



Mentaltraining in der Privatwirtschaft

Warum kopfstarke Führungskräfte erfolgreicher führen und gesünder leben



*Ein Konzept zur innerbetrieblichen Gesundheitsförderung
mit Methoden aus dem psychologischen und mentalen Training im
Sport*

Auszug aus der Diplomarbeit im Rahmen des

CAS Psychologisches und Mentales Training im Sport

ZHAW IAP Institut für Angewandte Psychologie, Zürich

Zürich, Februar 2009

Claudia Widmer



1. Ausgangslage

Wenn ein Sportler¹ Medaillen gewinnen und Podest-Plätze erreichen möchte, muss er Spitzenleistung erbringen. In den meisten Unternehmen ist es heute nicht anders. Wer im Wettbewerb bestehen und besser als die Konkurrenz sein will, darf nicht stehen bleiben, sondern muss sich ständig verbessern. Langfristiger Erfolg ist nur mit aussergewöhnlicher Leistungsbereitschaft möglich. Unternehmen sind erfolgreich, wenn deren Belegschaft Spitzenleistung erbringt. Eine Belegschaft erbringt Spitzenleistung, wenn deren Vorgesetzte Spitzenleistungen erbringen.

Unsere heutige Leistungsgesellschaft fordert - und erzeugt Druck. Wer als Spitzensportler am Wettkampftag seine optimale persönliche Leistungsfähigkeit nicht abrufen kann, verliert. Wer als Verkäufer bei einer wichtigen Verhandlung nicht überzeugen kann, versagt. Wer sich als Führungskraft bei Mitarbeitergesprächen nicht durchsetzen kann, wird unglaubwürdig. Wer als wichtiger Entscheidungsträger falsche Entscheidungen fällt, bangt um seinen Job. Erwartungs- und Erfolgsdruck führen zu Überforderung und Angst vor Versagen sowie vor einer ungewissen materiellen Zukunft – und machen aus der heutigen Leistungsgesellschaft eine Druckgesellschaft.

Die Versuchung, diesem Druck mit Medikamenten und leistungsfördernden Präparaten stand zu halten, liegt nahe. Tabletten sind schnell verfügbar, wirken rasch - und sind gefährlich. Medikamentenmissbrauch ist nicht nur im Sport unter dem Namen Doping bekannt. Auch in Unternehmen greifen immer mehr Manager zu Aufputzmitteln, um die eigene Leistungsfähigkeit kurzfristig zu erhöhen.

Langfristiger Erfolg aber basiert auf natürlichen Kräften und Ressourcen. Erfolgreiche Athleten im Spitzensport sowie leistungsstarke Führungskräfte in Unternehmen brauchen eine gesunde Basis bestehend aus einem starken Körper und einem starken Geist. Einem Sportler reichen technische, taktische und konditionelle Fähigkeiten für nachhaltigen Erfolg nicht aus. Ebenso wenig führen ausschliesslich fachliche Fähigkeiten und betriebswirtschaftliches Know-how eine Führungskraft unter den heutigen wirtschaftlichen Bedingungen zu Spitzenleistungen. Um die Willenskraft und die Beharrlichkeit, am Ziel fest zu halten und die Ausdauer für die Umsetzung von Zielen in

¹ Der Einfachheit halber wird die männliche Ausdrucksform verwendet. Diese beinhaltet immer auch die weibliche Form.



die Praxis aufzubringen und aufrecht zu erhalten, braucht es mentale Stärke. Im Gleichgewicht mit einem starken Körper macht eine starke Psyche den Menschen ganzheitlich stark, widerstands- und belastungsfähig und fit für den Erfolg und für Spitzenleistungen.

2. Gesundheit in Unternehmen: Zahlen, Daten und Fakten

Die Gesundheit ist ein menschliches Grundbedürfnis. Am 22. Juli 1946 hat die Verfassung der Weltgesundheitsorganisation (WHO) die Gesundheit als „...ein Zustand vollkommenen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht die blosse Abwesenheit von Krankheit oder Gebrechen“ definiert. Folgendes fällt bei dieser Definition auf. Die Gesundheit wird als ein positives Konzept dargestellt. Es gilt, die Ressourcen Körper und Geist zu stärken und nicht Krankheitssymptome zu bekämpfen. Dem präventiven Charakter der Gesundheitsförderung wird ein starkes Gewicht verliehen. Auch setzt Gesundheit nicht nur einen leistungs- und funktionsfähigen Körper voraus, sondern in ebensolchem Masse eine starke Psyche. Und entsprechend dem Biopsychosozialen Gesundheitsmodell² wird Gesundheit schliesslich von Umweltfaktoren beeinflusst.

