

WEITER, HÖHER, SCHNELLER

Business-Mentalcoaching: Mentalstrategien vom Spitzensport lernen.

VON HEIDI HABERL-GLANTSCHNIG

16./17. Juli 2021: Weltrekord - der Ultradistanz-Radfahrer Christoph Strasser knackt den bestehenden Weltrekord und fährt als erster Mensch über 1000 km (das entspricht ungefähr der Distanz von Wien nach Brüssel) in 24 Stunden.

30. Juli 2021: Die Kärntner Ruderin Magdalena Lobnig schafft mit Bronze die erste olympische Medaille einer Frau in der Geschichte des österreichischen Rudersports. Platz 3 bis 5 rudern innerhalb weniger Zehntelsekunden ins Ziel.

25. Juli 2021: Anna Kiesenhofer erobert als Außenkletterin und Amateurin die olympische Goldmedaille im Rad-Straßenrennen der Frauen, das erste Edelmetall des ÖOC-Teams in Japan.



Diese Geschichten verfolgen wir gerade im Olympiajahr begeistert, feiern mit, feiern an und fragen uns, wie Menschen derart außergewöhnliche und exzellente Leistungen gelingen, was den Unterschied zwischen Siegern und Verlierern ausmacht.

Heidi Haberl-Glantschnig, die selbst viele Jahre Leistungssportlerin war und an der Universität Wien Sport und Psychologie studiert hat, beschäftigt sich mit dieser Frage seit vielen Jahren. „Aus meiner Sicht geht es hier wenig um Glück, um Zufall oder um besonders herausragende genetische Komponenten, wie oft von vielen vermutet wird. Auch die aktuelle Forschung bestätigt solche Thesen nicht. Es sind die ganz besonderen, exzellenten Mentalstrategien, die hier den feinen Unterschied machen.“

Haberl-Glantschnig arbeitet mit SportlerInnen unterschiedlicher Sportarten (z. B. Schwimmen, Rudern, Springreiten, Voltigieren, Golf, Tennis, Fußball, Feldhockey, Fechten) von Nachwuchssport bis Olympianiveau und weiß, dass es dabei immer um sehr ähnliche mentale Techniken und Skills geht, die es zu entwickeln und zu perfektionieren gilt.

ERFOLGSSTRATEGIEN

Es handelt sich dabei um mentale Strategien, also interne Muster, auf Basis derer wir unsere Handlungen, unsere Emotionen, unser Erleben und Verhalten steuern. Im Behaviorismus spricht man in diesem Zusammenhang von der „black box“, in der sensorische Reize verarbeitet werden, um dann zu extern wahrnehmbaren Verhaltensweisen zu führen. Im Mentalcoaching geht es um die Erforschung der black box - mit dem Ziel, besonders erfolgreiche mentale Strategien zu erkennen und für andere nutzbar zu machen. Erfolg wird dabei immer individuell und subjektiv definiert.

Doch was ist es jetzt konkret, was Spitzensportler besonders exzellent machen? Was können wir von ihnen lernen? Wir nehmen drei Faktoren unter die Lupe:



* **MAG. HEIDI HABERL-GLANTSCHNIG**, Studium Psychologie und Sport, Lebensberaterin, Business-Mentalcoach, Unternehmerin, 30-fache österreichische Meisterin und Junioren-Vizeweltmeisterin im Rudern, www.springkraft.consulting

MENTALSTRATEGIE 1: KLARE ZIELE

Die Motivationspsychologie lehrt, wie man Menschen motivieren kann. Was sind Motivatoren und Antreiber? Was davon kommt von außen, was von innen? Heute nähert sich die Motivationspsychologie mehr und mehr der modernen Zielpsychologie an. Denn Ziele motivieren automatisch, wirken wie Magneten, wie Leuchttürme und setzen ungeahnte Energien frei. Im ersten Schritt geht es daher um die richtige, klare, positive Manifestation eines Zieles, das spürbare Anziehungskraft besitzt, weil es von uns ganz persönlich kommt.

Im Sport weiß man schon lange, wie wichtig Ziele sind. Kein systematisches Training wird aufgenommen, ohne sich darüber bewusst zu sein, was man damit erreichen möchte. Der steirische Ultraradsportler und mehrfache Race-Across-America-Gewinner Christoph Strasser ist in Sachen Zielsetzung ein besonderes Phänomen. Er hat damit begonnen sich seine Ziele sehr klassisch mit einem Mentaltrainer zu setzen und diese mithilfe von inneren Bildern zu verankern, wie er in einem Interview des Online-Mentaltrainings „My Best Me“ (www.mybestme.at) berichtet. Dabei gelingt es, sie durch die Visualisierung, auch Imagination, so stark im Unbewussten zu verankern, dass sie dann selbst in Momenten wirken, in denen der bewusste Zugriff wegen Übermüdung gar nicht mehr möglich ist.

