Axel Hager
Tobias Schadewaldt

„Auf dem Berg passiert es oft, dass die Emotionen von einer Minute auf die andere kippen“

Axel Hager blättert am Laptop durch beeindruckende Fotos, während er auf seinen Interviewpartner wartet. Der Gipfel des Kilimanjaro und das Basiscamp am Mount Everest: Der frühere Olympiagewinner organisiert als Coach anspruchsvolle Bergtouren, um Führungskräfte an ihre Grenzen und darüber hinaus zu bringen. Auch Tobias Schadewaldt trainiert Manager und profitiert dabei von seiner Erfahrung als ehemaliger Segel-Profi. Ein Gespräch darüber, ob Spitzensportler die besseren Coaches sind und welchen Anteil Empathie am Erfolg trägt.

Herr Schadewaldt, Sie zählten zu Deutschlands besten Seglern und nahmen an Olympia teil. Inwiefern war Empathie für diese Erfolge mitentscheidend?
Schadewaldt: Ich war ja im Team mit Hannes Baumann und habe mehr als 200 Tage im Jahr mit Hannes verbracht. Da ist es wichtig, sich stark aufeinander einzustellen, damit du auf dem Wasser gut harmonierst. Gleichzeitig muss man aber auch so viel Weite zulassen, dass jeder noch sein eigenes Leben führen kann. Dafür ist Einfühlungsvermögen zentral. Und als Voraussetzung dafür musst du mit dir selbst im Reinen sein.

Wie war das für Sie, Herr Hager, Sie haben im Jahr 2000 bei Olympia die Bronzemedaille im Beachvolleyball geholt.
Hager: Wir haben sehr stark davon profitiert, und das ist vielleicht sogar schon die höchste Kunst der Empathie, dass Jörg Ahmann und ich uns während unserer Profizeit ohne Worte verstanden haben. Das war die Voraussetzung dafür, dass wir überhaupt erfolgreich sein konnten. Das ist sogar heute noch so, wenn wir privat Volleyball spielen. Ich weiß auch nach 20 Jahren immer noch ganz genau, wo Jörg steht, welchen Ball ich ihm zutrauen kann.
Schadewaldt: Das ging mir ganz genauso. Wenn Hannes eine Wende fahren wollte, musste er mir das nicht sagen. Ich konnte es daran erkennen, wie er sich bewegt.

Kann zu viel Empathie im Spitzensport schädlich sein? Oder anders gefragt, fordert man sich gegenseitig zu wenig heraus, wenn man seinen Partner auswendig kennt?
Hager: Nein, ganz im Gegenteil. Diese enge und tiefe Vertrautheit macht vieles einfacher. Man durchläuft Lernkurven schneller, weil man voraussehen kann, was in bestimmten Situationen passieren wird. Wir wussten innerhalb kürzester Zeit, ob eine neue Spieltaktik etwas für uns ist oder nicht. Außerdem gibt es den Unterschied zwischen Empathie und Sympathie. Mitleid wäre auf dem Volleyballplatz eine Katastrophe gewesen. Wenn Jörg mal schlecht drauf war, und ich hätte mich runterziehen lassen – wer sollte dann noch das Spiel rumreißen?
Schadewaldt: Und ein Wettkampf führt einen ja auch immer an Grenzen. Irgendwann kommt der Gegner, der genauso gut ist wie man selbst. Und dann zweifelt man: Schaffe ich das? Da ist es schön, wenn der Partner das spürt und einen auffängt.

Können Sie sich an konkrete Situationen erinnern, von denen Sie im Nachhinein sagen: Das hätten wir ohne unser eingespieltes Miteinander damals nicht gepackt?
Schadewaldt: Es gibt zig Situationen, aber eine war für mich lebensverändernd. 2009, beim Training vor Mallorca, wäre ich fast ertrunken. Wir sind bei starkem Wind gekentert und ich hing mit meiner Trapezhose unter Wasser am Boot fest. Hannes hat mir da Mund-zu-Mund-Beatmung gegeben und mich gleichzeitig aus der Wuling befreit.

