

Von Spitzensportlern lernen – aber wie?

Wie man Trainingsansätze und Prinzipien aus dem Spitzensport erfolgreich in den beruflichen Alltag integrieren kann, wollen die amerikanischen Trainer Tony Schwartz und Jim Loehr in ihrem Band „Die Disziplin des Erfolgs“ zeigen. Zentrale Botschaft der Autoren: Was in der Welt des Sports gilt, das gilt auch in der Welt der Arbeit – kein Erfolg ohne hartes Training und eiserne Disziplin. Wohl wahr, aber welche Prinzipien gibt es darüber hinaus, fragt Dr. med. Dirk Lümekemann, der das Buch für uns gelesen hat.

Der Managementberater Tony Schwartz und der Sportpsychologe Jim Loehr berichten in insgesamt elf Kapiteln von ihren Erfahrungen aus der täglichen Arbeit mit Führungskräften. Die sich größtenteils wiederholenden Darstellungen der Lebens- und Arbeitswelten von 41 typischen Führungskräften in Unternehmen werden mit allgemeinen Erkenntnissen über die Zusammenhänge zwischen Gesundheit, Wohlbefinden und Leistung angereichert.

Die Autoren setzen insbesondere auf diszipliniertes Energiemanagement. Dabei nehmen sie eine Unterscheidung zwischen psychischer, emotionaler, mentaler und spiritueller Energie vor, ohne diese Begriffe jedoch konkret zu definieren oder voneinander abzugrenzen. Der Versuch der Autoren, den Begriff Energie zu beschreiben (erstes Kapitel), bleibt größtenteils vage und unbestimmt: „Wir sprechen von der Energie, die wir investieren, von der Quantität und Qualität der uns zur Verfügung stehenden Energie und davon, dass der geschickte Umgang

mit Energie uns vollen Einsatz ermöglicht.“

In einem anderen Abschnitt werden Schwartz und Loehr etwas konkreter, wenn sie aufzählen, wie Energie vergeudet und verschwendet wird: durch schlechte Ernährungsgewohnheiten, ungenügende Erholung, durch eine negative Lebenseinstellung und die Unfähigkeit, sich zu konzentrieren. Implizit legen die Autoren ihrem Energieansatz ein Verständnis von Gesundheit zugrunde, das einem Zustand vollkommenen physischen, psychischen und sozialen Wohlbefindens gleicht.

Systematisch trainieren

Des Weiteren berichten die Autoren von ihrer Erfahrung mit der Betreuung von Profisportlern, insbesondere Tennisspielern. Daraus leiten sie ihre Prinzipien für die Betreuung von Führungskräften ab: „Weil die Anforderungen an den ‚Sportler in Unternehmen‘ eher noch größer sind und sich über längere Jahre erstrecken als diejenigen an den Spitzensportler, ist es umso wichtiger, dass er lernt, systematisch zu trainieren.“

Um den eigenen Trainingsbedarf zu ermitteln, empfehlen die Marketingprofis Schwartz und Loehr dem Leser den Besuch ihrer Internetseite, um eine Kurzversion ihres Full-Engagement-Tests zu absolvieren.

Im zweiten Kapitel wird anhand eines Praxisbeispiels das Leben des Klienten „Roger“ auf zwölf Seiten viel zu ausführlich dargestellt. Roger ist ein Paradebeispiel für alle anderen in diesem Buch beschriebenen

gen ist. Um diesen einfachen Zusammenhang zu beschreiben, benötigen sie allerdings 26 Seiten.

Im Vordergrund des vierten Kapitels steht die physische Energie. Auch hier beschreiben die Autoren an teilweise recht banalen Beispielen aus ihrer Praxis (Klient George D. darf weder Kekse, Chips noch Kracker essen und Klient Frank muss ein 60-tägiges Trainingsprogramm absolvieren), wie die physische



Tony Schwartz / Jim Loehr: Die Disziplin des Erfolgs. Von Spitzensportlern lernen – Energie richtig managen. Econ Verlag, München, 2003, 360 Seiten, € 43,90
ISBN 3-430-18203-4

Führungskräfte: Er ist übergewichtig, hat Bluthochdruck, einen auffälligen Cholesterinspiegel, ernährt sich schlecht und treibt keinen Sport. Roger nimmt häufiger Schlaftabletten, braucht Koffein, verbringt zu wenig Zeit mit seiner Frau und seinen Kindern und hat Konzentrationsstörungen im Job. Im nächsten Kapitel erläutern die Autoren zu Recht, dass eine Balance zwischen Stress und Erholung die entscheidende Voraussetzung für Spitzenleistung

Energie gesteigert werden kann. Dieses sei, so die Autoren, das äußerste Limit dessen, was normalerweise erforderlich ist, um eine neue Verhaltensweise einzuführen. Es wird suggeriert, man müsse eine Verhaltensänderung nur zwei Monate durchhalten und danach laufe alles wie von selbst. Diese Behauptung lässt sich jedoch mit gesundheitspsychologischen Erkenntnissen nicht belegen. Ansonsten hätten vermutlich schon wesentlich mehr Menschen ih-

ren ‚inneren Schweinehund‘ erfolgreich überwunden.

