



**TÜV**  
AUSTRIA

**AKADEMIE**

Theri Hornich

# Motivation

für Führungskräfte, Mitarbeiter und Stakeholder

Was Sie vom Spitzensport lernen können

TÜV AUSTRIA Fachverlag

# Impressum

## Motivation für Führungskräfte, Mitarbeiter und Stakeholder

*Was Sie vom Spitzensport lernen können*

1. Auflage 2024

ISBN 978-3-903255-61-6

**Autorin:** Mag. Theresa Hornich, MSc.

Psychologin, Sportwissenschaftlerin, Leistungssportlerin

**Medieninhaber:** TÜV AUSTRIA AKADEMIE GMBH

Leitung: Mag. (FH) Christian Bayer, DI (FH) Andreas Dvorak, MSc

2345 Brunn am Gebirge, TÜV AUSTRIA-Platz 1

+43 5 0454-8000

akademie@tuv.at | www.tuv-akademie.at



**Produktionsleitung:** Mag. Judith Martiska, TÜV AUSTRIA Akademie

**Layout:** Markus Rothbauer, office@druckwelten.at

**Grafiken:** lucdesign

**Herstellung:** druckwelten.at, 1180 Wien

**Coverbilder:** © Casanova/JAPhotography

© 2024 TÜV AUSTRIA AKADEMIE GMBH

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die Rechte der Verbreitung, der Vervielfältigung, der Übersetzung, des Nachdrucks und der Wiedergabe bleiben – auch bei nur auszugsweiser Verwertung – dem Verlag vorbehalten.

Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Medieninhabers reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Trotz sorgfältiger Prüfung sämtlicher Beiträge in diesem Werk sind Fehler nicht auszuschließen. Die Richtigkeit des Inhalts ist daher ohne Gewähr. Eine Haftung des Herausgebers oder der Autoren ist ausgeschlossen.

Im Sinne einer besseren Lesbarkeit und eines erleichterten Verständnisses verzichten wir in unseren Publikationen auf eine geschlechterspezifische Differenzierung und verwenden für Personenbezeichnungen das generische Maskulinum. Wir verstehen dieses als neutrale grammatikalische Ausdrucksweise, mit der wir ohne jegliche Diskriminierung alle Menschen gleichermaßen ansprechen.

# Vorwort

Ich kenne Theri schon seit meiner Kindheit. Wir haben uns damals beim Segeln kennengelernt und einige Trainingsjahre gemeinsam verbracht. Schon zu dieser Zeit hat man bemerkt, dass sie immer motiviert und fokussiert ist, und man hat ihr quasi angesehen, dass sie im Sport viel erreichen will. Auch beim Segeln war Theri erfolgreich, aber ab einem gewissen Alter hat sie sich eben für Eishockey entschieden. Ich bin mir sicher, dass sie es in vielen Sportarten weit bringen hätte können, wenn sie diesen Weg gewählt hätte.

Auch schon als Kind hat Theri es geschafft, andere Sportler und die Menschen um sich herum mitzureißen, zu motivieren und zu Höchstleistungen anzuspornen. Sie hat eine so positive Art und einen herzlichen Charakter, dass es ganz leicht ist, sich von ihr motivieren zu lassen. Ich weiß, dass sie schon seit einiger Zeit als Trainerin arbeitet, und ich denke, dass sie für diese Rolle geschaffen ist. Sie kennt sich nicht nur in ihrem Sport sehr gut aus, sie hat auch den psychologischen Hintergrund, um sich mit anderen Faktoren des Erfolgs, wie zum Beispiel der Motivation, auseinanderzusetzen. Als Sportlerin kann ich nur bestätigen, dass die Motivation ein entscheidender, wenn nicht sogar ein wesentlicher Faktor für Erfolg ist. Dabei ist es egal, ob man segelt, läuft oder Eishockey spielt – oder auch in der Wirtschaft arbeitet. Die Motivation ist für Erfolg in allen Lebenslagen entscheidend. Sportler müssen sich mit dem Thema ständig auseinandersetzen. Jedes Mal, wenn Athleten keine Lust auf Training haben, wenn sie sich nicht wohlfühlen, müssen sie sich trotzdem motivieren, Bestleistungen abzurufen. Sportler sind also sicherlich Experten auf diesem Gebiet und können ihre Erkenntnisse auch an andere Personen in anderen Bereichen weitergeben.