Was hat das mit Empathie zu tun?
Schadewaldt: Es hat eher etwas mit Aufeinanderachten zu tun und dafür reicht Empathie nicht immer aus. Hannes hat mich im Vorfeld darauf aufmerksam gemacht, dass vor Mallorca öfter Boote kentern und hat mich dazu gedrängt, dass wir solche Situationen trainieren. Also haben wir im Hallenbad geübt und ein Handzeichen verabredet, das wir unter Wasser machen, wenn einer von uns Mund-zu-Mund-Beatmung braucht. Das war sehr beeindruckend, weil es mir gezeigt hat, wie sehr ich mich auf ihn verlassen kann. In dem Moment, als ich vor Mallorca gekentert war, hat mir dieses Handzeichen Sicherheit gegeben. Weil ich wusste, Hannes versteht es.

Herr Hager, Sie organisieren regelmäßig Gipfelbesteigungen auf die höchsten und anspruchsvollsten Berge der Welt wie beispielsweise den Kilimanjaro in Afrika oder den Aconcagua in Argentinien. Ist Ihnen da auch etwas Prägendes passiert?
Hager: Ja, aber da ging es weniger um mich als um meinen Chef. Ich bin 2013 unter anderem mit Joachim Pawlik auf den Aconcagua gestiegen. Und da gab es eine Situation, in der ich gemerkt habe, dass er nicht gut drauf war. Ich habe gespürt, dass wenn ich jetzt nicht irgendetwas unternehme, ➜

dann packt er seine Sachen und dreht um. Ich bin zu ihm gegangen und habe meine Hilfe angeboten. Er rückte nicht so richtig damit raus, was los ist, aber fand es gut, dass ich gefragt habe. Beim Weggehen habe ich ihm spontan einen kleinen Klaps auf den Rücken gegeben. Später erzählte er mir, dass diese kleine Geste ausschlaggebend war, dass er nicht umgekehrt ist.

Beschreiben Sie uns die mentale Herausforderung auf diesen körperlich extrem belastenden Bergtouren.
Hager: Es passiert da oben ganz oft, dass die Emotionen von einer Sekunde auf die andere kippen. Von himmelhochjauchzend bis zu Tode betrübt… Die Verhältnisse sind nicht sehr einladend am Berg. Es ist nachts kalt, man schläft im Zelt, der Sauerstoff wird dünner… Da braucht es dann nur noch eine Kleinigkeit und die Leute haben keinen Bock mehr. Dann ist es als Veranstalter meine Verantwortung, dafür zu sorgen, dass derjenige wieder Mut fasst.

> „Viele Manager haben ein vorgefertigtes Leben: Abitur, Studium, Familie, Hausbau, Karriere…“

Nun ist es oft so, dass besonders Top-Manager sportliche Extreme suchen. Seien es nun Gipfelbesteigungen, Weltumsegelungen oder Ultra-Marathons. Warum tun sie das?
Schadewaldt: Zum einen, weil sie Herausforderungen meistern wollen. Und zum anderen, um mit der Natur eins zu werden. Diese Ursprünglichkeit zu fühlen.
Hager: Ich glaube, diese Menschen sind auf der Suche. Die suchen Dinge, die sie noch nicht erlebt haben. Viele Manager haben ein vorgefertigtes Leben: Abitur, Studium, Familie, Hausbau, Karriere… Und dann sind diese Führungskräfte Mitte 40, schauen zurück und fragen sich: Wann habe ich eigentlich mal was für mich getan? Das ist der Moment, in dem sie zu mir kommen.