Von der tiefen Zielverankerung spricht auch der erfolgreiche ehemalige Fußballtorwart und Bayern-München-Manager Oliver Kahn: „Es war meine Ambition, ein möglichst realistisches Bild davon zu malen, mit so

vielen Details, in so kräftigen Farben, mit so konkreten Geräuschen und sogar Gerüchen wie möglich ... Ich habe diese Vorstellung vollständig aufgesaugt, absorbiert. Ich habe mich immer und immer wieder hinein-versetzt in das, was ich sein wollte. Bis ich es schließlich vollständig verkörperte.“

UMSETZUNGSTIPP: ZIELE SETZEN UND ERREICHEN

Nimm dir Zeit für ein ganz persönliches Ziel. Etwas, was du gerne lernen, erreichen, schaffen möchtest, und schreibe es nieder. Achte darauf, dass es positiv formuliert ist, in deiner Kontrolle liegt und sich wirklich gut anfühlt. Dann schließe deine Augen und stelle dir vor, dass du jetzt schon dort bist. Nimm das innere Bild möglichst deutlich wahr: spüre es in deinem Körper, als würde es in jede deiner Zellen fließen. Reise so oft zu deinem Ziel, wie es dir guttut und achte darauf, was passiert!

MENTALSTRATEGIE 2: ZUSTANDSMANAGEMENT

Stell dir vor, du kommst abends bei der Tür deiner Wohnung herein und wieder erzählt dir dein Partner, dass etwas für dich Wichtiges nicht erledigt wurde. Je nachdem, ob du heute schon von deinem Vorgesetzten einen ordentlichen Ruffel abbekommen hast (vielleicht sogar völlig unberechtigterweise) oder du einen besonders freudvollen Tag hinter dir hast, wird deine Laune/dein Zustand unterschiedlich sein und du wirst unterschiedlich auf ein und dieselbe Situation reagieren. Ganz automatisch, ohne dass es geplant war.

Manchmal fühlt es sich dann so an, als würden irgendwelche Programme in unserem Kopf ablaufen, die sich unserer Kontrolle entziehen. Die Spinne an der Wand löst Ekel aus, die Entscheidung des Vorstands Ärger und das Kind, das freihändig Fahrrad fährt, Angst.

Wie toll, wäre es, wenn wir diese Muster, diese Programme unterbrechen könnten und unsere inneren Zustände selbst in der Hand hätten. Im Spitzensport ist es höchst bedeutend im entscheidenden Moment die beste Leistung abrufen zu können. Nicht 5 Minuten vorher oder 5 Minuten später. Und wenn der Olympiastarter nach vier (2021 sogar 5!) Jahren Vorbereitung auf den Hauptwettkampf kurz vor dem Rennen eine schwarze Katze (oder etwas Ähnliches Unheil Ver-

ursachen) sieht und sich dabei durch in meinen schlechten Leistungszustand bringen lässt, wäre das nicht hilfreich.

Der 8-fache Ski-Gesamtweltcupgewinner Marcel Hirscher meinte dazu: „Wenn das Rennen beginnt, bin ich im ‚Bemmadus‘, in dem er sich ganz bewusst versetzen kann. Der 4-fache Ruderweltmeister und 3-fache Olympiateilnehmer Wolfgang Sjögl verrät in „My Best Me“ sein Geheimnis, wie er sich vor dem entscheidenden Moment in einen speziellen mentalen Zustand versetzt, der es ihm erlaubt, seine absolute Bestleistung abzurufen – und zwar dann, wenn es wirklich darauf ankommt. Da geht es um das Greifen ins Wasser, das lockere Gefühl in den Beinen und andere Sinneswahrnehmungen, die er aus vorangegangenen Erfolgsmomenten verankert hat und nutzen kann.“

Auch vor einer Prüfung, einem Auftritt, einer Präsentation oder einem Vorstellungsgespräch steigern wir unseren Erfolg ganz maßgeblich, wenn wir einen ziel-führenden Zustand bewusst ansteuern können.