Obwohl sich unsere sportlichen Wege schon in der Jugend getrennt haben, habe ich Theris Karriere natürlich weiterverfolgt und immer wieder von ihr gehört. Ich habe ihre Meilensteine und Erfolge mitbekommen und mich mit ihr gefreut, wenn sie bei nationalen und internationalen Großevents glänzen



konnte oder auf persönlicher Ebene Erfolge erlebt hat. Man hat immer gemerkt, wie viel Zeit sie in den Sport investiert, wie motiviert sie ihre Ziele verfolgt und was sie dadurch alles erreicht hat. Ich glaube nicht, dass sie jemals stehengeblieben ist, sie hat sich immer weiterentwickelt, neue Ziele gesucht und diese auch erreicht.

Aufgrund ihrer jahrelangen Beschäftigung damit, sich selbst und andere im Sport zu motivieren, hat Theri viel Erfahrung gesammelt und kann diese jetzt auch an andere weitergeben. Sie ist eine Trainerin, die ihre Teams motiviert und immer wieder herausfordert. Sie ist in einigen leitenden Positionen im Sport aktiv und schafft es auch dort, ihre Mitarbeiter und Teammitglieder entsprechend anzuspornen. Seit einigen Jahren gibt sie auch Keynotes, Präsentationen und Workshops zum Thema Motivation und überträgt ihre sportlichen Erfahrungen unter anderem in die Wirtschaft. Ich bin mir sicher, dass ihr Wissen und ihre Tipps vielen Menschen helfen.

Ich freue mich auf ihr Buch, in dem Theri das Thema Motivation ganz genau beleuchtet und vor allem ihre persönlichen Erfahrungen und Erkenntnisse einfließen lässt. Besonders gespannt bin ich auf die vielen Interviews mit unterschiedlichen Sportlern, mit denen sie bei der Recherche gesprochen hat. Ich bin mir sicher, dass nicht nur ich als Sportlerin daraus lernen kann, sondern dass dieses Buch auch Nicht-Sportlern zahlreiche Tipps und Tricks verraten wird, wie man sich motiviert und wie Motivation in Beruf und Privatleben funktionieren kann.

*Tanja Frank, Seglerin  
Bronzemedallengewinnerin bei den Olympischen Spielen 2016 in Rio de Janeiro*



# Vorwort der Autorin

Schon seit meiner Kindheit und Jugend ist das Thema Motivation mein ständiger Begleiter. Bereits als Kleinkind war ich durch eine enorme Neugierde angetrieben, immer Neues auszuprobieren, Neues zu erlernen und mich ständig und in den verschiedensten Bereichen weiterzuentwickeln. Besonders zielstrebig habe ich diese Weiterentwicklung im Sport ausgelebt. Solange ich mich erinnern kann, habe ich kaum ein Training ausgelassen und habe alle mir zur Verfügung stehenden Möglichkeiten genutzt, zusätzliche Trainingseinheiten in meinem Alltag unterzubringen. Schon damals habe ich mir oft Gedanken gemacht, wieso manche Sportler motivierter sind als andere und woher diese Motivation eigentlich kommt beziehungsweise wie man sie bewusst beeinflussen kann.

Da ich dieses Interesse auch in der Jugendzeit nicht verloren habe, habe ich meine Maturaarbeit in Psychologie über Motivation geschrieben. Dadurch habe ich erstmals die wissenschaftlichen Hintergründe erforschen können, die meine zuvor gesammelten praktischen Erfahrungen bestätigen konnten. In Interviews mit erfolgreichen Sportlern habe ich mir weiterführende Berichte angehört sowie sportpsychologische Workshops und Seminare besucht, um Theorie, Praxis und persönliche Erfahrungen zu verknüpfen.

Sowohl im Studium der Sportwissenschaften als auch im Studium der Psychologie spielt Motivation eine bedeutende Rolle. In theoretischen Inputs wurde dieses Thema in den unterschiedlichsten Vorlesungen immer wieder behandelt. Und auch die Praxisverbindung konnte ich immer wieder selbst erfahren, da enorme Motivation meinerseits gefragt war, um zwei Studienrichtungen und Leistungssport gleichzeitig und erfolgreich ausführen zu können.