Die Belastung der Gesundheit durch die Situation am Arbeitsplatz in der heutigen Leistungs- und Druckgesellschaft ist hoch. Dies belegen verschiedene Studien und Statistiken. Die daraus resultierenden betriebs- und volkswirtschaftlichen Folgen sind beachtlich. Kranke Mitarbeitende fehlen, eine schwache Belegschaft erbringt keine Spitzenleistung und demotivierte Fach- und Führungskräfte identifizieren sich nicht mit dem Unternehmen, kündigen innerlich oder verlassen den Betrieb. Fehlzeiten und eine hohe Fluktuation führen zu Know-how-Verlust, sind schlechte Werbung für die Firma, beeinträchtigen den heute so wichtigen Aufbau von Netzwerken und Kundenbeziehungen und bringen nichts weiter als immense Kosten.

² Zimbardo & Gerrig (2004), S. 582.



Eine Studie des Schweizerischen Gesundheitsobservatoriums (Juli 2006) besagt, dass erwerbstätige Männer und Frauen im Jahr 2002 durchschnittlich während 11 Tagen pro Jahr gesundheitsbedingt arbeitsunfähig waren. Gestützt auf Erfahrungswerte sind 10% der Arbeitsausfälle Berufsunfällen, 10% Freizeitunfällen und 80% Krankheit zuzuschreiben. Der grössere Teil der Arbeitsausfälle weist eine Abwesenheitsdauer von über drei Tagen auf. Ein krankheitsbedingter Arbeitsausfalltag bedeutet die zwei- bis dreifache Höhe der Lohnkosten des entsprechenden Mitarbeiters.³

Die häufigsten Gesundheitsprobleme am Arbeitsplatz sind Rücken- und Muskelschmerzen, Stress und Burnout. Diese Beschwerden haben mehrheitlich Symptom-Charakter und sind die Folge von psychischen Ursachen und psychosozialen Belastungen. Laut einer Studie des Staatssekretariats für Wirtschaft (seco) zur persönlichen Stresssituation sind in den Jahren 1998/1999 rund 38% der befragten Arbeitnehmenden aus gesundheitlichen Gründen von der Arbeit fern geblieben, 83% fühlten sich gestresst. Stressbedingte Beschwerden in der erwerbstätigen Bevölkerung haben seit 1984 deutlich zugenommen. Die jährlichen Kosten für Ausfälle und Medikation verursacht durch Stress belaufen sich auf 4.2 Milliarden Schweizer Franken.

Stressauslösende Faktoren sind in der heutigen Arbeitswelt verbreitet zu finden. Permanenter Entscheidungszwang, Zeitdruck, Monotonie, Über- und Unterforderung belasten den Geist. Unklarheit der Rollen und Aufgaben, fehlende Unterstützung, Konflikte und hohe Verantwortung führen zu psychischer Belastung. Ein schlechtes Betriebsklima, fehlende Wertschätzung, übertriebene Wettbewerbssituationen und Arbeitsplatzunsicherheit sind sozial belastende Aspekte. Häufig treten Belastungsreaktionen auf, die auf andauernde Arbeit am Bildschirm zurück geführt werden müssen. Arbeitnehmende klagen über folgende Beschwerden⁴:

Beschwerden	Anteil	Beschwerden	Anteil
Nervosität, Reizbarkeit	43%	Irritierte Augen	35%
Rückenschmerzen	32%	Kalte Hände/kalte Füsse	30%
Kopfschmerzen	28%	Schmerzen im Nacken	26%
Schlafstörungen	23%	Konzentrationsschwierigkeiten	20%

³ Zahlen aus: *Gesundheitsmanagement – Eine Investition ins Humankapital. HRM-Dossier Nr. 20.*

