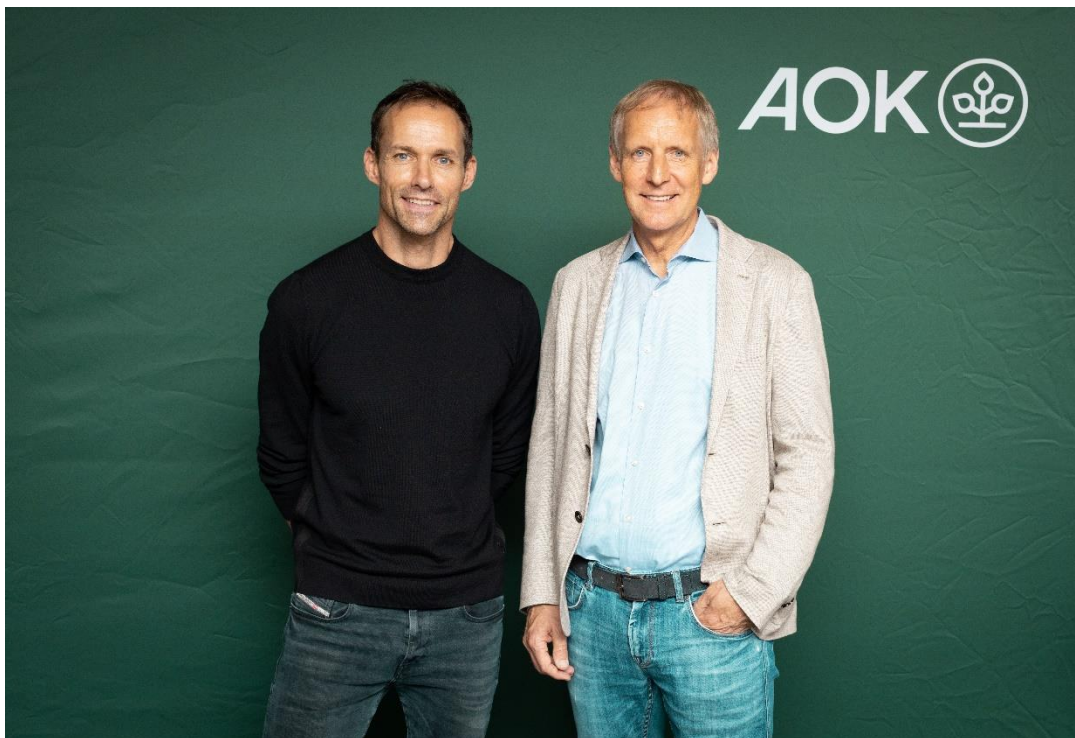


# Auszug aus dem Interview

mit Sven Hannawald und Prof. Dr. Hans-Dieter Hermann  
geführt von Dr. Judith Brenneis und Sandra Böhm



**BGM-Netzwerktagung Südbayern am 12.05.2022**

**Verantwortlich: Edgar Grofmeyer**  
**Datum: Mai 2022**

**Gesundheit nehmen wir persönlich.**  
**AOK Bayern. Die Gesundheitskasse.**

*„Herr Professor Hermann, Sie sprachen von Wir-Gefühl, Begeisterung, Vertrauen. Wenn in einem Betrieb ein Mitarbeiter nicht mehr die Motivation und Leistung zeigt, verliert man als Führungskraft gerne das Vertrauen. Gibt es da Tipps, diese Negativspirale zu überwinden?“ (Frage aus dem Publikum)*

**Hermann:** „Präventiv wäre im ersten Schritt wichtig, gegenüber dem Mitarbeiter und seiner aktuellen Situation echtes Interesse zu zeigen und zu erfragen, ob es Schwierigkeiten gibt, ob sie als Führungskraft etwas für den Mitarbeiter tun können? Step 2 wäre, wenn mit dem ersten Schritt keine Veränderung erreicht wurde, Erwartungen an den Mitarbeiter zu formulieren. Und wenn diese bis zum vereinbarten Zeitpunkt nicht umgesetzt werden, muss man sich manchmal auch trennen. Aber der erste Schritt ist auf jeden Fall lohnenswert, für den Mitarbeiter aber auch für die Führungskraft selbst.“

