Sport als Denk- und Handlungsmodell

Autor(en): **Model, Daniel**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Magglingen : Monatszeitschrift der Eidgenössischen Sportschule Magglingen mit Jugend + Sport**

Band (Jahr): **49 (1992)**

Heft 11

PDF erstellt am: **23.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-993156

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Leistungsoptimierung im Management

Sport als Denk- und Handlungsmodell

Daniel Model

Der Artikel fasst die Dissertation Nr. 1230 der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften kurz zusammen. Die Arbeit gewann am Preisausschreiben des Forschungsinstitutes der ESSM 1991 den 1. Preis.

Im Titel kommen gleich mehrere Behauptungen zum Ausdruck:
In den Fragen der Leistungsoptimierung eignet sich das Handlungsfeld Sport als Erkenntnisquelle, die auch andere Handlungsfelder befruchten kann.
Die Managementlehre weist durchaus trockene Stellen auf, denen eine Bewässerung gut tut. Warum nicht mit Sport?

Aber Halt! Bevor wir zum Erkenntnistransfer eilen, sollten wir uns vergewissern, ob die Handlungsfelder Sport und Management überhaupt Strukturverwandtschaften aufweisen.

Trainingslehre – Managementlehre

Ein zentraler Unterschied gleich vorweggenommen: Die Umfeldkomplexität des Sportlers beschränkt sich auf das definierte Spielfeld, diejenige des Managers und des von ihm mitgestalteten Unternehmens wächst laufend in einer sich rascher ändernden Umwelt. Abgesehen von anderen, hier nicht zu erwähnenden Unterschieden, bleibt als wesentliche Gemeinsamkeit eine radikale Fokussierung auf den Menschen als Manager bzw. Sportler als Leistungsträger. Sportler denken und handeln im Sport als leistungsoptimierende Subjekte; diese Leistungsoptimierung wird im wesentlichen durch das Trainieren erreicht. Entsprechend wird das Wesen dieser Tätigkeit in der allgemeinen Trainingslehre reflektiert. Führungskräfte denken und handeln in privatwirtschaftlichen oder öffentlich-rechtlichen Institutionen: Ihre Kernfunktion ist das «Managen». Entsprechend wird das Wesen ihrer Tätigkeit in der Managementlehre reflektiert.

Im Vergleich beider Lehren zeichnet sich die Trainingslehre durch ihre konsequente Ausrichtung auf die Leistungsverbesserung des Sportlers aus, wogegen die Managementlehre gerade wegen der grösseren Umfeldkomplexität sich in viele Einzelgebiete verzettelt, ja verzetteln muss. So finden wir dort zum Thema der Leistungsmotivation ein Sammelsurium von Theorien, welche den Wissens- und Handlungsdurstigen ratlos zurücklässt. Im Sport haben wir einerseits die Trainingslehre, welche uns vielfältige pragmatische Hinweise gibt und andererseits ein reiches Beobachtungsfeld, welches uns die Frage beantworten hilft, woher Sportler im Training die nötige Antriebskraft nehmen, um im Wettkampf eine 100-Meter-Strecke in 10 Sekunden zu durchlaufen, um eine über 7 Kilogramm schwere Metallkugel auf 22 Meter zu katapultieren, um athletisch und ästhetisch derart Hochstehendes darzubieten, wie dies im Turnen, Skifahren, Eiskunstlaufen, in der Gymnastik usw. üblich ist.

Daniel Model, Dr. oec., schloss seine Studien an der Hochschule St. Gallen 1991 ab. Er ist sportlich sehr vielseitig: Elite-Amateur im Radfahren (78–83) und seit 1969 im Curling tätig (Skip CC Kloten) mit zwei Schweizer-Meister-Titeln und Teilnahmen an WM.

Erlebnisse als Werte

In der Beantwortung gerade dieser Frage wird es nicht gelingen, alles auf eine materielle Komponente zu reduzieren – zu wert- und erlebnisgeladen ist Handeln im Sport. Wertgeladen wegen der Auseinandersetzung mit dem Leib, der Emanzipation von der Herkunft, der Chancengleichheit im Wettkampf, des eventuell angestrebten ästhetischen Ausdrucks usw. – erlebnisgeladen wegen der Freude an der Bewegung, der Versunkenheit im Spiel, der Spannung im Wettkampf, der Stimmung im Stadion usw. Beide Dimensionen fliessen ineinander, was in der einfachen Formel: Motivation – Werterlebnis – Erlebniswert zum Ausdruck kommt.