Durch meine schulischen und universitären Ausbildungen sowie durch meine langjährigen Erfahrungen im Eishockey habe ich also sowohl in der Theorie als auch in der Praxis bereits sehr viel mit dem Thema Motivation zu tun gehabt. Aktuell versuche ich dieses gesammelte Wissen in Workshops an Sportmannschaften, Unternehmen sowie Teams jeder Art weiterzugeben.

Ich hoffe, mein Buch kann einen Teil meines Wissens zusammenfassen und einen kleinen Einblick in meine persönlichen Motivationserfahrungen geben. Mein Ziel ist es, einerseits über sportliche Erfahrungen zu berichten und andererseits Parallelen zu anderen Lebensbereichen wie Berufswelt oder Privatleben herzustellen. Ich hoffe, dass meine Learnings aus dem Sport auch für andere Menschen hilfreich sind und sich in unterschiedliche Bereiche des täglichen Lebens übertragen lassen.

*Theri Hornich – Psychologin, Sportwissenschaftlerin, Leistungssportlerin*



# Die Autorin

Mag. Theresa Hornich, MSc., hat Sportwissenschaften und Psychologie an der Universität Wien studiert. Sie hat Zusatzqualifikationen als Trainingstherapeutin sowie in Klinischer Psychologie, Gesundheitspsychologie, Sportpsychologie, Arbeits- und Organisationspsychologie erworben und verfügt über mehrjährige Berufserfahrungen in diesen Bereichen. Im Themenfeld der Trainingstherapie hat sie 2020 ihr erstes Buch „Wenn einem der Rücken in den Rücken fällt“ veröffentlicht.

In der eigenen psychologischen Praxis sieht sie ihren Arbeitsschwerpunkt im Bereich der Sport- und Gesundheitspsychologie sowie in einer Verknüpfung von körperlicher und psychischer Gesundheitsförderung und -erhaltung in Alltag, Privat- und Berufsleben.

Zusätzlich ist Theri regelmäßig als Vortragende zu unterschiedlichen sportwissenschaftlichen und psychologischen Themen im Einsatz und leitet eigene Führungskräfte-Seminare und Mitarbeiter-Workshops mit den Schwerpunkten: Führungskräftecoaching aus Sport und Psychologie, Motivation, Resilienz, Teambuilding und Leadership-Mindset.

Als ehemalige Leistungssportlerin in der Sportart Eishockey hat Theri auf nationaler und internationaler Ebene zahlreiche Erfolge feiern können und war als Torhüterin langjähriger Bestandteil der österreichischen Dameneishockey Nationalmannschaft. Sie hat eine abgeschlossene Trainer-Lizenz und Coachingerfahrungen im Nachwuchs-, Hobby-, Leistungs- und Profisport. Als Teammanagerin der österreichischen Dameneishockey Nachwuchs-Nationalmannschaften hat sie eigene Führungsqualitäten ebenfalls unter Beweis gestellt. Zusätzlich kommentiert sie Eishockeyspiele im Fernsehen.

Theri Hornich hat also in den unterschiedlichsten Bereichen des Eishockeysports umfassende Erfahrungen sammeln können, welche sie aktuell, unter anderem als ehrenamtliches Vorstandsmitglied des Österreichischen Rollsportverbandes, an verwandte Sportarten weitergibt. Es ist ihr außerdem ein großes Anliegen, ihre persönlichen Erfahrungen nicht nur verwandten Zielgruppen aus Sport und Psychologie weiterzugeben, sondern auch Zielgruppen außerhalb des Sports anzusprechen und somit ebenfalls eine fortschreitende Vernetzung und Weiterentwicklung außersportlicher Bereiche zu bewirken.



