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

Herausgeber: Eidgenössische Sportschule Magglingen

Band: 49 (1992)

Heft: 11

Artikel: Sport als Denk- und Handlungsmodell

Autor: Model, Daniel

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-993156

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 06.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://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	