



Kilian Reil ©

»Azubis dürfen Fehler machen«, sagt Kathrin Lehmann

---

Leistungssport und Ausbildung haben vieles gemeinsam, sagt die Unternehmerin und Spitzensportlerin Kathrin Lehmann: Auch Azubis befinden sich im täglichen Training und sollten ihren eigenen Lösungsweg entwickeln dürfen.

Eva Müller-Tauber, Ausgabe 11/2021

**Frau Lehmann, Sie sind ehemalige Profi- Fußballerin und Eishockeyspielerin sowie Unternehmerin: Was können Betriebe und hier speziell die Ausbildung vom (Leistungs-)Sport übernehmen?**

Die maximale Zielorientiertheit, den Ehrgeiz, vorankommen zu wollen, und die Erkenntnis, dass man täglich trainieren muss, um besser zu werden. Das ist wichtig: Ausbildung weniger als Arbeit denn als Training zu verstehen. Trainieren heißt lernen, erkennen und erfahren: Worin bin ich gut? Einen Azubi auszubilden, bedeutet, zuzulassen, dass dieser erfahren kann, was er/sie gern macht und gut kann. Es geht um das Beibringen und Erlernen von Dingen. In einem Training darf ich auch Fehler machen, Azubis dürfen Fehler machen. Und übrigens nicht nur die.

**Das wird hierzulande häufig als Makel verstanden und ist nicht unbedingt populär.**

Ja, leider. In der hiesigen Wirtschaft muss die positive Fehlerkultur generell stärker Einzug erhalten. In Schweden etwa gibt es eine ganz andere Fehlerkultur. Niemand kommt und zeigt mit dem Finger

auf jemanden, bei dem etwas nicht glattgelaufen ist. Im Gegenteil, man freut sich, etwas gelernt zu haben, um es beim nächsten Mal besser, richtig machen zu können. Die Perspektive ist eine andere, man kann Fehler nur beheben und künftig vermeiden, wenn man offen über sie spricht. Die Unternehmenskultur ist daher das A und O. Azubis dürfen auch keine Angst haben müssen, nachzufragen, sie haben Welpenschutz. Je mehr sie reflektiert fragen, desto mehr Hilfe bekommen sie und umso weniger müssen sie künftig fragen. Natürlich stehen Unternehmen unter einem wirtschaftlichen Druck - aber gerade dann ist eine positive Fehlerkultur der Nährboden für solides Wirtschaften.

### **Der Coach leitet das Training. In der Ausbildung - um im Bild zu bleiben - wäre es dann der Ausbilder, der die Azubis trainiert. Welche Kompetenzen sollte er dafür mitbringen?**

Abgesehen davon, dass er natürlich sattelfest sein muss in dem, was er tut, sollte er empathisch sein, Freude daran haben, jemanden zu begleiten, ihn also gleichzeitig zu führen und ihn sich in Ruhe entwickeln zu lassen. Das verlangt ein hohes Maß an Kommunikation sowie Geduld und eine pädagogische Grundausbildung. Ich bin eine große Verfechterin der Pädagogik. Bevor wir über Leadership reden, müssen wir über Pädagogik reden. Sie ist die Basis, der Schlüssel für erfolgreiches Ausbilden.

### **Inwiefern?**

Die Pädagogik lässt die Mehrperspektivität zu, ist wertfrei. Wenn etwa zwei Menschen eine schwere Kiste tragen, dann sagt der eine: »Das war unendlich schwer.« Und der andere sagt: »Ja? Ich hab mich einfach nur gefreut, mit dir diese Kiste zu tragen.« Darum geht es. Es ist ein und dieselbe Aufgabe, aber es gibt verschiedene Perspektiven und alle sind richtig. Dieses Zulassen der Mehrperspektivität ist eines der wichtigen pädagogischen Momente und für Trainer im Sport ebenso wie für Ausbilder wichtig, damit sich Azubis entwickeln können.

### **Und was können sich Azubis vom Leistungssport abschauen?**

Neben Dingen wie Disziplin, Durchhaltevermögen und Demut - wenn ich Neuling bin, bin ich nicht gleich Teamkapitän - vor allem die Lust, etwas erreichen zu wollen, ein Ziel zu haben. Und das muss nicht immer lauten, Führungskraft oder CEO zu werden, sondern beispielsweise: Ich will das und jenes erlernen, diesen Abschluss schaffen, mir Respekt erarbeiten. Zudem sollte ein Azubi natürlich bereit sein, sich coachen zu lassen, und er muss - wie im Leistungssport - auch an seine Grenzen gehen. Außerdem ist es wichtig, bewusst mit sich selbst umzugehen. Das ist etwas, was wir Sportler können, denn wir müssen uns andauernd mit unseren Emotionen auseinandersetzen, sind im ständigen Dialog mit Kopf, Herz und unserem Körper.

### **Wie lässt sich das auf die Ausbildung übertragen?**

Auch hier sowie generell im Job gibt es Situationen, die man durchstehen muss. Da ist es wichtig, mit sich in Dialog zu treten, zum Beispiel nach einer nicht bestandenen Prüfung den Moment zuzulassen und zu sagen: Mist, das war nix. Wichtig ist dabei, in sich hineinzuhören und zu hinterfragen: Warum trifft mich das so, was könnte ich ändern? Das machen Sportler permanent, und das sollten auch Azubis tun. Wer in sich selbst hineinhört, entdeckt sich selbst und kommt auch aus einem Tief schneller wieder raus: den ersten Blick also in sich hinein richten - und erst den zweiten Blick nach vorne.