*„Durch die Medien wird Kritik an Spitzensportlern bei schlechten Leistungen schnell mal laut. Wie schafft man es als Leistungssportler und wie kann das Team hier helfen, nicht in ein Loch zu fallen?“ (Frage aus dem Publikum)*

**Hermann:** Die Öffentlichkeit – meist vermittelt über Medien – kann Spitzensportler bei ausbleibender Leistung sehr schnell unter Druck setzen. Wird das als belastend empfunden, ist der soziale Rückhalt z.B. durch Mannschaftskollegen, die zu einem stehen, besonders wichtig und wertvoll. Das gilt auch im beruflichen oder privaten Umfeld von Nicht-Leistungssportlern. Gibt es Menschen in Ihrem Umfeld, die Ihnen Unterstützung bieten können, egal ob Kollege oder Kollegin, Geschwister oder wer auch immer? Wer seine Sorgen und Nöte teilen und angstfrei ansprechen kann, erlebt weniger Stress. Und für das Umfeld, also für die Mannschaft oder die Familie gilt: geh' auf den Betroffenen zu und verwandle Dich in ein offenes Ohr.

**Hannawald:** Auch ich habe diese Erfahrungen machen müssen, dass die Presse Sportler nicht immer in Watte packt. Schlagzeilen verkaufen sich nun einmal entweder total negativ oder total positiv. Wir brauchen uns aber gegenseitig: Wir die Presse, um die Sportart voran zu bringen und die Presse uns, um Schlagzeilen verkaufen zu können. Ich habe deshalb nicht mit jedem über die Wettkämpfe diskutieren wollen und die Medien auch oft ignoriert. Denn als Einzelsportler ging es dann auch nur um mich, um keinen anderen.“

*„Sven, ich kann dich aus deinem Buch zitieren, „Ich mach mein Zeug“ und schlage den Bogen zum Thema Team. Gibt es Unterschiede zwischen Individualsportlern und Mannschaftssportlern? Vielleicht doch zunächst die Frage an den Psychologen...“*

**Hermann:** Prinzipiell nein, nehmen sie zum Beispiel den Tennisspieler Roger Federer. Er reist immer mit dem gleichen Team und der Familie zu den Turnieren. Wenn man ihn fragt, bezeichnet er sich als Mannschaftssportler. Niemand gewinnt alleine, auch wenn Sven alleine gesprungen ist, das Team drum herum hat genauso seinen Anteil an den Erfolgen.

**Hannawald:** Das kann ich nur bestätigen. Ich habe jeden im Team hinter mir gebraucht, egal ob es der Co-Trainer war, der sich um jede einzelne Schraube gekümmert hat, oder die Masseurin, mit der man auch mal ein intensiveres Gespräch führen konnte. Der Psychologe war dann noch das letzte Mosaiksteinchen, das mir die mentale Sicherheit für den Sprung gegeben hat. Was im Teamsport sicherlich anders ist, ist der gemeinsame Moment der Freude, die Gemeinschaft. Klar freuen sich die Mannschaftskollegen im Skispringen, wenn ich heute gewinne, aber das heißt ja auch, dass die anderen in dem Moment nicht ganz vorne gelandet sind und enttäuscht sind. Ausnahmen sind natürlich die Mannschaftsspringen, wie in Salt Lake City mit dem Mannschaftsgold. Da sind auch wir „Einzelsportler“ fokussiert auf das Teamergebnis und pushen uns gegenseitig.

*„Sven, welche Grenzen und Stolpersteine gibt es aus deiner Sicht bei Teamwork?“*

**Hannawald:** Wenn du jemanden im Team hast, der nicht gut drauf ist, Sorgen hat, und gebremst agiert, obwohl er eigentlich ein Diamant wäre. Hier braucht es einen guten Trainer bzw. eine Führungskraft, die auf Spurensuche geht, die sich für den Menschen interessiert. Gutes Beispiel: Jürgen Klopp als Erfolgstrainer bei unterschiedlichen Vereinen, der jeden im Verein beim Namen kennt, vom Schuhputzer über das Kantinenpersonal, und diesen Personen immer das Gefühl gibt, wertvoll zu sein und ein Teil vom großen Erfolg.