UMSETZUNGSTIPP: ZUSTÄNDE MANAGEN

Nimm dir genug Zeit und denk darüber nach, welchen Zustand du brauchen kannst, welchen Zustand du gerne bewusst ansteuern möchtest, genau dann, wenn du ihn brauchst. Finde eine Situation, in der du diese Ressource schon einmal erlebt hast. Ganz egal, wann es war. Denke an diese Situation zurück und nimm wahr, wie sich der Powerzustand ganz von selbst wieder einstellt.

MENTALSTRATEGIE 3: UMGANG MIT RÜCKSCHLÄGEN

Der Umgang mit Niederlagen fällt uns nicht immer leicht. Das liegt zum einen daran, dass Fehler in unserer Gesellschaft negativ bewertet und somit meist vermieden oder wenigstens heruntergespielt werden. Zum anderen reicht ein kurzer Blick in die Medien, wo wir perfekte Menschen und besonders perfekte Superstars sehen, um uns zu verunsichern. Wir nehmen nur die Erfolge wahr und übersehen dabei den langen Weg dorthin, der von Ups and Downs geprägt ist.

SpitzensportlerInnen lernen relativ früh, dass Niederlagen ein Teil ihrer Arbeit sind und zum Wachstumsprozess ganz natürlicherweise dazugehören. Dazu

meint etwa Michael Jordan, einer der erfolgreichsten Basketballer: „In meiner Laufbahn habe ich mehr als 9000 Würfe verschossen. Ich habe fast 300 Spiele verloren. 26 Mal war ich derjenige, der das Spiel gewinnen konnte und ich habe danebengeworfen. Ich bin immer und immer wieder gescheitert. Und genau deshalb bin ich erfolgreich.“

Was wäre, wenn jeder Rückschlag in Wirklichkeit ein Gewinn ist? Wir sind 1000-mal auf die Nase gefallen, bevor wir laufen konnten. Und haben wir da aufgegeben? Nein, weil wir es als ganz natürlich angesehen haben, nicht viel darüber nachgedacht haben, wir es einfach nochmal probiert haben. Scheitern ist nicht das Gegenteil von Erfolg. Es ist vielmehr ein entscheidender Teil davon. Misserfolg gehört zum Erfolg und noch mehr: Misserfolg macht Erfolg überhaupt erst möglich, weil oft genau daraus der Antrieb und der „Need“ für Veränderung und Wachstum entstehen. „Erfolg ist die Fähigkeit, von einem Misserfolg zum anderen zu gehen, ohne seine Begeisterung zu verlieren“ (Winston Churchill), denn die Komfortzone zu verlassen ist immer mit Risiko verbunden. Und jede „falsche Abzweigung“ kann als Rückmeldung gesehen werden, um zu korrigieren, und je mehr davon man schon begangen hat, desto näher kommt man dem richtigen Weg. „Ich bin nicht entmutigt, denn jeder erkannte Irrtum ist ein weiterer Schritt nach vorn“, meinte auch Thomas Edison, der sich zeit seines Lebens als Pionier im Bereich Elektrizität mit der Weiterentwicklung der Glühbirne beschäftigte.

UMSETZUNGSTIPP: UMGANG MIT NIEDERLAGEN IN 3 SCHRITTEN

Akzeptanz und Nachsicht:

Es ist, wie es ist. Rückschläge gehören dazu, vor allem bei erfolgreichen Menschen. Und ich darf mich auch mal richtig ärgern, traurig sein, enttäuscht sein.

Analyse und Learnings:

Was lief gut? Was ging schief? Was alles kannst du beim nächsten Mal besser machen?

Abhaken und Blick nach vorne:

Nach der Analyse hast du alles Positive aus diesem Ereignis für dich nutzbar gemacht und kannst es loslassen. Hältst du dich weiter damit auf, nimmst die Niederlage zu viel Energie in der Gegenwart ein, kostet dich Kraft am Weg zu deinen Zielen.



UND WIE KÖNNEN DIESE ERFOLGSREZEPTE IM BUSINESS GENUTZT WERDEN?

Sobald die Strategie erkannt und beschrieben ist, lässt sie sich auf andere Menschen, auf andere Situationen und Umstände übertragen, was man das Prinzip des „Modellings“ nennt, denn „die einfachste Methode an effektive Strategien heranzukommen besteht darin, jemanden zu suchen, der die gewünschte Fähigkeit in hervorragendem Maße bereits besitzt und dessen Strategie zu modellieren“ (Dilts et al. in „Strukturen subjektiver Erfahrungen“).