© Casanova/JAphotography



# Inhalt

<b>Einleitung</b> .....	<b>12</b>
<b>Motivation – eine Begriffsklärung</b> .....	<b>18</b>
Was ist Motivation? .....	18
Welche Arten der Motivation gibt es? .....	19
<i>Druck- und Zugfaktoren der Motivation</i> .....	19
<i>Intrinsische vs. extrinsische Motivation</i> .....	24
<i>Selbstbestimmung der Motivation</i> .....	29
Motivation im beruflichen Kontext .....	31
<i>Aus der Sportpraxis: Ivona Dadic – Ein Ziel vor Augen</i> .....	<i>34</i>
Zusammenfassung und praktische Tipps .....	40
<b>Motivation im Job</b> .....	<b>44</b>
Welche Vorteile bringt eine hohe Arbeitsmotivation? .....	45
Was sind potenzielle Ursachen für Motivationsverlust und berufliche Unzufriedenheit? .....	46
Motivationsstypen .....	51
Förderung beruflicher Motivation .....	52
<i>Aus der Sportpraxis: Andreas Onea – Nichts ist so schlimm, wie     es im Moment scheint</i> .....	<i>56</i>
Zusammenfassung und praktische Tipps .....	60
<b>Führungskräftemotivation</b> .....	<b>64</b>
Führung – Wandel im Laufe der Zeit .....	64
Selbstführung und Selbstmotivation .....	67
Auswirkungen auf die Mitarbeiter .....	70
<i>Aus der Sportpraxis: Viktoria Schnaderbeck – Aus Rückschlägen     Rückenwind machen</i> .....	<i>72</i>
Zusammenfassung und praktische Tipps .....	80

<b>Mitarbeitermotivation</b> .....	<b>84</b>
Wieso ist Mitarbeitermotivation wichtig? .....	84
3-Stufen-Modell .....	86
<i>Analyse</i> .....	86
<i>Planung und Durchführung</i> .....	90
<i>Evaluation</i> .....	91
Rollenverteilung .....	92
Förderung der Mitarbeitermotivation .....	95
Aus der Sportpraxis: Greg Holst – Mit gutem Beispiel vorangehen ...	96
Aus der Sportpraxis: Phil Lukas – Nothing comes easy .....	101
Team-Spiele .....	105
Zusammenfassung und praktische Tipps .....	108
<b>Motivationsfördernder Kontext</b> .....	<b>112</b>
Ecological Dynamics im Sport .....	113
Motivationsfördernde Rahmenbedingungen im Job .....	116
<i>Arbeitsplatzgestaltung</i> .....	117
<i>Teambuilding, Firmenevents und Familienevents</i> .....	118
<i>Feedback</i> .....	119
<i>Sonstige Umgebungsvariablen</i> .....	121
Aus der Sportpraxis: Anna Kiesenhofer – Feedback als Chance .....	122
Motivation externer Personen .....	126
Motivation für aktuelle Themen .....	128
Aus der Sportpraxis: Georg Wawer – You can't be what you can't see ..	130
Zusammenfassung und praktische Tipps .....	136
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>138</b>



# Einleitung

Die moderne Arbeitswelt ist von vielfältigen Veränderungsprozessen betroffen, welche nicht nur auf Arbeitsprozesse, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle gravierende Auswirkungen haben, sondern unser grundlegendes Verständnis von Arbeit und der Rolle des Menschen im Arbeitsprozess auf den Prüfstand stellen.

Eine fortschreitende Digitalisierung verspricht immer mehr Vorteile für das tägliche Arbeiten. Arbeitsprozesse werden automatisiert, Informationen logisch miteinander verknüpft, Daten langfristig gespeichert und aufbewahrt, die zwischenmenschliche Kommunikation durch neue Medien erleichtert und vieles mehr. Auch Themen wie Robotisierung, Automatisierung oder Künstliche Intelligenz sind auf dem Vormarsch und in mehreren Bereichen der heutigen Arbeitswelt bereits als fester Bestandteil integriert. All diese Veränderungen und Fortschritte verfolgen das gemeinsame Ziel, Menschen diverse Tätigkeiten abzunehmen, dadurch die Geschwindigkeit von Arbeitsleistungen zu erhöhen, in kürzerer Zeit mehr Aufgaben zu schaffen und generell in immer weniger Zeit immer mehr Leistung zu erbringen. In diesem Zusammenhang wird bereits in unterschiedlichen Kreisen von der vierten industriellen Revolution gesprochen. (*Majkovic & Negri, 2019*)

Eine erhöhte Mobilität und steigende internationale Vernetzung versprechen ebenfalls Vorteile auf dem Arbeitsmarkt. Durch den mobilen Wechsel zwischen unterschiedlichen Positionen, Berufen und Betrieben entstehen gleichzeitig Veränderungen hierarchischer Strukturen, welche wiederum Auswirkungen auf Einkommen und Sozialprestige haben. Der Arbeitsmarkt unterliegt auch in diesem Bereich ständigen Veränderungsprozessen. Internationale Vernetzung verspricht Unternehmen sowie Einzelpersonen Vorteile, wie eine Erweiterung des beruflichen Netzwerkes, internationale Erfahrungssammlung, neue Lebenskompetenzen oder in weiterer Folge Vorteile am Arbeitsmarkt gegenüber anderen Personen und Unternehmen. (*Pointner, 2008*)