⁴ Zahlen aus: *Gesundheitsmanagement – Eine Investition ins Humankapital. HRM-Dossier Nr. 20.*



Am System der heutigen Leistungsgesellschaft kann das Individuum kaum etwas verändern. Wenn also nicht Umweltfaktoren verändert werden können, dann muss sich der Mensch selbst stärken, um diesen von aussen bedingten Einflüssen stand zu halten. Entsprechend dem Modell der Salutogenese von Aaron Antonovsky⁵ ist eine positive innere Grundeinstellung nötig, ein Gefühl der Zuversicht, das befähigt, auf die eigenen Ressourcen zu vertrauen, diese zu stärken und zu nutzen, so dass Anforderungen gelassen begegnet werden kann und Schwierigkeiten bewältigbar werden. Es steht nicht das Heilen von Krankheiten im Vordergrund, sondern das Stärken von Körper und Geist.

Gemäss dem Konzept der Selbstwirksamkeitserwartung, das vom kanadischen Psychologen Albert Bandura entwickelt wurde⁶, hat ein Mensch, der daran glaubt, etwas *be-wirken* zu können, eine höhere Selbstwirksamkeitserwartung und somit eine höhere Handlungskompetenz, mehr Ausdauer bei der Bewältigung von Schwierigkeiten, bessere Erfolgsaussichten und somit Erfolgserlebnisse, Bestätigung, Motivation und den Anspruch, weitere Herausforderungen anzunehmen und zu bewältigen. Wird die Selbstwirksamkeit und somit die Selbstbestimmung der Arbeitnehmenden erhöht, d.h. werden Mitarbeitende zur Stärkung ihrer eigenen Gesundheit befähigt, dürfte dies für Unternehmen bedeuten, dass Absenzen und ausfallbedingte Kosten gesenkt, Motivation und Leistungsbereitschaft gesteigert und somit Spitzenleistungen ermöglicht werden können.

Eine Investition in die Gesundheit des Human Capitals lohnt sich langfristig in jeder Hinsicht. Ein Unternehmen ist gesund, wenn deren Mitarbeitende gesund sind, und es ist stark, wenn deren Basis stark ist. Unternehmen sollen nicht für kranke Arbeitnehmende bezahlen, sondern in gesunde Arbeitskräfte investieren. Mentale und psychologische Trainingstechniken, die im Sport mit Erfolg eingesetzt werden, verhelfen Führungskräfte und Berufstätigen zu mehr Selbstwirksamkeit, Handlungskompetenz, Zufriedenheit und Gesundheit.

⁵ Aaron Antonovsky (1997).

⁶ Albert Bandura (1997).



3. Führungskraft = Spitzensportler

Der Sportpsychologie liegt eine psychologische Betrachtungsweise von Sport und Bewegung zu Grunde. Gemäss Nitsch, Gabler & Singer untersucht Sportpsychologie „... die psychischen, psychosomatischen und psychosozialen Bedingungen, Abläufe und Folgen sportbezogenen Handelns und leitet daraus Möglichkeiten zu deren systematischer Beeinflussung ab“. ⁷ Die effektive Beeinflussung solcher Faktoren kann durch mentale Trainingsmethoden erfolgen. Nach Alfermann und Stoll ist das Ziel des Mentalen Trainings, „...die Fähigkeit zu erlernen, sich in einen psychischen Zustand zu versetzen, der es dem Athleten ermöglicht, unter allen Bedingungen sich seine eigenen realistischen Leistungsziele vorzustellen und so entfalten zu können“. ⁸ Anders ausgedrückt soll das eigene Leistungspotenzial auch unter erschwerten Bedingungen abgerufen und die angestrebten Ziele trotz störenden Einflüssen erreicht werden können.

Analog müsste es möglich sein, psychische, psychosomatische und psychosoziale Bedingungen, Abläufe und Folgen berufsbezogenen Handelns durch mentale Trainingsmethoden positiv zu beeinflussen und dadurch berufstätige Menschen, insbesondere Führungskräfte, in einen psychischen Zustand zu versetzen, der es ihnen erlaubt, jederzeit ihr maximales Leistungsspektrum auszuschöpfen und berufliche Ziele zu erreichen, ohne dass dabei die Gesundheit beeinträchtigt wird. Ziel des mentalen Trainings im Berufsalltag ist es also, psychische Handlungsvoraussetzungen zu schaffen, um eine Optimierung des persönlichen Handelns im beruflichen Umfeld zu erlangen.