### **Sie haben Erfahrung als Mannschaftsführerin und als Trainerin. In diesen Funktionen müssen Sie motivieren. Ähnlich geht es Ausbilden. Wie gelingt das?**

Bewusst Fragen stellen und auch loben, es wird viel zu wenig gelobt. Und: Motivation hat viel mit Ehrlichkeit zu tun, der Teamkultur und natürlich dem Ziel. Ich darf zum Beispiel nicht sagen »Alle dürfen spielen« und mich dann beschweren, wenn ich gegen den Abstieg spiele. Wenn ich ein Ziel ausgegeben habe, muss ich 24 Stunden dem folgen. Motivation gibt es nur bei einem ehrlichen Motivator und ehrlichen Empfängern. Und wenn ich als Coach sehe, da sind welche, die haben keinen Bock auf das Ziel, dann muss ich die vielleicht aussortieren.

### **Also sich auch einmal von einem Auszubildenden trennen wie von einem Spieler?**

Ja, wenn einer im Team permanent querschießt oder stört, ist dies manchmal besser. Menschen erbringen nur dann gute Leistungen, wenn sie sich wohlfühlen. Deshalb lohnt es oft mehr, Energie in gute Menschen zu investieren. Häufig wird Energie in Menschen gesteckt, die ein anderes Ziel haben. Geht all diese Power aber in diejenigen, die wollen, kommt man meist erfolgreich ins Ziel. Also muss sich ein Coach fragen: Wie viel Energie habe ich? In wen möchte ich sie investieren?

### **An Selbstbewusstsein, was ihre technischen Fähigkeiten angeht, scheint es gerade vielen Mädchen zu mangeln. Oder wie erklärt es sich, dass immer noch so wenige von ihnen sich für Mathematik, Informatik, Natur- und Ingenieurwissenschaften und Technik (MINT) begeistern?**

Das hat leider noch meist mit den alten gesellschaftlichen Denkmustern zu tun - vor allem in den älteren Generationen: Mädchen mögen Sprachen, Jungs Naturwissenschaften. Langsam steigt der Anteil der Frauen in MINT-Berufen. Aber es ist noch viel Potenzial nach oben. Mädchen müssen noch mehr ermutigt werden, den mathematisch-naturwissenschaftlichen Weg einzuschlagen. Role-Models tun da sicher gut, aber auch die Aussicht auf einen sicheren und meist gut bezahlten Arbeitsplatz motiviert. Ich finde es gut, dass interessierte Mädchen mit gezielten Förderprogrammen begleitet werden.

### **Sie selbst haben gleich zwei Karrieren in zwei männerdominierten Sportarten hingelegt und außerdem ein Studium gemeistert: Wie haben Sie das alles unter einen Hut gebracht?**

Die größte Herausforderung war das Zeitmanagement. Ich musste in meinem BWL-Studium einige Kompromisse machen, konnte nicht immer die Module besuchen, die mich am meisten interessiert haben, sondern die, die zeitlich am besten passten. Parallel bin ich mit den Dozierenden in Dialog getreten. Ich habe erläutert, wer ich bin, was ich tue und dass ich nicht immer da sein kann, aber bereit bin, Versäumtes zeitnah aufzuarbeiten oder zusätzliche Referate zu halten, als Gruppensprecherin zu fungieren. Ich habe gelernt, zu verhandeln und Menschen zu finden, die mich unterstützen. Und mir haben so viele Dozierende Vertrauen entgegengebracht. Vertrauen ist die höchste Währung, die es gibt, mit dieser muss man sorgsam umgehen. Wenn mir mein Ausbilder vertraut, muss ich dieses Vertrauen zurückzahlen. Das bedeutet aber nicht zwingend, die Beste zu sein.

### **Sondern?**

Abmachungen einzuhalten, verlässlich zu sein. Es geht darum, zu zeigen, dass man realisiert hat, welche Wertschätzung man gerade bekommen hat. Es geht aber auch darum, denjenigen, der mir vertraut, ehrlich mit auf meinen Weg mitzunehmen: »Ich weiß nicht, wie ich das schaffen soll, kannst du mir helfen?« Gerade viele junge Leute haben Angst zu versagen. Sie freuen sich, dass sie ein Projekt selbst machen dürfen, befürchten jedoch gleichzeitig, wenn ich das nicht schaffe, habe ich das Vertrauen missbraucht. Diesen Druck müssen junge Menschen unbedingt loswerden, gerade Auszubildende.

## **Zur Person**

Kathrin »Ka« Lehmann (41) war über 15 Jahre lang Spitzensportlerin. Als Fußballerin stand sie unter anderem bei den Frauen des FC Bayern München im Tor. Als Eishockeyspielerin spielte die gebürtige Züricherin 242-mal für die Schweizer Nationalmannschaft und ist noch immer beim Bundesligisten ESC Planegg-München aktiv. Zudem betrieb sie Eishockey- und Fußballtrainingslager für Mädchen, arbeitete als Fußballtrainerin beim TSV Gilching-Argelsried und war Assistenzcoach des Schweizer Eishockey-Nationalteams.

Die Wahlmünchenerin hat seit 2005 eine eigene Agentur (kasports), die Events, Sportcamps und Coachings durchführt. Zudem ist sie Gründerin und Geschäftsführerin der privaten Universität SPORT-BUSINESS CAMPUS GmbH.

Lehmann ist seit Juni 2021 Mitglied der IHK-Vollversammlung und stellvertretende Vorsitzende im IHK-Regionalausschuss Landeshauptstadt München.

---