

Mit mentaler Fitness zu Höchstleistungen fähig

von Dr.oec. HSG Arnold Kappler, Hedingen / CH

Effektives Selbstmanagement setzt mentale Fitness voraus, nämlich ziel- und situationsangemessene Organisation des eigenen Erlebens und Verhaltens. Die Notwendigkeit dazu wird besonders bei der Bewältigung hoher Anforderungen, unter Beanspruchung deutlich. Mentale Fitness als Komponente des Selbstmanagements gewinnt als Kernkompetenz insbesondere bei der Bewältigung hoher und höchster Anforderungen immer mehr an Bedeutung. Wie körperliche lässt sich auch mentale Fitness trainieren.

Keywords: Selbstmanagement, Fitness, Höchstleistungen

Insbesondere von Entscheidungsträgern, Unternehmern und leitenden Angestellten wird vielfach unter Druck eigenverantwortliches und selbstbewusstes Handeln erwartet. Sie erleben dabei nicht selten, dass Handlungsmuster, die im Routinealltag reibungslos funktionieren, plötzlich, nur noch eingeschränkt oder überhaupt nicht mehr zur Verfügung stehen mangels mentaler Fitness.

Das Missverständnis: Primat der Sachkompetenz

Bei der Beurteilung beruflicher Kompetenz dominieren bis heute fraglos Kriterien der Sachkompetenz, also der Expertise zur Bearbeitung sachbezogener Probleme. Die Entwicklung von Selbstkompetenz gar, im Sinne mentaler Fitness, scheint im wesentlichen Privatangelegenheit zu sein. Sie wird bestenfalls für Führungskräfte in Seminaren thematisiert, oft mit esoterischem Unterton; aber kaum systematisch integriert in die Aus- und Fortbildung.

Dabei treten nach unserer Erfahrung mit zunehmender Führungsverantwortung Fragen der Sachkompetenz, des Expertenwissens zugunsten von Sozial- und Selbstkompetenz in den Hintergrund. Der Mensch als ganzheitliches System gerät vermehrt in den Vordergrund.

Mentale Fitness immer wichtiger

Der selbstkompetente Zeitgenosse steuert den effizienten und effektiven Umgang mit dem eigenen biotischen und mentalen System an, mit dem Ziel der Synchronisation beider Systeme, um zu einem definierten Zeitpunkt Optimales zu leisten. Beide Systeme („Kopf“ und „Körper“) stützen sich in diesem Falle gegenseitig und stören sich nicht. Voraussetzung für diese Synchronisation ist – wie angeführt –

- biotische und
- mentale Fitness.

Auf letztere soll im Folgenden genauer eingegangen werden.

Fitness ist Teil unserer Handlungskompetenz. Fitness basiert auf einem erworbenen Fertigkeitenniveau, sie wird trainiert und angewandt.

Die Kernidee zur Entwicklung mentaler Fitness ergibt sich aus der Einsicht, dass wir immer als erlebende Person in erlebten Situationen handeln, d. h. das jeweilige subjektive Situationsmodell reguliert unser Handeln.



Sportliche Höchstleistung als Modell

Modellhaft verdichtet sich die Notwendigkeit mentaler Fitness als Schlüsselqualifikation bei sportlichen Höchstleistungen, etwa beim Matchball im Tennis, beim Putten im Golf oder beim Strafstoß im Fussball. Gemeinsam haben diese Situationen Erwartungsdruck, die Nicht-Wiederholbarkeit, die mehr oder weniger gravierenden Konsequenzen im Falle des Misslingens sowie die externe Ziel- und Zeitvorgabe. Hier sind „Nerven“ gefragt, d. h. die mentale Fitness, zur Bewältigung der anstehenden Anforderungen mit der Grundhaltung: „Ich bin überzeugt, dass ich über die Kompetenz und Ressourcen verfüge, diese Anforderungen zu bewältigen, wenn ich jetzt mein Bestes zulasse.“

Das lässt sich trainieren. Im Rahmen der Erforschung von mentalen Anforderungen im Hochleistungssport wurden effiziente Trainingsmethoden dazu entwickelt und erprobt (Eberspächer 1995, 1998), die sich auf andere Beanspruchungsfelder übertragen lassen, z. B. den beruflichen Alltag.

