

STARK IM KOPF

Der Druck in der IT-Branche ist hoch. Hinzu kommt oft eine fragwürdige Grundeinstellung: Der Fokus liegt auf Fehlern und Schwächen, Erfolge werden vorausgesetzt statt gefeiert. Dann drohen Frustration, sinkende Motivation und Stress. Was tun? Zum Beispiel von Top-Athleten lernen, wie mentale Stärke trainiert werden kann.

→ MARKUS RENEVEY



DER AUTOR

Markus Renevey unterstützt als Coach Spitzensportler, aber auch Führungskräfte auf allen Stufen. Dabei hat er sich unter anderem auf mentale Stärke und Stressmanagement spezialisiert. Renevey ist Executive Master of Coaching (MAS/FHNW), Betriebsökonom FH, Geschäftsführer von The Talk Company GmbH sowie go21go AG und Mitglied bei der International Coaching Federation ICF und der Schweizerischen Arbeitsgemeinschaft für Sportpsychologie SASP. → thetalkcompany.ch

Kaum ein erfolgreicher Spitzensportler, der nicht gezielt mental arbeitet. Er trainiert, sein Denken und seine Wahrnehmung so zu steuern, dass er Herausforderungen bestmöglich meistert. Ob im Tennis, Radsport, Eishockey, Golf, Turnen oder Schwimmen: Top-Athleten trainieren ihre mentale Stärke gezielt – meist mit ausgewiesenen Sportpsychologen oder Mentalcoaches. Schon 2006 gaben die Schweizer Olympioniken bei einer Studie an, dass der «mentale Aspekt» im Vorfeld der Olympischen Spiele für sie am wichtigsten ist, um erfolgreich sein zu können.

Ob der Ausnahmeathlet Roger Federer oder der achtfache Peking-Olympiamedaillengewinner Michael Phelps –, aber auch die drei Schweizer Elfmeterschützen, die bei der Fussball-WM 2006 das Tor im entscheidenden Moment kläglich verfehlt hatten: Sie alle wissen, dass Siege häufig im Kopf errungen werden. Niederlagen natürlich genauso. Der Eishockey-Torwart des SC Bern, Marco Bühler, bringt die Bedeutung des mentalen Trainings auf den Punkt: «Ich bin heute da, wo ich bin, weil ich seit Jahren gezielt mental trainiere.»

Als mental stark gilt im Sport, wer sein Leistungspotenzial jederzeit und zuverlässig abrufen kann. Das ist für gewöhnlich dann der Fall, wenn die Gedanken, Emotionen und Handlungen ziel- und lösungsorientiert sind. Der Athlet denkt und handelt fokussiert, um den bestmöglichen Leistungszustand zu erreichen.

MENTAL STARK IN DER IT – GEHT DAS?

Mitarbeitende sind keine Leistungssportler und müssen es auch nicht werden. Sie sollen einfach zufrieden, gesund und leistungsfähig sein. Doch das ist nicht immer leicht: Wo alle paar Monate eine Reorganisation droht, Effizienz- und Kostendruck herrschen, die Arbeitsplatzsicherheit sinkt, erhebliche Risiken lauern, Arbeitstage bis in die

Nacht dauern, das Arbeitsklima kalt ist oder Konflikte die einzigen Konstanten sind: Da hilft mentale Stärke, auch wenn damit viele der strukturellen Probleme in Organisationen nicht gelöst werden.

Unabhängig von der Sportart oder der Branche sind mir bei meiner über zehnjährigen Tätigkeit als Coach von Führungskräften und Spitzensportlern drei Eigenschaften besonders aufgefallen, die mental starke Menschen auszeichnen:

- 1** Sie sind achtsam. Dabei sind sie sich bewusst, was und wie sie denken, wahrnehmen, fühlen und was sie antreibt.
- 2** Sie akzeptieren, was ist, und handeln proaktiv, selbstverantwortlich, ziel- und lösungsorientiert, um sich zu entwickeln.
- 3** Sie übernehmen die volle Verantwortung für ihr Leben, fördern von sich aus ihre körperliche und geistige Gesundheit und sorgen für eine möglichst gute Balance.