3.1 Psychophysische Regeneration: An- und Entspannung im Führungsalltag

Die Quellen der physischen und psychischen Be- und Überlastung im Führungsalltag sind zahlreich. Entspannung kommt dabei oft zu kurz. Berufliche Höchstleistung kann mit sportlicher Höchstleistung verglichen werden. Damit Höchstleistung erzielt werden kann, braucht es Training oder tägliche Arbeit. Durch Training oder Arbeit werden Körper und Geist beansprucht und belastet. Belastungen wirken als äussere Faktoren

⁷ Gabler, Nitsch & Singer (2000), S. 13.

⁸ Alfermann & Stoll (2007), S. 59.



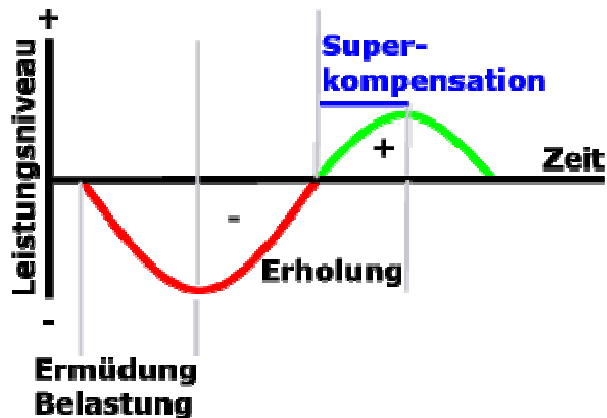
auf den Menschen ein und sind als objektivierbare Grössen in vergleichbaren Situationen für alle Betroffenen gleich. Die daraus resultierende Beanspruchung ist eine subjektive Grösse, die durch Belastung entstandene Auswirkung auf Körper und Geist eines Individuums, abhängig von verschiedenen persönlichen Faktoren und Merkmalen wie Alter, Geschlecht und Gesundheitszustand, von sozialen und situativen Einflussgrössen wie gesellschaftliche Normen und Tageszeit und von der geistigen und körperlichen Leistungsfähigkeit wie auch dem Vorhandensein von adäquaten Bewältigungsstrategien.

Belastungen ergeben sich u.a. im Berufsalltag aus Arbeitsinhalt und Arbeitsaufgabe (Schwierigkeit der Arbeit, Umfang der Arbeit), Arbeitsbedingungen (Arbeitszeiten) und dem Arbeitsumfeld (Mitarbeitende, Vorgesetzte, Hierarchien etc.). Bildschirmarbeit, langes Sitzen oder Stehen, Bewegungs- und Sauerstoffmangel und eine lange Tätigkeitsdauer führen zu physischer Müdigkeit. Informationsüberflutung, Entscheidungsdruck, Konflikte unter Mitarbeitenden und ein Gefühl des Nicht-Weiterkommens können zu psychischer Müdigkeit führen. Führungskräfte in grösseren Unternehmen sind oft in einem Führungsdilemma und stehen unter doppeltem Druck – von unten seitens der Mitarbeitenden und von oben seitens des Managements. Zur alltäglichen Belastung – wie z.B. Training im Sport – kommen zu der Führungsarbeit im Beruf – ähnlich wie in Wettkampfsituationen - Herausforderungen wie Verkaufs- und Verhandlungsgespräche, öffentliche Auftritte und Konfliktsituationen dazu, die es erfolgreich zu bewältigen gibt.

Ebenfalls ähnlich wie im Sport gilt aber auch in der Berufswelt: Nur wer ausreichend trainiert UND regeneriert, gewinnt oder hat Erfolg. Training oder tägliche Arbeit baut Ressourcen kurzfristig ab. Es folgt eine Ermüdung. Wird nach dem Training oder nach der Arbeit Körper und Geist genügend Erholung zugestanden, findet nicht nur eine Regeneration - eine Wiederherstellung der bisherigen Ressourcen - statt, sondern es werden gemäss dem Trainingsmodell der Superkompensation⁹ zusätzliche Ressourcen aufgebaut und für nachfolgende Belastungen in ähnlicher oder schwererer Form bereit gestellt. Der Mensch wird insgesamt leistungsfähiger, wenn er das Training resp. die Arbeit nach ausreichender Pause im Bereich der Superkompensation wieder aufnimmt, um sich neuen Herausforderungen zu stellen.¹⁰

⁹ Boeckh-Behrens & Buskies (2006), S. 26.