Hat das auch etwas mit Kontrollverlust zu tun – im positiven Sinne?
Hager: Ja, total. Diese Leute trugen jahrelang viel Verantwortung und plötzlich begeben sie sich in eine Situation, die sie null kennen. Da hat ein anderer das Zepter in der Hand. Da ist ein Bergführer, der ihnen sagt, wie sie sich verhalten sollen. Meine Erfahrung ist, dass Top-Manager es genießen, mal loszulassen und in die andere Rolle zu schlüpfen. Ohne das Gefühl zu haben: Jetzt verliere ich gleich mein Gesicht.

Auch für Teambuilding werden gemeinsame Sporterlebnisse genutzt. Was beobachten Sie dort in Bezug auf Empathie zwischen den Teilnehmerinnen und Teilnehmern?
Schadewaldt: Sport löst einen ganz bestimmten Hormoncocktail in uns aus. Bei vielen teambildenden Maßnahmen werden Dopamin und Serotonin ausgeschüttet. Diese Botenstoffe machen glücklich und lassen uns anderen gegenüber offener und verbindlicher werden. Das passiert ganz automatisch.

Sie beide haben inzwischen Ihre Karrieren als Profisportler beendet und arbeiten als Coaches für Persönlichkeits- und Führungskräfteentwicklung bei PAWLIK. Wie viel Empathie braucht man für diesen Job?
Hager: Die Kunst liegt darin, sich nicht in die Emotionen seines Gesprächspartners reinziehen zu lassen. Die besten Coachings

Axel Hager bestieg den Kilimanjaro und schaffte es bis auf den Gipfel.

sind immer diejenigen, bei denen ich mit innerlichem Abstand einen guten Rat geben kann. Dafür muss ich mich erst einfühlen und dann wieder abstrahieren.
Schadewaldt: Ich glaube, Empathie ist die Grundvoraussetzung für unsere Arbeit. Genauso wie der professionelle Umgang mit Emotionen. Ich verabrede beispielsweise mit meinen Coachees ein Zeichen, mit dem wir uns signalisieren können: „Stopp, das wird mir zu viel. Lass uns hier nicht weitergehen und lieber mal eine Pause machen."

Was muss ein Mensch mitbringen, um überhaupt Empathie empfinden zu können?
Schadewaldt: Du brauchst ein gutes Maß an Aufmerksamkeit und Konzentrationsvermögen. Das hilft, weil du im Gespräch mit anderen Menschen verschiedene Ebenen von Aussagen wahrnehmen darfst. Wenn man zum Beispiel an das Vier-Ohren-Modell von Schulz von Thun denkt, dann höre ich die Appell-ebene, die Sachebene, die Beziehungsebene und vor allen Dingen auch die Selbstoffenbarungsebene. Dafür muss ich achtsam sein. ➜

Hager: Ich war schon als Kind ein guter Beobachter. Das ist mir geblieben und hilft mir heute.
Schadewaldt: Ja, Beobachten ist wichtig. Und ein breites Vokabular an Gefühlen. Wenn ich empathisch sein will, aber nur acht Emotionen benennen kann, dann wird es schwer. Als Coach muss ich in der Lage sein, Gefühle und Stimmungen unterschiedlichster Nuancen darzustellen.

Was haben Sie beide aus Ihrer Sportkarriere mitgenommen, das Ihnen jetzt als Coach weiterhilft? Kurz gefragt: Sind Sportler die besseren Coaches?
Schadewaldt: Sportler sind nicht die besseren Coaches, bestimmt nicht. Klar, Sport hilft natürlich ungemein. Aber das ist nicht der springende Punkt: Alles, was du erlebt hast, hilft dir. Und wenn du Erfahrung im Musizieren hast, dann hilft dir das weiter. Wenn du Mönch warst, hilft dir das. Worum es geht, ist, zu erkennen, dass alles, was wir als Herausforderung erleben, in der Struktur sehr ähnlich ist. Die Lösung eines Problems liegt selten im Inhalt, sondern meistens in der Struktur.
Hager: Ich mache es manchmal auch so, dass ich von Herausforderungen erzähle, die ich während meiner Sportler-Karriere gemeistert habe und an denen ich gewachsen bin. Dann merkt mein Gegenüber schnell, dass schlechte Dinge auch Gutes hervorbringen können, wenn man daran arbeitet und sich nicht seinem Schicksal ergibt.