Mentale Fertigkeiten sich antrainieren

Hier soll ein mentales Fertigkeitstraining skizziert werden, das trainierbare Fertigkeiten umfasst. Kognitiv heisst dieses Fertigkeitstraining deshalb, weil es im Kern darum geht, Kognitionen, also Routinen der Informationsverarbeitung wie Wahrnehmen, Denken und/oder Vorstellen im Sinne einer Zielstellung zu optimieren. Es soll nicht irgendwie wahrgenommen, gedacht oder imaginiert werden, sondern systematisch und zweckmässig zielführend. Fertigkeiten können sich nur entwickeln, wenn man sie permanent angemessen, intensiv und umfangreich trainiert.

Exemplarisch seien im Folgenden einige Wege zur mentalen Fitness skizziert:

- **Selbstgesprächsregulation**

Selbstgespräche sind die wichtigsten persönlichen Gespräche. Sie nehmen mit steigender Beanspruchung an Intensität und Dynamik zu und sind untrennbar mit der Bewertung und Umsetzung dessen verknüpft, was wir tun. Sie sollen unser Tun stützen und nicht stören dürfen.

- **Kompetenzüberzeugung**

Hier geht es um Stärken und Schwächen. Sie sind unser Potential zur Bewältigung, aber auch zum Scheitern unter Beanspruchung. Wer im ursprünglichen wie im übertragenen Sinne überleben will, muss, überzeugt von seinen Stärken und seiner Kompetenz, an die gestellten Anforderungen herangehen.

- **Aufmerksamkeitsregulation**
Leben findet immer – unter welchen Umständen auch immer – im Hier und Jetzt statt. Konzentration und Kraft leben von der Ruhe im Hier und Jetzt. Hektik wird aufrechterhalten vom ständigen Voraus- und Zurückdenken.
- **Vorstellungsregulation**
Vorstellungen sind innere Bilder, gleichsam die Prüf- und Führungsgrössen unseres Handelns. Unzweckmässige Vorstellungen gelten als zusätzliche Beanspruchungs- und Stressfallen. Zweckmässige Vorstellungen können entlasten und unterstützen.
- **Regeneration sehr wichtig**
Nicht nur Beanspruchungsresistenz, sondern auch die Nutzung regenerativer Phasen und Situationen sind Hinweise auf mentale Fitness. Nur wer sich regenerieren kann, ist belastbar!
Pragmatisch lassen sich zwei Regenerationsstrategien anführen, diejenige nach der Gegenwart und diejenige des systematischen Nutzens von Pausen.

Erholen in Gegenwelten

Unter Gegenwart verstehen wir einen oder mehrere Lebensschwerpunkte, die nicht nach den Klauseln des beruflichen Lebens strukturiert sind, sondern eigentlich regenerative Alternativen dazu darstellen (z. B. Abschalten bei Hobbytätigkeiten, Kurzferien etc.).

„Mach’ mal Pause!“

Durch die effiziente Gestaltung der Pausenzeit und der Aktivitäten, die in der Pause stattfinden, ist eine weitere positive Leistungsbeeinflussung möglich. Stehling hat die Überlegungen zur Pause als Modell einer Schleuse zusammengefasst. Schleusen kann man allgemein als Räume zwischen zwei Systemen, analog als Räume zwischen zwei Beanspruchungen bzw. den Grundsituationen bezeichnen. Man benutzt sie, um von einem System in ein anderes überzugehen.

Die aktive Gestaltung der Pause – als Schleuse zwischen zwei Situationen – soll dermassen konzipiert sein, dass für die folgende Beanspruchung, für die folgende Aufgabe optimale Handlungsvoraussetzungen gegeben sind.

Mai 2003

© Arnold Kappler, Dr.oec. HSG CMC
Kappler Management AG, Hedingen

Adresse Autor: Dr.oec. HSG Arnold Kappler
Kappler Management AG
Haldenstrasse 58
CH-8908 Hedingen
Mail: info@kappler-management.ch
www.kappler-management.ch