¹⁰ Quelle der nachfolgenden Graphik: <http://www.lauftipps.ch/training/superkompensation.php>



Der Berufsalltag einer Führungskraft besteht tendenziell aus zu viel Arbeit und zu wenig Erholung. Gestützt auf das Modell der Superkompensation bedeutet dies, dass die Erholungspausen zu kurz oder zu wenig intensiv ausfallen und die nachfolgenden Belastungen zu früh erfolgen, so dass - ähnlich wie bei einem Übertraining - die Leistungsfähigkeit langfristig sinkt und die körperlichen und geistigen Ressourcen mit der Zeit – oft vollständig und bis zum Burnout - aufgebraucht werden. Leistungserhalt oder eine Leistungssteigerung ist demnach nur möglich, wenn das Gleichgewicht zwischen Belastung und Regeneration stimmt, wenn entsprechend einer persönlichen Beanspruchung auch eine angemessene Erholung erfolgt. Ressourcen, die abgebaut werden, müssen mindestens in gleichem Masse wieder erneuert werden, um Leistungsfähigkeit erhalten zu können.

Entspannung löst als psychophysiologischer Prozess Gefühle der Ruhe und des Wohlbefindens aus. Die Spannung der Skelettmuskulatur nimmt ab, die peripheren Gefäße erweitern sich, der Puls verlangsamt sich und der Blutdruck sinkt, die Atmung wird tiefer und gleichmässiger, der Sauerstoffverbrauch geringer und die Hirnaktivität lässt nach. Das gesamte System Mensch kommt zur Ruhe. Es wird so eine Ausgangslage geschaffen zur besseren Informationsaufnahme und -verarbeitung, zur verbesserten Konzentrationsfähigkeit, zu mehr Selbstvertrauen und mehr Widerstandskraft und zur Stärkung von Körper und Geist und deren Abwehrkräfte. Auch wirkt sich Entspannung positiv auf die Stimmungslage aus, erweitert die durch Überbelastung oft eingeschränkte Sicht- und Betrachtungsweise und schafft positive Voraussetzungen für Veränderungen und Lernprozesse.



In der heutigen Druck- und Leistungsgesellschaft ist eine Balance zwischen An- und Entspannung nicht mehr in natürlichem Verhältnis gewährleistet. Genügend Zeit zur Entspannung fehlt und die Beanspruchung durch stetig wachsende Belastung während der Arbeit steigt. Durch kontinuierliches Üben und Anwenden von Entspannungstechniken kann trotz Zeitmangel die Erholungsfähigkeit und –qualität gesteigert und ein besseres Gleichgewicht zwischen An- und Entspannung erzielt werden.

3.2 Zielsetzungstraining für Führungskräfte: Erhöhte Motivation und Steigerung des Selbstvertrauens

In der heutigen Gesellschaft wird Leistung gefordert. Wer weiter kommen will, muss leisten und Erfolg haben. Dafür braucht es die richtige innere Einstellung und eine hohe Leistungsbereitschaft. Anders ausgedrückt, der Erfolg beginnt im Kopf. Für Walt Disney begann alles mit einem Traum und einer Maus: „If you can dream it, you can do it“.¹¹ Er ist zu einer bedeutenden und prägenden Persönlichkeit im 20. Jahrhundert geworden. Hat ein Mensch eine klare Vorstellung darüber, was er erreichen möchte und eindeutige, realistische Ziele, sind die ersten wichtigen und unverzichtbaren Schritte auf dem Erfolgsweg gemacht.