Die Umsetzung dieser Formel im Management-Alltag ist sehr anspruchsvoll, einerseits weil in unserer wertleeren Gesellschaft wertorientiertes Handeln selten geworden ist und andererseits weil es sehr schwer (aber nicht unmöglich) ist, in einer öffentlichen Verwaltung Erlebniskomponenten einzubringen.

Leistungsfähigkeit

Im Bereich der Leistungsfähigkeiten bzw. dem Können als zweiten wesentlichen Faktor der Leistung besteht in der Managementlehre die grösste Lücke. So betitelte Marc McComack sein Buch über Stressbewältigungsstrategien des Managers typischerweise «What They Don't Teach You At Harvard Business School». Und so ist es denn auch: Das Unternehmen wird mit immer professionelleren Instrumenten geführt, wogegen das Selbstmanagement unter den Tisch fällt.

Hochleistungen, so unsere einfache These, können am Schreibtisch, am Telephon und im Sitzungszimmer neu erzielt werden, wenn diese vornehmlich intellektuell-psychischen Arbeiten im Körperhandeln einen Ausgleich erfah-

«Sport kann viele Abläufe, die unsere Arbeit prägen, modellhaft sichtbar und vor allem erlebbar machen», scheint ESSM-Direktor Heinz Keller, auch ein Manager, am Fusse des neuen Sportschul-Klettergartens zu erklären. Kletterwände und andere Freiluftanlagen, die extreme Belastungen im psychischen und physischen Bereich zulassen, oder Unternehmen wie Trekkings und Überlebensübungen werden immer wieder in der Managerschule als Erlebnis- und Erfahrungsfelder eingesetzt. *(dk)*

ren. Es kann nicht überraschen, wenn gerade bei den so häufig auftretenden koronaren Herzerkrankungen mit Bewegungstraining die besten prophylaktischen und therapeutischen Wirkungen erzielt werden. Es ist beinahe selbstredend, dass die Trainingslehre hier konkrete Hilfestellungen geben kann. Aber auch im Bereich der psychischen Leistungsfähigkeit ist, wie bereits angedeutet, das Anforderungsprofil von Sportlern und Führungskräften sehr analog – zu nennen sind insbesondere die Lernfähigkeit, die Stressbewältigungsfähigkeit und die Fähigkeit zur Selbsterziehung und Selbstkontrolle.

Sportpsychologisches «Know-how»

Der Sportpsychologie ist es zu verdanken, dass mit ihrem Hauptforschungs- und Hauptanwendungsgegenstand, der sog. Psychoregulation, ein Wissen vorliegt, welches sich mit den Einwirkungsmöglichkeiten auf die menschliche Psyche befasst. Psychoregulative Techniken und Massnahmen (Mentaltraining) werden zur Hauptsache im Hochleistungssport entwickelt, verfeinert und angewendet, um der im konditionellen Bereich zu beobachtenden Uniformierung zu begegnen. Die wissenschaftliche Etabliertheit dieses Forschungs- und Wissensgebietes kontrastiert mit der Verdrängung des analogen Gebietes in der Managementliteratur in den Bereich der Esoterik. Im folgenden sind die Mittel und Wirkungsbereiche des Mentaltrainings zusammenfassend dargestellt. (Grafik unten)

Es sei abschliessend betont, dass die Fähigkeit der realistischen Selbsteinschätzung eine Schlüsselvoraussetzung für den Einsatz psychoregulativer Instrumente ist. Es ist einfacher nach dem Scheitern zu behaupten, man habe die eigenen Potentiale nicht ausgeschöpft, als schlicht zuzugeben, dass man an seine Leistungsgrenzen gestossen ist. In diesem Sinn seien auch die Grenzen des Sports als Denk- und Handlungsmodell angedeutet: Es lassen sich darin keine Mittel und Methoden finden, dem eigenen Mangel an Selbstdisziplin zu begegnen. ■

Mittel \ Objekt	Unterbewusstsein	Bewusstsein
Wort	**Formelhafte Sätze**	
	(Auto-) Suggestion	Selbstüberzeugung Selbstinstruktion
Bild	**Imagination**	
	Vision, Traum Phantasie	Die Technik der Visualisierung
Meditation	Atmen, Sitzen, In-Sich-Ruhen Musik-, Bild-, Text-Betrachtung	