Steigende Flexibilität und Anpassungsfähigkeit von Unternehmen und ihren Mitarbeitern versprechen eine schnellere Reaktion auf sich entwickelnde Umweltbedingungen und strukturelle Veränderungen der allgemeinen Wirtschafts- und Beschäftigungspolitik. Dazu gehören unter anderem Themen wie Klimawandel, Nachhaltigkeit, handelspolitische Spannungen, geopolitische Unsicherheit oder demographische Bedingungen, wie eine immer älter werdende Gesamtbevölkerung.

Unternehmen wird in verschiedenen Bereichen immer mehr Flexibilität und Agilität abverlangt, um diesen ständigen Veränderungen möglichst zeitnah gerecht werden zu können. (Becher, Sell & Bersheim, 2020)

Neue Arbeitsformen sollen die Anpassung an diese veränderten Voraussetzungen erleichtern und Führungskräften sowie Mitarbeitern diverse Vorteile bringen. Durch remote oder hybride Arbeitsformen wird der Einzelperson Fahrtzeit erspart und ein Zugriff auf notwendige Daten und Informationen zu jeder Zeit an jedem Ort ermöglicht. Ziel dabei ist es, Arbeitsabläufe ortsunabhängig durchführen zu können, Zeit zu sparen durch verringerte Anreisezeit sowie unterschiedliche Rahmenbedingungen für die Einzelperson zu vereinfachen.

Es gibt also einige Veränderungen am modernen Arbeitsmarkt, die durchaus positive Entwicklungen darstellen und diverse Vorteile mit sich bringen. Dennoch können auch einige weniger positive Auswirkungen der neuen Arbeitswelt beobachtet werden, vor allem dann, wenn die psychischen Auswirkungen dieser Veränderungen betrachtet werden.

Auch wenn sich Digitalisierung und die dadurch entstandene Möglichkeit nach mehr Leistung in kürzerer Zeit grundsätzlich positiv anhört, kann dieser Vorteil auch schnell als Forderung verstanden werden und beim arbeitenden Menschen sowohl zu steigendem Leistungsdruck als auch zu vermehrtem Zeitdruck oder der Forderung, mehrere Aufgaben gleichzeitig erledigen zu müssen, führen. Dadurch wird das subjektiv wahrgenommene Stresserleben der arbeitenden Person enorm erhöht. Ebenfalls kann das Erlernen neuer Softwares und Systeme viel Zeit in Anspruch nehmen und bei einzelnen Personen zu einem Gefühl der Überforderung oder Hilflosigkeit führen, spätestens dann, wenn diese neuen Systeme aufgrund technischer Probleme nicht wie vorgesehen funktionieren oder es dadurch zu regelmäßigen Unterbrechungen der Arbeitstätigkeit kommt.

Die Forderung nach erhöhter Mobilität und Internationalität treibt Fortschritt zwar schnell voran, entspricht jedoch nicht immer den Bedürfnissen aller Personen. Während einige Menschen eine hohe Reisebereitschaft mitbringen und die Vorteile internationaler Beziehungen gerne ausleben, verbringen andere Menschen lieber Zeit in der gewohnten Umgebung oder bei der Familie. Durch diese unterschiedlichen Bedürfnisse findet die Individualität

von Einzelpersonen nur mangelnde Berücksichtigung und interindividuelle Differenzen werden zusätzlich hervorgehoben sowie eine ungleiche Chancenverteilung im beruflichen Kontext gefördert.

Die Forderung nach steigender Flexibilität und Anpassungsfähigkeit am Arbeitsmarkt kann dem einzelnen Mitarbeiter sehr viel abverlangen. Ständiger Fortschritt und Wandel reduzieren den Anteil von Routinetätigkeiten und erfordern ständige Weiterentwicklung sowie die Übernahme und Verantwortung immer größerer und komplexerer Aufgabenbereiche. Können Mitarbeiter mit diesem Fortschritt nicht mithalten, führt es dazu, dass sie ihre Arbeit nicht mehr ausführen können und möglicherweise ihren Job verlieren. Die damit verbundene ständige Sorge vor einem Arbeitsplatzverlust wirkt sich ebenfalls negativ auf Arbeitszufriedenheit, Wohlbefinden und Gesundheit aus.