Sportliches Handeln ist oft Leistungshandeln. Führungskräfte müssen Leistung erbringen und Ergebnisse erzielen, damit sie ihre Position behalten oder aufsteigen können. Deshalb ist berufliches Handeln für Führungskräfte immer Leistungshandeln. Dass von Leistung gesprochen werden kann, muss gemäss Alfermann und Stoll „...ein Ergebnis erzielbar sein, das anhand eines verbindlichen Gütemassstabes bewertet werden kann“.¹² MbO-Prozesse – Management by Objectives oder Führen mit Zielvereinbarung – sind Methoden, die Unternehmen verbreitet einsetzen, um strategische und persönliche Ziele mit den Mitarbeitenden zu vereinbaren, gemeinsam in eine Richtung zu stossen, Entwicklung und Motivation zu fördern und Leistung objektiv zu beurteilen. Der Grundgedanke der MbO-Prozesse und des Zieltrainings im Sport ist derselbe. Das Siegertreppchen entspricht der Karriereleiter: Nur wer weiss, wohin er will, wird auch dort ankommen. Erfahrungen zeigen aber, dass MbO-Prozesse in Unternehmen oft einseitig und viel zu oberflächlich eingesetzt werden.

¹¹ Zitat Walt Disney, US-amerikanischer Filmproduzent, 1901-1966. Quelle: Internet.

¹² Alfermann & Stoll (2007), S. 111.



Eine Zielvereinbarung führt nicht zur Zielerreichung, wenn die Vereinbarung als rein formeller Akt betrachtet wird und nach dem Zielvereinbarungsgespräch bis zur Qualifikations-Runde ein Jahr später in der Schublade des Human Resources Managers verschwindet. Ziele vereinbaren heisst Leistungshandeln fördern, und zum Leistungshandeln braucht es ein Leistungsmotiv. Dabei gilt es zwischen Motiven und Motivation zu unterscheiden. Gemäss Rheinberg¹³ sind Motive überdauernde Personenmerkmale und erlernte Dispositionen. Motivation ist die Aktivierung eines Motivs in einer gegebenen Situation, um ein Ziel zu erreichen. Es wird zwischen einer aufsuchenden und einer meidenden Motivausrichtung unterschieden. Menschen, deren Tendenz eine eher aufsuchende Motivausrichtung ist, streben nach Erfolgen und stellen sich Herausforderungen. Menschen, deren Tendenz eine eher meidende Motivausrichtung ist, fürchten sich vor Misserfolgen und weisen herausfordernde Situationen zurück.

Erfolg und Leistungshandeln in Unternehmen sind nur möglich, wenn die aufsuchende Motivausrichtung bei Führungskräften und deren Mitarbeitenden gefördert wird. Führungskräfte haben diesbezüglich nicht nur gegenüber ihren Mitarbeitenden sondern auch gegenüber sich selbst eine hohe Verantwortung.

3.3 Mentales Training für Erfolg in der Führungsposition

Erfolgsdruck bei der Arbeit oder eine starke Konkurrenz im Sport führen dazu, dass fachliche oder technische Fähigkeiten, Talent und Ausdauer allein nicht mehr genügen, um berufliche Meilensteine zu erreichen, Siege zu erzielen und dem immer stärker werdenden Verdrängungswettkampf stand zu halten. Erfolg hat heute, wer sein gesamtes Erfahrungs- und Leistungspotenzial im entscheidenden Moment – auch unter widrigen und schwierigsten Bedingungen – vollständig abrufen kann. Dies gelingt, wenn Denk-, Gefühls-, Handlungs- und Reaktionsprozesse bewusst gesteuert werden können. Erfolgsdruck im Job entspricht Wettkampfstress im Sport: Nur wer mental trainiert, ist auch fähig, am Wettkampftag sein gesamtes Potenzial abzurufen und umzusetzen.

¹³ Rheinberg (2002), S. 18. Quelle: Alfermann & Stoll (2007) S. 103.



Mentales Training ist gemäss Eberspächer „... das planmässig wiederholte, bewusste `Sich-Vorstellen` einer sportlichen Handlung ohne deren gleichzeitige praktische Ausübung“.¹⁴ Das gleiche gilt für eine berufliche Handlung. Zum mentalen Training gehören die beiden Techniken des Visualisierens und der positiven Selbstgespräche. Die Wirkungsweisen dieser Techniken basieren auf der Theorie, dass Gedanken und Vorstellungen Handlungen bewusst und unbewusst beeinflussen. Ist ein Mensch fähig, seinen Geist zu kontrollieren, kann er über Selbstinstruktion und die richtigen Bilder vor seinem inneren Auge Handlungsabläufe und Endprodukte eines Handlungsprozesses vorwegnehmen, diese Informationen im Gedächtnis abspeichern und im richtigen Moment abrufen.