Unklare Abgrenzung

In Kapitel fünf erfährt der Leser etwas über „emotionale Muskeln“, aus denen sich Selbstvertrauen, Selbstkontrolle, soziale Kompetenzen und Einfühlungsvermögen speisen. Anders als im Kapitel zuvor räumen die Autoren hier ein, dass Rückschläge integraler Bestandteil jedes Veränderungsprozesses sind und man häufig erst nach mehreren Anläufen erfolgreich ist. In den nächsten beiden Kapiteln geht es um die mentale und spirituelle Energie. Hier werden bestimmte Bereiche und Themen mehrfach beschrieben (z. B. voller Einsatz, Bequemlichkeitszone, Erholung). Aufgrund der unklaren Abgrenzung stellt sich an dieser Stelle noch einmal die Frage nach dem Sinn der verwendeten Energiebegriffe.

Ein vielleicht nicht ganz typischer, aber dennoch bemerkenswerter Satz eröffnet das achte Kapitel (S. 180): „Eine Reihe von Prüfungen bringt uns an den Rand des Aufgebens, aber in einer letzten, höchsten Prüfung erlegen wir den Drachen – indem wir die Dunkelheit in uns besiegen, ungenutzte Energiequellen anzapfen und Bedeutung schaffen, wo zuvor keine existierte.“ Diese Aussage erinnert schon etwas an die unseriösen Methoden so genannter Motivationsgurus.

Im weiteren Verlauf dieses Kapitels geht es um die Frage: Wer wollen Sie sein? Sinnorientierung sowie Werte und Tugenden werden wiederum anhand von Klientenbeispielen erläutert. Auf die rhetorische Frage, wie man mit seiner Energie umgeht, antworten die Autoren, dass voller Einsatz und optimale Leistung von der Fähigkeit abhängen, positive Energie zu erzeugen. Ausreichend verständlich wird allerdings nicht, wie der Leser zu einem ‚Energie-Kraftwerk‘ werden soll. Interessant ist hingegen eine Tabelle (S. 110), die Kosten und Nutzen bestimmter Abwehrreaktionen gegenüberstellt.

Stark idealisiert

Am Ende des Buches wird in einem plastischen Beispiel noch einmal deutlich, dass die Autoren ein stark idealisiertes Bild ihrer Beratungs- und Behandlungsbeispiele zeichnen. Weder Roger noch einer der anderen 40 Klienten haben irgendwelche Schwierigkeiten mit der Umsetzung von neuen Verhaltensweisen. Jede Veränderung funktioniert reibungslos und bringt den gewünschten Erfolg. Ähnlich wie an vielen Stellen in ihrem Buch schreiben Schwartz und Loehr: „Nach sechs Monaten kam Roger zu uns zu einer Nachbesprechung. Von dem Augenblick an, als er zur Tür hereinkam, war klar, dass er gewissermaßen ein anderer Mensch geworden war.“

Ein ‚Eigentor‘ schießen die Autoren jedoch mit dem Beispiel des Tennisprofis Ivan Lendl. Anhand seiner Karriere beschreiben sie exemplarisch die Macht des positiven Rituals. Schließlich sind Schwartz und Loehr davon überzeugt, dass das Erlernen von derartigen Gewohnheiten eine wesentliche Voraussetzung für Topleistungen ist. Ohne Zweifel hat Ivan Lendl Spitzenleistungen erbracht, doch wieso hat der Tennisprofi sein größtes Ziel, nämlich Wimbledon zu gewinnen, nie erreicht?

Rituale sind hilfreich, wenn Verhaltensveränderungen gewünscht sind, aber sie müssen einen Bezug zur Ausgangssituation haben. Nur dann können sie wirkungsvoll sein. Roger und die anderen Klienten sind – typisch amerikanisch – ausschließlich positiv und verklärt dargestellt. Gut wäre es gewesen, auch einmal einen kleinen Rückschritt mit anschließendem Weiterkommen aufzuzeigen. So bleiben die angeführten Beispiele weder glaubwürdig noch nachvollziehbar.

Insgesamt fehlt es dem Buch an inhaltlicher Tiefe. Der Leser mag sich in den beschriebenen Klienten durchaus wiederfinden, dazu hätten aber weniger als 41 Beispiele ausgereicht. Die verwendeten Energiebegriffe bleiben schwammig, haben keinen praktischen Nutzen und tragen eher zur Verwirrung bei. Der im Anhang aufgeführte persönliche Entwicklungsplan bietet einige brauchbare As-

pekte, die Empfehlungen der Autoren sind jedoch kaum Erfolg versprechend.

So besteht Rogers neues Leben jetzt aus 13 einzelnen Ritualen: Frühstück zu Hause mit seiner Frau, alle 90 bis 120 Minuten essen und trinken, bei der Arbeit alle 90 Minuten Pause, zweimal wöchentlich das Büro um 17.30 Uhr verlassen und so weiter. Für jeden leibhaftigen Roger wäre das vermutlich eine komplette Überforderung, die wahrscheinlich nach kürzester Zeit mehr Frust als Lust erzeugen würde. Die grundsätzlichen Ansätze in diesem Buch sind nicht verkehrt, aber es gibt bessere Strategien, um langfristig erfolgreiche Veränderungen seines eigenen Gesundheitsverhaltens zu erreichen.



*Dr. med. Dirk Lümke
ist Sportmediziner und
Diplomsportlehrer sowie
Inhaber des Beratungsunternehmens
padoc – your personal
health management,
Hamburg. Darüber hinaus ist er
Generalsekretär der Deutschen
Gesellschaft für Sportmedizin
und Prävention (Deutscher
Sportärztebund) e. V. sowie
Lehrbeauftragter an der
Universität Hamburg.*