Welche Erfahrungen haben Sie in Bezug auf virtuelle Meetings und Empathie gemacht?
Hager: Also ich habe während der Coronakrise nur ein einziges Coaching digital gemacht.
Schadewaldt: Wirklich?
Hager: Da kommt nichts bei mir an. Tiefgründiges empathisches Coaching via Videocall kriege ich nicht hin. Ich habe mich lieber persönlich getroffen, sofern das möglich war.
Schadewaldt: Ich habe um die 30 Coachings online gemacht, bei mir klappt das gut. Klar, muss man das Setting ein wenig ändern. Zum einen ist ein realer Hintergrund wichtig, damit ich sehe, in welcher Situation sich der andere befindet. Und ich muss mehr Zeit zum Warmwerden einplanen. Außerdem darf ich virtuell viel kräftiger sein in meinen Emotionen, die kommen sonst nicht rüber.

Und aus der Sicht der Gesprächspartner? Welche Herausforderungen mit Hybrid Working belasten Führungskräfte aktuell besonders?
Hager: Sie haben Angst, keinen direkten Zugriff mehr auf ihre Teams zu haben.
Schadewaldt: Dass die Mitarbeiter die Bindung zum Unternehmen verlieren.

Und wie kann man das lösen? Hybrid work wird bleiben.
Schadewaldt: Firmen brauchen einen echten erlebbaren Purpose, also eine Existenzberechtigung und eine gesellschaftliche Mission. Und sie müssen es schaffen, diesen Purpose auch in der hybriden Arbeitswelt an die Mitarbeiter weiterzugeben, dann bleibt die Fluktuation gering.
Hager: Ja, die Sinnhaftigkeit der Arbeit ist der Schlüssel, um weiterhin an einem Strang zu ziehen. Führungskräfte und Unternehmen müssen da jetzt in kurzer Zeit das nachholen, was sie verschlafen haben. Insofern, glaube ich, stehen sie auch vor einer Chance.

Tobias Schadewaldt (37) ist in Wilhelmshaven geboren und begann als Kind mit dem Segeln. 2008 wechselte er in die 49er-Klasse und bildete mit Hannes Baumann ein Team, mit dem er internationale Rennen bestritt. Seine größten Erfolge waren der jeweils 5. Platz bei den Europameisterschaften 2008 und 2015. Schadewaldt nahm 2012 an den Olympischen Spielen in London teil und holte mehrere deutsche Meistertitel in verschiedenen Bootsklassen, u.a. gewann er die Kieler Woche. Tobias Schadewaldt studierte Betriebswirtschaftslehre. Seit Anfang 2018 arbeitet er als Coach für PAWLIK Consultants und lebt in Wilhelmshaven.

Axel Hager (52) wurde auf der Ostseeinsel Fehmarn geboren und trug maßgeblich zur Beliebtheit von Beachvollball in Deutschland bei. Hager spielte in verschiedenen Vereinen in und um Hamburg. Mit seinem langjährigen Volleyballpartner Jörg Ahmann holte er bei Olympia 2000 in Sydney die Bronzemedaille. Zu Ehren des erfolgreichen Duos ist das Beachvolleyballstadion Ahmann-Hager-Arena in Timmendorfer Strand nach ihnen benannt. Hier finden alljährlich die deutschen Meisterschaften statt. Hager wurde fünfmal Deutscher Meister und viermal Deutscher Beachvolleyballer des Jahres. 2004 beendete er seine Profikarriere und bildete sich zum Coach bei PAWLIK Consultants weiter.