Unternehmertum und professioneller Sport haben mehr Gemeinsamkeiten, als man denkt. In beiden Bereichen stecken sich motivierte Menschen hohe Ziele, die nur mit besonders effektiven Herangehensweisen erreicht werden können. Wenn es um Performance oder Leistung geht, finden wir sehr viele Parallelen. Hier hat es sich als sinnvoll und sehr effektiv gezeigt, diese Parallelen zu nutzen und Lerntransfer aus dem Bereich des Sports zu nutzen, in dem mentale Arbeit eine viel längere Erfolgsgeschichte zu verzeichnen hat. Zumal Führungskräfte, Businessexperten und Teams vielfach offen sind für die Faszination Spitzensport und dafür, die Strategien dieser außergewöhnlichen Menschen für sich auszuprobieren und anzuwenden. Wenn jeder sein „My Best Me“ leben kann, wird man selbst, das jeweilige Team und somit auch das jeweilige Unternehmen nachhaltig erfolgreich sein.

Im Business-Mentalcoaching mit Einzelpersonen und Teams geht es darum, innerhalb des Rahmens der ganz persönlichen oder organisationalen Zielsetzung die eigenen exzellenten Mentalstrategien für die jeweiligen Aufgaben und Rollen zu entwickeln und zu perfektionieren. Dabei kann das Modellieren der Strategien aus dem Spitzensport ein hilfreiches Tool darstellen. Und hierbei geht es nicht nur um Einzelpersonen, sondern auch um den Übertrag auf Teams.

BEISPIEL: TEAMZIELE

In der Zeit von Jänner bis März werden oft die Unternehmensziele gesetzt, kaskadiert und auf Departments, Teams und Einzelpersonen heruntergebrochen. KPIs (Key Performance Indicators) sollen dann den Fokus der MitarbeiterInnen steuern. Die Realität zeigt oft für den Menschen wenig anziehende Ziele, sodass die Motivation und das Engagement über das Jahr hin abnimmt und der persönliche Einsatz nachlässt.

Auch im Sport reicht es nicht aus, wenn der Trainer sein Ziel für alle verkündet und dies den AthletInnen jeden Tag vorbetet. Wenn sie sich selbst darin nicht wiederfinden, den Antrieb nicht in jeder Zelle spüren, wird die Motivation nicht nachhaltig sein.

Ein Beispiel aus der Praxis: ein Team aus ganz Europa, 160 Führungskräfte, die auf eine neue Unternehmensvision eingestimmt werden sollen. Hier gilt es im ersten Schritt, das persönliche Ziel (das für jeden Einzelnen attraktiv ist) zu klären, wahrzunehmen und zu verankern. Erst im zweiten Schritt wird der gemeinsame Weg eingeschlagen, werden Reflexionsfragen im Austausch geklärt, kommt es dadurch zu einem innerlichen „Ja“ in Bezug auf ein Teamziel und auf den damit zusammenhängenden persönlichen Einsatz. Ziele können – wie im Sport – auch im Arbeitsleben visualisiert und verankert werden, um diese im Menschen nachhaltig zu festigen und somit die Ausrichtung eines Teams zu steuern.

BEISPIEL: UNTERNEHMENSKULTUR: UMGANG MIT FEHLERN

Druck und Angst vor Fehlern beeinträchtigen Wachstum, Innovation und Kreativität. Als Konsequenz werden Fehler vertuscht, tabuisiert und schamhaft behandelt. Die Motivationspsychologie lehrt, dass die Bestrafung von Fehlern sogar die Persönlichkeit verändern kann. Sie kann Menschen, die ursprünglich vom Streben nach Erfolg motiviert waren, „umerziehen“ zu ängstlichen Misserfolgsvermeidern, das heißt zu Menschen, deren höchste Priorität es ist, nichts verkehrt zu machen. Damit ist jeder Form von Kreativität und Innovation, also dem Sprung ins Neue, Unbekannte ein Riegel vorgeschoben. Dabei sind es genau diese Skills, die seit Jahren als Top-Skills von zukünftigen Führungskräften und Business-Leadern in aller Munde sind.

In einem namhaften internationalen Softwareentwicklungsunternehmen werden hier neue Wege eingeschlagen. Man vergibt jeden Monat einen Award für den „blödesten Fehler“ innerhalb der Teams. MitarbeiterInnen reichern ihre Hoppalalas, Rückschläge, Herausforderungen ein und diese werden als Lernchance für alle anderen Teams gesehen und dementsprechend wertgeschätzt. So sind Wachstum und High-Performance möglich.