie oft lobe ich die Leistungen meiner Mitarbeiter?
 - Wie sind im Allgemeinen die Reaktionen darauf?
 - Lobe ich konkret?
 - Gebe ich Anerkennung unter 4 Augen oder unter Anwesenheit des gesamten Teams?
 - Wie reagiert der Mitarbeiter, wenn ich Kritik übe?
 - Woran kann ich erkennen, dass jemand mehr Zuspruch braucht?
 - Bei sehr erfolgreichen Mannschaften ist es wichtig, stärkere persönliche Ziele mit einzelnen Spielern zu vereinbaren...



Motivorientierte Spielermotivation

- Spieler mit **niedriger Anerkennung** haben keine Angst zu versagen, lernen aus Niederlagen, neigen dazu sich zu überschätzen, sind offen für Feedback
- Spieler mit **hoher Ordnung** lieben Messinstrumente, feste Trainingszeiten, Feedbackgespräche, Check-Listen
- Spieler mit **niedriger Ordnung** sind offen für neue Trainingskonzepte, probieren neue Lösungen, lieben die Abwechslung



Motivorientierte Spielermotivation

- Spieler mit **hohem Rachemotiv** ist eher gefährdet für einen Platzverweis als ein Spieler, der eine harmonieorientierte Persönlichkeit besitzt, lieben Ranglisten, Wettkämpfe, neigen zu Impulsivität (viele gelbe Karten)
- Spieler mit **niedrigem Rache-Kampf Motiv** ist das Training wichtiger als der Wettkampf
- Ein Spieler mit **hohem Ehremotiv** ist vor allem durch das Einhalten und Repräsentieren von Regeln Prinzipien, Traditionen und Grundsätzen zu motivieren



Motivorientierte Spielermotivation

- Spieler mit **hoher Neugier** braucht die Abwechslung, probiert gerne Neues aus, durch Standards gelangweilt
- Spieler mit **hohem Status** wollen einzigartig sein, mögen Auszeichnungen, sind gerne mit VIPs zusammen, lieben neue Trainingskonzepte, wollen gesehen werden und spielen
- Spieler mit **niedrigem Status** sind ungern im Mittelpunkt
- Spieler mit **hoher emotionaler Ruhe** lassen sich leicht stressen und verunsichern, mit niedriger Ruhe sind sie stressfest und suchen den Kick (11er...)



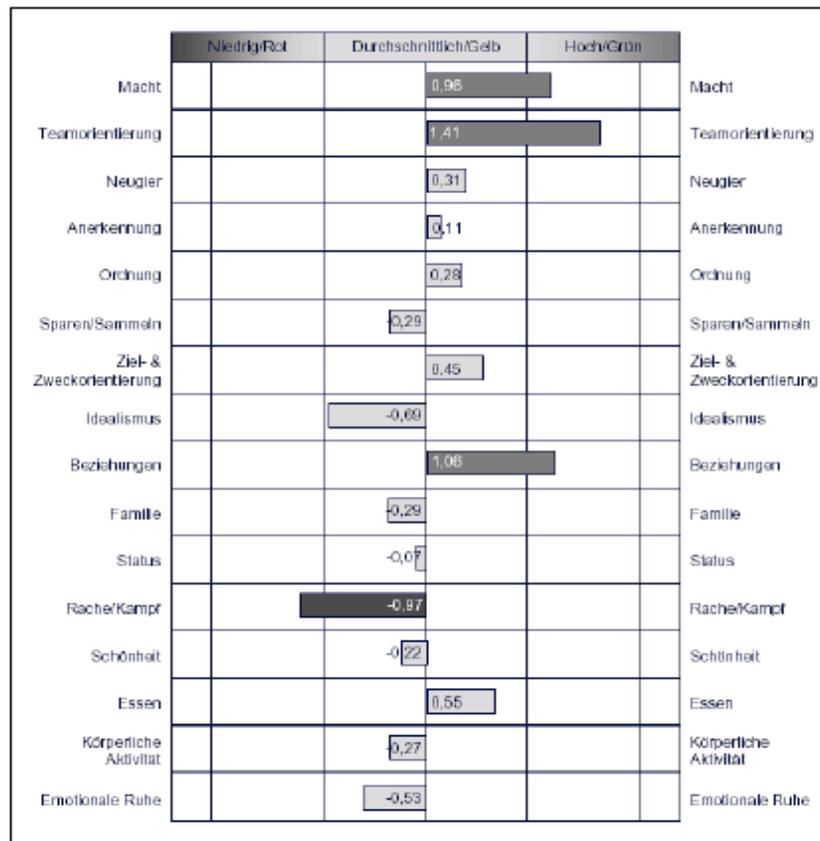
Motivorientierte Spielermotivation

- Erholungsphasen zwischen den Spielen sollten individuell je nach den jeweiligen Motiven geplant werden
- Kapitän sollte Führungseigenschaften haben – schnelle Entscheidungen, gezieltes Ansprechen einzelner Spieler
 - ➔ hohes Machtmotiv, niedriges Anerkennungs- und Ruhemotiv