*„Im Sport erscheint es leichter zu sein, das gemeinsame Ziel zu erfassen bzw. anzustreben. Im Arbeitsalltag gibt es oft Hürden, die die Lust am gemeinsamen Ziel schwinden lassen. Was würden Sie raten?“ (Frage aus dem Live Stream)*

**Hermann:** Es ist nicht immer einfach, aber es gilt zunächst sicherzustellen, dass jemand, der in einem Team arbeitet, das Gefühl hat, ein akzeptiertes Teammitglied zu sein. Deshalb können auch Teambuilding-Maßnahmen wirksam sein. Eine Idee: einigen Sie sich in Ihrem Team auf ein Ziel und bauen Sie mit Kartons eine 10er-Pyramide. Ganz oben steht das Ziel, die darunter aufgebauten Kartons bilden die 9 Elemente, die das Team braucht, damit man zu dem Erfolg, der ja den obersten Baustein bildet, kommt. Diese Erfolgspyramide geht auf den amerikanischen Basketballtrainer John Wooden zurück und ist ein sehr gutes Instrument, um im Team den Fokus füreinander und die Werte zu schärfen.

*„Thema Junge Generation: gibt es hier andere Erwartungen an Teamwork bzw. Teamlead?“ (Frage aus dem Live Stream)*

**Hannawald:** Die jungen Springer haben es heute nicht mehr so einfach, z.B. die Medien zu ignorieren. Jeder hat einen Social Media Kanal, jeder wird konfrontiert mit der einen negativen Nachricht, obwohl 70 positive gegenüberstehen würden. Die Jungen agieren heute „anders“, brauchen den Kontakt zur Außenwelt über Social Media, aber das ist der Lauf der Zeit. Ich agiere auch anders als mein Vater. Wichtig ist nur, dass die Jungen, die ja die Energie haben, nicht komplett mit Verboten eingebremst werden. Da braucht es Fingerspitzengefühl von Trainern bzw. Führungskräften.

**Hermann:** Führung der jungen Generation im Unternehmen ist heute schwieriger als früher, denn jüngere Mitarbeiter stellen sich häufiger die ‚Warum-Frage‘, also: ‚Warum arbeite ich hier und nicht woanders?‘. Die Antwort sollte sein, ohne dass sie jemand explizit aussprechen muss: „Weil du hier am richtigen Platz bist.“ Wenn ein junger Mitarbeiter, eine junge Mitarbeiterin das Gefühl hat, an seinem/ihrer Platz richtig zu sein, auch weil er/sie Anerkennung und Wertschätzung erhält, wirkt das motivierend auf ihn.

*„Es gibt ja auch Situationen, wo es mal nicht so gut klappt, wo ein Team auch scheitert. Gibt es Tipps zum Umgang damit?“ (Frage aus dem Publikum)*

**Hannawald:** Im Sport lernt man sehr schnell, dass man auch einmal scheitern darf. Denn es gibt mal einen schlechten Tag, oder die Bedingungen sind nicht gut. Verlieren gehört dazu. Und wenn dieser Gedanke im Team ok ist, dann kann man auch freier springen. Nichtsdestotrotz wollten wir nicht nur Fünfter werden, sondern eine Medaille holen.

**Hermann:** In der Entwicklung von Leistung, egal ob Mannschafts- oder Einzelsportler, geht es nie linear nach oben, sondern es gibt immer Rückschläge. Und genau da sollte man klarstellen: das sind die Big Points, was lernen wir aus diesen Rückschlägen. Fehler oder Scheitern gehören zur Entwicklung und sind Teil der Normalität.