Ob bei Athleten, Angestellten oder Führungskräften: Diese Haltungen sind ein guter Nährboden für Resilienz – der Fähigkeit, Krisen besser zu meistern und sich Veränderungen leichter anzupassen. Resilienz ist eine Kompetenz, die auch in der IT-Branche gefragt ist – in Zukunft noch mehr.

FALSCHES MUSTER AUFBRECHEN

Der Mensch hat ca. 60 000 Gedanken pro Tag. Studien belegen, dass im Durchschnitt nur rund 3 bis 5 Prozent davon aufbauend und zielführend sind. Wird ein hinderlicher Gedanke stetig und unwidersprochen wiederholt, entsteht im Gehirn ein neurologischer Pfad. Denken wir beispielsweise immer «Ich habe nie Zeit», so entsteht daraus ein Glaubenssatz. Diesen wollen wir dann in allen möglichen Situationen bestätigt sehen – wir neigen zur selektiven Wahrnehmung. Hingegen nehmen wir Situationen, in denen wir

genügend Zeit gehabt hätten, gar nicht wahr, weil sie nicht ins Denkmuster passen, womit sich der limitierende Glaubenssatz weiter verfestigt. So entstehen aus Gedanken vermeintliche Wahrheiten.

Hier setzt das mentale Training an. So, wie wir negative Glaubenssätze repetieren, bis sie zu hinderlichen Überzeugungen werden, so lassen sich auch positive Gedanken repetieren und verfestigen – zum Beispiel: «Unter Druck wähle ich, wofür ich mir Zeit nehme.» Voraussetzung ist, dass der Gedanke glaubhaft ist. Im Spitzensport wird diese Form von Gedanken-Reframing häufig angewendet. Dasselbe wirkt natürlich auch im beruflichen und privaten Kontext.

NICHTS SCHÖNREDEN

Beim Umdeuten schwächender Gedanken geht es nicht darum, ein reales Problem schönzureden, sondern darum, konstruierte, unwahre und blockierende Verallgemeinerungen willentlich loszuwerden. Oft wird mentale Stärke mit übertriebenem Positivismus gleichgesetzt. Oder noch schlimmer: Es wird verkündet, dass mental starke Menschen keine Probleme oder Krisen mehr haben. Das ist Unfug. Mentale Stärke zeigt sich vielmehr darin, wie wir Problemen und Herausforderungen begegnen und was wir daraus machen. Ein Merkmal mentaler Stärke ist, dass wir merken, wenn wir uns und andere verurteilen: «Ich kann das nicht», «Ich lerne das nie», «Die haben ja keine Ahnung» oder «Früher war alles besser» sind abwertende Gedanken, die uns emotional belasten – selbst dann, wenn sie gegen andere gerichtet waren. Mental starke Menschen schaffen es, aus einem solchen Denkgefängnis auszubrechen und konstruktive Wege zu beschreiten. Denn sie wissen: Meist ist es nicht das Problem, das schmerzt, sondern wie wir darüber denken.

DAS CHANGE-LEAVE-LOVE-MODELL

In einer Welt des permanenten Wandels und der damit verbundenen Unsicherheit sind diejenigen im Vorteil, die Herausforderungen mit Gelassenheit und Klarheit begegnen. Wer lernt, seine Erwartungen situationsgerecht zu regulieren, verhindert viele Enttäuschungen, die erschöpfend sein können, wenn sie sich häufen.

Für Situationen, die wiederkehrend belastend sind, wird im Coaching häufig das Change-Leave-Love-Modell verwendet. Die Kernaussage: Es gibt in jeder schwierigen Situation drei valable Optionen – Change, Leave or Love. Jede Option kann geprüft und gewählt werden. Aber nur der →



«Ich bin heute da,
wo ich bin, weil ich seit Jahren
gezielt mental trainiere»

Marco Bühler, Eishockey-Torwart des SC Bern

Visualisierung des Idealzustands bei Auftrittsangst und Lampenfieber

■ **Erkennen:** Unangenehme Emotionen wahrnehmen und versuchen zu akzeptieren, dass man Angst hat, vor Leuten zu reden.

■ **Ziel definieren:** Zum Beispiel «Ich präsentiere erfolgreich und gern». Danach werden alle Aspekte erforscht, die zum Erreichen des Ziels gehören.

