

Was die Wirtschaft vom Sport lernen kann!

Ein Supersportler - Was macht den aus?

Ein durchschnittlicher Fußballspieler verbringt etwa vier Stunden pro Tag beim Training, um einmal in der Woche für 90 Minuten gegen eine gegnerische Mannschaft anzutreten. Dieser durchschnittliche Fußballer trainiert also mehr als 90% seiner Arbeitszeit bevor es ernst wird. Aber was machen die Superstars anders?

Da sind die Antworten vielfältig und gehen von Talent über Trainingseifer bis hin zu Glück gehabt und nie verletzt gewesen. Eines haben aber die meisten Supersportler gemeinsam - ihr Talent. Es ist im Vergleich zu ihren Mitstreitern besonders oder gar einzigartig, es ist irgendwann entdeckt worden und sie sind mit einem konkreten Trainingsplan und disziplinierten Trainingszeiten an die Entwicklung des Talenten gegangen. Für den Fall der Disziplin stehen Beispiele wie Ronaldo und Steffi Graf, die vor und nach dem Training regelmäßig eine Extrameile gehen. Für Talent und den richtigen Trainingsplan können Lionel Messi, mit seiner Kombination aus Schnelligkeit und Ballkontrolle, und Boris Becker hergenommen werden, der mit einem bis dato einzigartigen Aufschlag das Tennis der nächsten Generation definiert hat.

Auf den Punkt gebracht: Talent und ein gutes Training sind entscheidend für Supersportler (siehe Abbildung 1).

Training für die Leistungsverbesserung

Training ist ein Mittel der Leistungsverbesserung, also die zweite Seite eines Supersportlers. Das gilt auch und besonders für die größten Talente aller Zeiten. Auch Pelé hat tausende Trainingsstunden hinter sich gebracht, bevor er 1958 das erste Mal auf einer Weltmeisterschaft gegen den Fußball getreten hat.

Mit Training wird die persönliche Leistungsfähigkeit geändert. Das gilt sowohl für den Sport als auch für die Wirtschaft. Leistung ist dabei eine Kombination aus einer Handlung und einem dazugehörigen Ergebnis. Für Pelé heißt das, die richtige Schusstechnik und hoffentlich ein Tor. Es zählt also nicht nur, dass das Ergebnis stimmt, sondern es ist auch essenziell wichtig sich anzuschauen, wie das Ergebnis erreicht wurde. Die Schusstechnik ist die Möglichkeit vorauszusagen, ob Pelé auch in Zukunft Tore schießen kann.



Abb.1. Für diese Fußballakrobatik braucht es zwei Sachen: viel Talent und gezielte Förderung.

Was kann die Wirtschaft von Sportlern lernen? - Drei Grundsatzfragen!

Ist Training die richtige Antwort?

Wenn die Leistungsfähigkeit eines Menschen gesteigert werden soll, dann ist eine ganz entscheidende Frage, ob Training ein Defizit am effizientesten beseitigen kann oder ob es nicht auch andere Mittel gibt, die deutlich erfolgsversprechender sind. Simon Ammann hat seine beiden letzten Olympiasiege nicht nur dadurch gewonnen, dass er härter trainiert hat als seine Konkurrenten. Sondern dadurch, dass er mit einer neuartigen Bindung an seinem Ski einen technischen Vorsprung erlangt hat. Auch im wirtschaftlichen Alltag ist dies eine legitime Frage - Gibt es noch andere Möglichkeiten der Leistungssteigerung als Training, z.B. Technik, Organisation,...?

Wird Leistung richtig beurteilt?

Die Leistungsmessung besteht aus mehr als nur der Messung der Zielerreichung. Ziele zu definieren und sie zu kontrollieren sind wichtige Instrumente der Personalführung. Sie bilden aber nur einen notwendigen Teil für eine Leistungserfüllung. Der andere Teil ist die Handlung, die zu dem Ergebnis führt. Der Trainer von Simon Ammann, Martin Künzle, wird alles andere als glücklich sein über einen weiten Sprung, der aber technisch nicht sauber war. In dem Fall hat das Ergebnis zwar gestimmt, aber das Erreichen zukünftiger weiterer Sprünge ist fraglich.