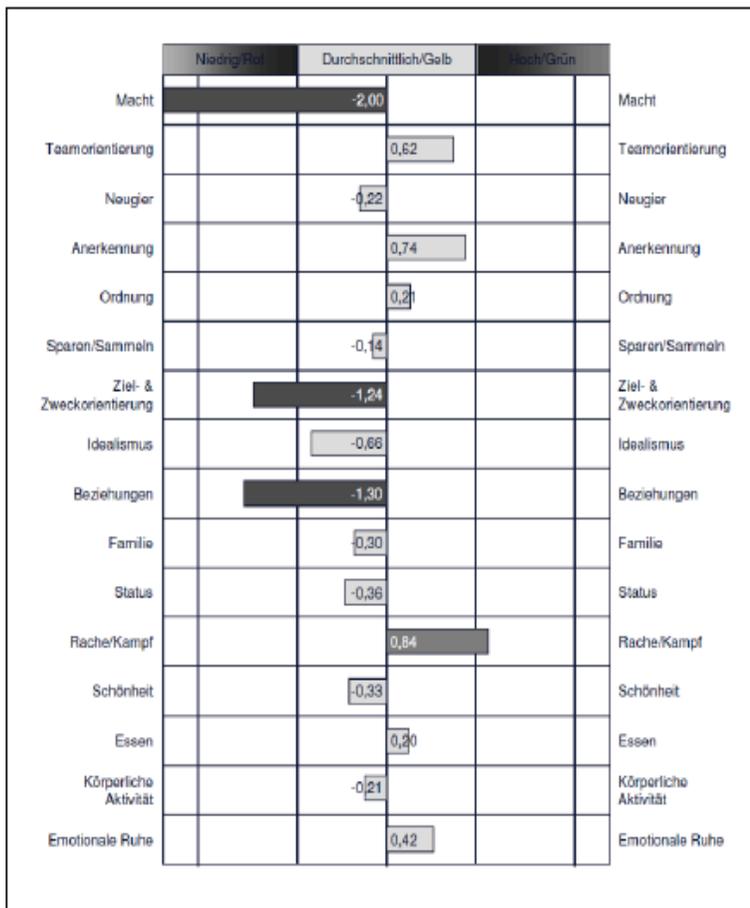
Motivorientierte Spielermotivation

Profil Herr F



Motivorientierte Spielermotivation

Mitarbeiterprofil E



Motivorientierte Spielermotivation

- Erkennen der Motivausprägungen
 - Gespräche mit Spielern
 - Beobachtung ihrer Handlungen
 - Unterstützende Fragen:
 - Was macht der Spieler gern?
 - Wofür interessiert er sich?
 - Wann können Sie wirkliche Begeisterung bei ihm wahrnehmen?
 - Bei welchen Aufgaben steigt die Leistungsbereitschaft?
 - Was erlebt der Spieler als Erfolg für sich?
 - Wie agiert der Spieler im Kontakt mit anderen?
 - Was macht die Zusammenarbeit mit ihm schwierig?



Motivorientierte Spielermotivation

- Wichtige Fragestellungen für den Trainer:
 - Welche unterschiedlichen Motive, Bedürfnisse haben Ihre Spieler?
 - Wie können die Gestaltung des Umfeldes die Bedürfnisse der Mitarbeiter besser berücksichtigen?
 - Wie können Sie besser kommunizieren und handeln ?
 - Was sieht der Spieler, was Sie nicht sehen?
 - Welche Erlebnisse und Erfahrungen haben die Sichtweise des Spielers nachhaltig geprägt?
 - Welche Sichtweise haben Sie auf den Spieler?
 - Welches Verhalten zeigen Ihre Spieler?
 - Wie viel Freiraum, Unterstützung und Kontrolle ist notwendig?



Motivorientierte Spielermotivation

- Zusammenfassung
 - Nur wer seine inneren Hauptantriebe kennt, kann dort auch Leistung abrufen
 - Mit der Aufgabenstellung / Position in der Mannschaft sollten die inneren Motive befriedigt werden
 - Äußere Reize (z.B. Gehaltserhöhung) führen zu schneller Reizanpassung
 - Kennen Trainer die unterschiedlichen Motivausprägungen ihrer Spieler, verstehen sie die Verhaltensweisen innerhalb des Teams



Inhalte

Vorstellung

Ist-Situation- Trainer-Alltag

Zielsetzung

Motivorientierte Führung

Motivorientierte
Spieler motivation

Ausblick



Ausblick

- Sie wissen, wie unterschiedlich und vielfältig Motivation ist
- Sie wissen, welche Bedeutung die innere Motivation für die Leistungsbereitschaft von Ihren Spielern hat
- Sie wissen, was Sie mit Ihrem Verhalten beim Spieler bewirken können
- Sie wissen, dass Sie individuell die richtigen Rahmenbedingungen gestalten müssen
- Sie finden den richtigen Spieler für die richtige Position und Aufgabe



Ausblick

Für die Führungsarbeit ist sowohl steuerndes als auch unterstützendes Führungshandeln durch den Trainer notwendig.

Wer motiviert und energiegeladen ist, kann fast jedes Hindernis überwinden und vor allem „Tore schießen...“

Wichtig:

Dranbleiben...



Ausblick



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Sabine Herbst

sh@herbsthealthadvice.de

+49 151 40515523

www.herbsthealthadvice.de