**Hannawald:** Ich kann das bestätigen. In meiner Sportart kann es sein, dass jemand eine oder zwei Saisons ganz oben steht und in der nächsten Saison zu kämpfen hat. Das hat mit verschiedenen Faktoren zu tun, alleine schon mit dem Körper, dem Gewicht. Wir haben uns dann wirklich auf die Zeitpunkte konzentriert, zu denen ich fit sein sollte, Tournee, WM. Immer am oberen Level zu arbeiten, fand ich extrem anstrengend, denn was motiviert dich dann noch? Ein Rückschlag war dann schon fast befreiend, denn da ging es bei mir recht schnell wieder bergauf. Auch mein tiefes Tal – der Burn-out – war gut für mich. Ich bin froh, „nur“ einen Burn-out gehabt zu haben, keine schwere Verletzung. Denn ich kann heute wieder arbeiten, stehe im Leben. Wir Sportler haben ja den Vorteil, durch die Bewegung noch Dampf ablassen zu können, das ist anders, wenn ich den ganzen Tag am Computer sitze. Eine Dysbalance ist da vorprogrammiert.

*„Sven, was möchtest du uns dazu noch mitgeben, zu deinem Slogan „Vier gewinnt“?“*

**Hannawald:** Das Team ist nur so stark wie das letzte Glied aus der Kette. Somit geht es um jeden Einzelnen. Auch ich hatte zum Ende Motivationsprobleme. Ich habe gemerkt, irgendetwas stimmt nicht bzw. mein Körper hat mir das signalisiert. Obwohl ich meinen Sport geliebt habe. Irgendwann habe ich mich ja für meinen Beruf entschieden, weil mir das Spaß macht. Warum schwindet diese Motivation für mein Tun dann nach 10 Jahren? Da habe ich das Bild des Tisches gewählt mit diesen vier Beinen: 1. Gesundheit, 2. Familie, Freunde bzw. ein Umfeld mit Vertrauenspersonen, 3. Beruf als Inspiration, 4. Ausgleich und Bewegung zum Stress-Abbau. Nur auf vier Beinen steht dieser Tisch stabil und wird nicht bei jedem Windstoß umgeblasen. Vor meinem Burnout hat mir das „Ausgleichsbein“ gefehlt. Es gab keine mentalen Pausen mehr, ich war nach einem Wettkampf schon auf den nächsten fokussiert, war jede Minute damit beschäftigt, wie ich mich noch verbessern kann.

*„Vergleichbarkeit des Teamspirits im Sport und in der Arbeit, geht das?“  
(Frage aus dem Live Stream)*

**Hermann:** Im Wirtschaftsprozess haben Sie etliche gleiche Faktoren wie im Leistungssport. Ein Grundprinzip ist, dass es immer weitergehen muss, das erreichte Ergebnis muss möglichst Jahr für Jahr getoppt werden. Ein Beispiel der deutschen Nationalmannschaft: bei der WM 2008 lag die Ballkontaktzeit bei knapp 3 Sekunden, bei der WM 2014 nur noch bei 0,9 Sek. Das Spiel ist also quasi dreimal so schnell geworden. Und Ihres auch. Wie viele Mails haben Sie 2008 erhalten, wie viele sind es heute? Doch, wo soll dieses Wachstum herkommen ohne auszubrennen? Eine große Ressource ist eine immer bessere Zusammenarbeit und gegenseitige Unterstützung, also das gelungene berufliche Miteinander.

*„Sven, du gehst ja auch mit Managern in deinen Seminaren auf die Schanze hoch. Warum?“*

**Hannawald:** Das Profil einer Schanze hat ja unheimlich viele Parallelen zum normalen beruflichen Leben, angefangen von der Karriereleiter oder dem Ziel, nach ganz oben zu kommen. Die einen rennen hoch, die anderen pumpen. Wie schaffen wir es also gemeinsam oben anzukommen? Wenn du durch den Radius der Schanze läufst, kannst du plötzlich das Ziel nicht mehr erkennen. Auch das passiert im Berufsleben doch häufiger. Am Schanzentisch, wo es flacher und wieder einfacher wird, bleiben wir dann stehen, um zu reflektieren, was wir schon geschafft haben. Diese Zeit sollten Sie sich im Team auch nehmen. Runterspringen wollte allerdings noch keiner.“

*„Vielen Dank Ihnen beiden für die offenen und sehr persönlichen Worte.“*

**AOK Bayern – Die Gesundheitskasse**  
Fachbereich Arbeitswelt  
Sandra Böhm  
Stand: Mai 2022