Es hilft, wenn der Coachee sich zum «Regisseur» macht, der den Idealzustand inszeniert. Dabei beschreibt er so präzise wie möglich, wie er im Idealfall denkt und sich fühlt, was und wie er agiert, seine Mimik, Körperhaltung

gen, Gestik, seine Worte, Tonalität und Sprachmelodie, Pausen, was er ausstrahlt und wie das Publikum im besten Fall reagiert. Ausserdem wird besprochen, was im Vorfeld zu tun ist, damit der Idealzustand in der Realität mit höchstmöglicher Wahrscheinlichkeit auch eintritt.

■ **Idealzustand visualisieren:** Wenn die «Filmszene» des Idealzustands etwa drei Wochen lang, täglich zwei- bis dreimal für ein bis zwei Minuten visualisiert wird, ist die Chance gross, dass der Auftritt überraschend gut gelingt.

Betroffene weiss, welche in der jeweiligen Situation am besten ist. Entscheiden wir uns für keine dieser drei Optionen, so fallen wir leicht ins «Suffer», d. h. in einen Zustand des Leidens. Denn wir sagen uns damit: «Ich habe keine Wahl.» Gut möglich, dass wir uns dabei als Opfer fühlen und Stress empfinden, der uns auf Dauer gesundheitlich schaden kann – bis zum Burnout. Deshalb lohnt es sich immer, einen Ausweg im Change-Leave-Love zu suchen. Auch wenn dabei keine Traumlösung möglich ist.

Als Beispiel dient folgende Ausgangslage: Jemand fühlt chronische Überlastung, die ihm oder ihr immer stärker zu schaffen macht. Nun müssen der Reihe nach die Handlungsoptionen geprüft werden.

■ **Change:** Die Person schaut zuerst, ob sie die Situation durch Arbeitstechnik, Zeit- und Selbstmanagement, Priorisieren, Delegieren, Feedback an den Vorgesetzten etc. verbessern kann und will.

■ **Leave:** Wenn die Option Change untauglich erscheint, ist zu prüfen, ob sich das, was belastet, künftig vermeiden lässt, z. B. durch den Wechsel des Aufgabengebiets, des Teams, der Abteilung, der Firma etc.

■ **Love:** Wenn auch diese Option nicht passt, bleibt nur eine Lösung: Zu versuchen, eine Haltung zu finden, die emotionale Entlastung bringt. Die betroffene Person versucht zu akzeptieren, dass es ist, wie es ist, und sich auf andere Weise zu stärken, Gutes zu tun, sich zu erholen etc. Entpuppt sich die Option Love als untauglich, so kann die Person nochmal prüfen, ob nicht doch Change oder Leave infrage kommt. Lehnt sie alle drei Optionen ab, droht «Suffer» und die Gefahr, sich als Opfer zu fühlen. Wenn man sich auf Dauer darin gefangen fühlt, kann das die eigene Gesundheit gefährden.

ES GIBT GUTE ANTWORTEN AUF STRESS

Wenn wir uns überfordert fühlen, löst das meist negativen Stress (Distress) aus. Stress ist eine biochemische Reaktion im Körper. Ursache ist oft das Denken, sofern keine realen Bedrohungen existieren. Verurteilungen wie «Ich lerne das nie» oder in Warum-Fragen versteckte Geringschätzungen (Warum bin immer ich schuld? Warum tut er das immer?) können unangenehme Stressreaktionen auslösen: schwitzen, erröten, zittern, weinen oder zu einer vorübergehenden Sprachlosigkeit führen – vor allem, wenn sie oft repetiert werden.

Die gute Nachricht: Sobald wir Stressanzeichen wahrnehmen oder ahnen, dass sie auftauchen, können wir gedanklich, emotional oder körperlich Einfluss nehmen. Zum Beispiel sehr einfach über die Atmung. Schon einige Sekunden bis wenige Minuten ruhiges Atmen in einer Stresssituation kann Entspannung bringen und Emotionen verändern. Verurteilende Gedanken zu stoppen und stattdessen durchzuatmen oder an Dinge und Menschen zu denken, die uns gute Gefühle beschern, ist genauso Training, wie unsere Fitness durch Jogging oder Krafttraining zu stärken. Je öfter wir es tun, desto eher wird daraus eine Gewohnheit, die uns im Stress zu Gelassenheit verhilft.