Für Wirtschaftsunternehmen heißt das, dass konkrete Handlungsanweisungen für die Bewertung einer Leistung unabdingbar sind. Es reicht nicht nur:

- Ziele gut zu beschreiben und
- Personen und ihre Kompetenzen gut einzuschätzen.

Nur wenn ganz konkrete Verhaltensweisen beschrieben werden können, ist Training und Lernen sinnvoll möglich. Erst dann ist eine Leistungssteigerung planbar. Ein tolles Beispiel dafür sind *Situational Judgement Verfahren*, das heißt ganz konkrete Situationen werden mit ganz konkretem Verhalten simuliert und getestet. Ein tolles Instrument sowohl für die Personaleinstellung als auch die Personalentwicklung.

Wird das Training richtig gestaltet?

Trainingsprinzipien als Richtlinie für Sportler sind bereits in den späten 70er Jahren, übrigens fast zeitgleich mit den ersten ersten verlässlichen Daten für generelle didaktische Prinzipien, formuliert worden. Zu Beginn noch als Teil der Trainingslehre, später auch empirisch überprüft als Teil der Trainingswissenschaft.

Nehmen wir mal zwei Trainingsprinzipien z.B. von Hans-Dietrich Harre, einem bekannten Trainingswissenschaftler:

- Superkompensation und
- Variation der Belastung.

Beide Ansätze haben sowohl in der Pädagogik als auch in den Neurowissenschaften vergleichbare Begriffe, mit denen geforscht wurde und wird. Superkompensation ist grob vergleichbar mit dem Overlearning-Konzept in der Pädagogik. Es



Abb. 2. Die Schanze wird immer größer. Sich nach und nach steigern heißt auch leicht herausfordernde Trainingsimpulse setzen. Superkompensation.



bedeutet, dass eine leichte Überbeanspruchung (in bestimmten konstanten Zeitabständen) dazu führt, dass sich der Organismus an die neue Belastung gewöhnt und ein neues Leistungsniveau erreicht. Wenn Simon Ammann weiter springen will, und keine technischen Verbesserungen bereitstehen, dann braucht er einen Entwicklungsplan, der nach und nach seine Leistung steigert (siehe Abbildung 2). Superkompensation.

Ähnliches gilt für die Variation der Belastung, in der Pädagogik vergleichbar mit dem Begriff der Multimodalität. Je mehr Sinneseindrücke mit einem Lernpunkt abgespeichert werden, desto wahrscheinlicher ist es, dass es langfristig gemerkt und angewandt wird. Wenn Simon Ammann seinen Absprung verbessern will, dann ist es sinnvoll möglichst viele unterschiedliche Reize zu setzen, z.B. unterschiedliche Schanzen oder unterschiedliche Ski... viele Belastungsreize.

Fazit

Aus dem Sport heraus können viele sinnvolle Parallelen in die Wirtschaftswelt gezogen werden. Lernen und die Entwicklung von Leistungsfähigkeit unterscheidet sich nicht grundsätzlich in diesen beiden Domänen.

Sie können sich selbst die Fragen stellen: Wann bin ich das letzte mal konstant über einen gewissen Zeitpunkt leicht überfordert und getestet worden? Wann habe ich **mir** das letzte mal ein neues Arbeitsfeld mit unterschiedlichen Ansätzen nach und nach erarbeitet?

Das ist keine Hexerei, sondern jahrzehntelanges sehr gut erforshtes Wissen, dass Sie jederzeit mit einem Lernexperten, aus dem Sport oder aus der Wirtschaft, für sich selbst überprüfen können. Viel Spass dabei.