Neue Arbeitsformen, die das Ziel verfolgen, mehr Zeit und persönlichen Freiraum zur Verfügung zu stellen, führen oft zu einem Verschwimmen der Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben. Zusätzlich erhalten arbeitende Menschen im remoten Setting oft deutlich mehr oder deutlich weniger Informationen als in einem Büro vor Ort. Sowohl ein Mangel an entscheidenden Informationen als auch eine Überflutung mit überflüssigen Informationen kann Erschwerungen im Arbeitsalltag mit sich bringen und Abläufe verkomplizieren oder verzögern. Ohne persönlichen zwischenmenschlichen Kontakt bleiben solche ungünstigen Entwicklungen und subjektiven Wahrnehmungen oft verborgen und Personen empfinden mangelnde Unterstützung und Wertschätzung durch Vorgesetzte als Belastung und entwickeln negative Emotionen oder Frust.

Veränderte Arbeitsbedingungen verfolgen also durchwegs das Ziel, immer bessere Leistungen in immer kürzerer Zeit zu erbringen und dabei die individuellen Bedürfnisse arbeitender Personen zu berücksichtigen. Dennoch kommt es häufig zu negativen Auswirkungen auf das subjektive Wohlbefinden und die individuelle Arbeitszufriedenheit. Themen, die in diesem Zusammenhang regelmäßig erwähnt werden, sind steigender, von außen auferlegter Leistungs- und Zeitdruck, Stress durch ein subjektiv empfundenes und selbst auferlegtes Leistungsstreben oder die Herausforderung, mehrere Aufgaben gleichzeitig erledigen zu müssen.

Ebenfalls belastend ist eine mangelnde Berücksichtigung individueller Gegebenheiten wie beispielsweise persönliche Stärken und Schwächen, eine andauernde Forderung nach persönlicher Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, ständiger Erreichbarkeit, der Druck, immer mehr Verantwortung übernehmen zu müssen, sowie verschwimmende Grenzen zwischen Beruf und Privatleben. Im schlechtesten Fall führen diese Belastungen zu Überforderung, Demotivation oder Burnout. (*Wisniewska, 2022*)

All diese Herausforderungen der aktuellen Arbeitswelt lassen sich ebenfalls im sportlichen Kontext, vor allem im Leistungssport, wiederfinden. Sportler entwickeln ein inneres Leistungsstreben und versuchen durch kontinuierlichen Fortschritt ständig neue Bestleistungen aufzustellen, um im Wettbewerb gegen die Konkurrenz einen Vorteil zu haben und Duelle zu gewinnen. Grenzen zwischen Sport und Privatleben können nicht exakt gezogen werden und vermischen sich zunehmend. Im internationalen Vergleich geht es darum, auf individuellen Lösungswegen persönliche Stärken gezielt einzusetzen und die eigenen Schwächen vor dem Gegner zu verbergen. Sportler übernehmen die volle Verantwortung für ihre Leistungen und müssen im Wettkampf unter erschwerten Rahmenbedingungen die richtigen Entscheidungen treffen. Speziell unter dem Druck besonders wichtiger Events sind Höchstleistungen gefragt, während die Zeit dafür immer knapper wird, denn umso älter der Sportlerkörper wird, umso länger werden die Regenerationsphasen und die körperliche Leistungsfähigkeit nimmt mit zunehmendem Alter kontinuierlich ab.

Sportler sind also von Kindheit an darauf trainiert, durch eine hohe Motivation, Zielstrebigkeit und Planungsfähigkeit Weiterentwicklung und Erfolge in möglichst kurzer Zeit zu erzielen, unabhängig von den Rahmenbedingungen.

Was Führungskräfte für ihren beruflichen Alltag von Sportlern lernen können und wie sich diese Lerneffekte positiv auf die oben genannten veränderten Arbeitsbedingungen auswirken können, soll in den folgenden Kapiteln anhand theoretischer Inputs, persönlicher Erfahrungen und Interviews mit Sportlerpersönlichkeiten erläutert werden.

# Motivation







25

BAUER

TEAM AUSTRALIA

MORNING

25

SHERWOOD