Ob wir gezielt atmen, an schöne Dinge denken, unsere Frustration in einen Tennisball «kneten» oder kurz spazieren gehen – so banal diese Massnahmen erscheinen, so verblüffend ist ihre Wirkung.

DIE KRAFT VON RITUALEN

Es ist keine neue Erkenntnis: Wir erschaffen unsere eigene Wirklichkeit durch unsere Wahrnehmung immer wieder von Neuem, insbesondere dadurch, wie wir uns, andere und die Lebensumstände bewerten. Starten wir schon mit sorgenvollen Gedanken in den Tag, fördern wir negative Gefühle. Dem können wir relativ einfach entgegenwirken. Zum Beispiel, indem wir uns entscheiden, morgens zuerst danach zu fragen, wofür wir dankbar sind. Oder was in unserem Leben stimmig ist. Was an uns oder anderen liebenswert ist. Worauf freuen wir uns heute? Was möchte ich tun, damit es ein guter Tag wird? Kurz: Wir fokussieren willentlich, was uns stärkt, statt, was uns schwächt.

Mentale Techniken müssen regelmässig trainiert werden, damit sie in schwierigen Situationen wirkungsvoll sind. Top-Athleten fokussieren wiederholt ihre Fähigkeiten und stärkenden Überzeugungen oder Mottos. Viele nutzen die Kraft von Bildern, steuern ihre Emotionen über Musik oder tragen «Glücksbringer» mit sich herum. Und die allermeisten vertrauen auf Rituale, also auf fixe Abläufe von



«Mental starke Menschen nehmen Probleme sehr wohl wahr, aber lassen sich nicht von sorgenvollen Gedanken terrorisieren» Markus Renevey

Handlungen, die sich für sie bewährt haben. Zum Beispiel ein Skiakrobat vor dem Start: Sein Ritual kann ein Aufwärmen beinhalten, einen Kleiderwechsel, eine Atemtechnik, um in den optimalen körperlichen, geistigen und emotionalen Zustand zu kommen, und schliesslich ein Gedanken-set, das im stillen Selbstgespräch einige Male wiederholt wird: Cool, hier zu sein, ich bin 100 Prozent bereit, ich gebe mein Bestes.

Wer im Geschäftsalltag damit beginnt, sich auf schwierige Gespräche mental vorzubereiten, wird wahrscheinlich produktivere Gespräche führen und bessere Lösungen erzielen. Das ZABA-Modell zum Beispiel hilft, sich im Voraus klar zu werden, was das Ziel (erwünschtes Ergebnis) des Gesprächs ist, welches die zentralen Anliegen sind (was ist wichtig, damit das Gespräch erfolgreich wird), welches die Botschaft ist (Kernaussage, die beim Gegenüber ankommen soll) und welches die besten Argumente sind (um glaubwürdig und überzeugend zu sein).

VISUALISIERUNGEN GEGEN ÄNGSTE

Zu den wirksamsten Methoden mentaler Trainingsformen gehören Visualisierungen. Im Spitzensport gehören sie zum Alltag. Dabei malt man sich in der Fantasie den Idealzustand aus. Auf diese Weise werden nicht nur Bewegungsabläufe perfektioniert, sondern auch erwünschte Denk-, Wahrnehmungs- und Verhaltensweisen trainiert. Je häufiger der erwünschte Idealzustand visualisiert wird, desto eher ist unser Hirn in der Lage, im Ernstfall die erwünschten Impulse auszulösen.

«Wenn wir im Geist eine positive Welt erschaffen, kann das ein wichtiger Schritt sein, dass diese zur Realität wird», sagt Jörg Wetzel, Schweizer Olympia-Psychologe und Autor des Sachbuch-Bestsellers «Gold – Mental stark zur Bestleistung». «Das Denken wirkt tendenziell wie eine sich selbst

erfüllende Prophezeiung, leider auch bei negativen Gedanken. Sie schwächen das Muskelfasergewebe, was sich auch medizinisch nachweisen lässt.»