Die Beeinflussung von Bewegungsausführungen durch gedachte Bewegung hat der englische Naturwissenschaftler William Benjamin Carpenter (1813-1885) erstmals im Jahre 1852 beschrieben. Später wurde diese psychologische Gesetzmässigkeit wissenschaftlich bestätigt. Man konnte „... nichtbewusste und nicht bis zur sichtbaren Ausführung gelangende schwache Muskelaktivierungen nachweisen, die strukturell im Impulsmuster den wahrgenommenen, vorgestellten bzw. gedachten Bewegungen entsprechen“.¹⁵ Heute geht man davon aus, dass „Bewegungsvorstellung und Bewegungsausführung auf der Basis derselben Gedächtnisstrukturen ablaufen“¹⁶ und es deshalb eine Kommunikation zwischen der Vorstellung und der Bewegung gibt.

Im Alltag einer Führungskraft gibt es zahlreiche „Wettkampf-Situationen“, die Angst, Unsicherheit und Stress auslösen können. Die Furcht vor Fehlern und somit vor der Unzufriedenheit des eigenen Vorgesetzten oder gar dem Verlust des Arbeitsplatzes kann lähmende oder sogar gesundheitsschädliche Folgen haben. Herausforderungen stellen z.B. schwierige Mitarbeitergespräche, Konfliktsituationen unter Mitarbeitenden oder mit eigenen Vorgesetzten, Verkaufs- und Verhandlungsgespräche, Kundenpräsentationen, Veränderungen im Betrieb wie Reorganisationen, ein neues Team, Zeit- und Kostendruck oder wichtige strategische Entscheidungen dar. Routine wird unterbrochen, Mehrarbeit wird zur Bedrohung, Verunsicherung führt zu Widerstand, Kompetenzen ändern oder sind nicht mehr klar aufgeteilt und mit dem Kontrollverlust entsteht ein Gefühl der Ohnmacht.

¹⁴ Eberspächer (1995). Quelle: Alfermann & Stoll (2007), S. 58.

¹⁵ Hacker (1973). Quelle: www.wikipedia.org.

¹⁶ Alfermann & Stoll (2007), S. 58.



Mit mentalen Trainingstechniken kann Selbstkontrolle und Selbstvertrauen wieder hergestellt und psychische Stärke entwickelt werden, um solchen Herausforderungen einigermassen gelassen zu begegnen und diese erfolgreich zu meistern.

3. Fazit

Sport und Beruf stellen Menschen in der heutigen Gesellschaft vor Herausforderungen, die einen starken Körper und einen starken Kopf fordern. Nur wer gesund ist, kann Höchstleistung erbringen. Und nur wer Höchstleistung mit einem starken Körper und einem starken Kopf erbringt, bleibt gesund. Mentale Techniken zur Stärkung des Geistes können im Sport und im Beruf gleichermassen angewendet werden. Mentales Training ist also auch in der Privatwirtschaft von zentraler Bedeutung und hohem Nutzen.

Zentraler Punkt und Erfolgskriterium in der gesamten betrieblichen Gesundheitsförderung ist die Methodenpower und die Nachhaltigkeit. Wissen vermitteln reicht nicht aus. Der Schritt von der Unwissenheit zur Gesundheitsbewusstheit ist einfach. Wissen ist aber nicht Tun. Und nur Tun führt zu gesunder Höchstleistung und gesundem Erfolg. Methoden und Techniken, die zwar bekannt sind, aber nicht angewendet werden, sind keine Erfolgsfaktoren. „Know-how“ reicht nicht aus, es braucht „Do-how“.¹⁷ Der Schritt von der Gesundheitsbewusstheit zur nachhaltigen Umsetzung, vom Wissen zum Tun, von der chronischen Überbelastung zur alltäglich gelebten Gesundheit ist Herausforderung und Ziel.

¹⁷ Daniel Zanetti, NeumannZanetti & Partner, www.nzp.ch.