Beispiel: Jemandem fällt es schwer, souverän vor dem Management zu präsentieren. Zur Verbesserung werden zuerst alle erwünschten Gefühle beim Präsentieren erforscht sowie alle Handlungen evaluiert, die zum Erfolg beitragen können: inhaltliche und mentale Vorbereitung, Verhaltensweisen kurz vor und während der Präsentation, Mimik, Gestik, Haltung, Sprachmelodie, Betonung, erwünschte Ausstrahlung und Reaktion des Publikums. In der Folge visualisiert die Person den Idealzustand während Tagen oder wenigen Wochen so oft wie möglich in kurzen Einheiten (1–2 Minuten). So bildet das Gehirn einen gedanklichen Pfad mit dem Idealzustand, womit Ängste und Lampenfieber überwunden werden können.

GEISTIG UND KÖRPERLICH FIT BLEIBEN

Mental starke Menschen nehmen Probleme sehr wohl wahr, aber lassen sich nicht von sorgenvollen Gedanken «terrorisieren». Sie konzentrieren sich auf ihre Gefühle und evaluieren selbstverantwortlich Lösungen. Und dafür nehmen sie sich Zeit. In schwierigen Situationen kann es hilfreich sein, Lösungen gemeinsam mit einer Freundin oder einem Freund zu suchen oder mit einem professionellen Coach.

Für die persönliche Entwicklung zu sorgen, ist ein wichtiger mentaler Aspekt. Genauso, wie geistig und körperlich fit zu bleiben und sich zu bemühen, das Leben immer wieder in eine möglichst gute Balance zu bringen. Für Top-Athleten ist das selbstverständlich: Sie trainieren ihre Selbstkontrolle genauso wie ihre Fitness. Sie achten auf die Ernährung und pflegen Beziehungen, so gut es geht. Das Ziel ist letztlich dasselbe: ein erfülltes Leben. ←

Anregungen zur Förderung der mentalen Stärke im Berufsalltag

- 1 Seien Sie achtsam.** Steuern Sie Ihr Denken und nehmen Sie Ihre Gefühle wahr. Agieren Sie selbstverantwortlich und vermeiden Sie Anklagen und Vorwürfe. Formulieren Sie stattdessen Ihre Anliegen klar und interessieren Sie sich für diejenigen anderer.
- 2 Feiern Sie Erfolge.** Auch Teilerfolge können gefeiert werden – das steigert die Motivation.
- 3 Fokussieren Sie das Stärkende bei sich und anderen.** Richten Sie den Fokus auf Stärken statt Schwächen, auf Lösungen statt Probleme. Das erhöht die Produktivität und Freude bei der Zusammenarbeit.
- 4 Bereiten Sie sich mental auf Herausforderungen (schwierige Gespräche, arbeitsintensive Zeiten) vor.** Legen Sie fest, was Sie alles tun (und vermeiden), damit Sie die Herausforderung möglichst erfolgreich meistern können.
- 5 Holen und geben Sie Feedback.** Prüfen Sie Rückmeldungen und entwickeln Sie sich dort weiter, wo Sie es persönlich für wichtig halten.
- 6 Jammern Sie nicht.** Akzeptieren Sie Höhen und Tiefen, Erfolge und Misserfolge und wenn Sie finden, die Welt sollte sich verändern, so beginnen Sie am besten ohne zu Zögern mit dem ersten Schritt.
- 7 Ziehen Sie den Stecker.** Geniessen Sie die Gegenwart Ihrer Liebsten, statt sich ständig mit beruflichen Sorgen zu plagen. Für Probleme reservieren Sie sich die nötige Zeit, um gute Lösungen zu finden.
- 8 Werden Sie Weltmeister im Visualisieren.** Erschaffen Sie erwünschte Veränderungen schon im Kopf, damit sie eher Realität werden. Je besser Sie wissen, was Sie wollen, desto leichter finden Sie Wege dorthin.
- 9 Erholen Sie sich.** Was auch immer Ihnen Entspannung oder Kraft gibt und Freude macht – geniessen Sie es regelmässig.
- 10 Seien Sie Ihr bester Freund.** Behandeln Sie sich verständnisvoll, seien Sie grosszügig zu sich selbst und wertschätzen Sie sich für das, was Ihnen gut gelungen ist sowie für das, was Sie für sich und andere «Gutes» tun.

ANZEIGE



Software NEU gedacht!

Professionelles Lizenzmanagement mit SoftCare von COMPAREX.

Compliance – Wirtschaftlichkeit – Effizienz

COMPAREX
Software Consulting Services

www.comparex.ch