

HANS EBERSPÄCHER

**GUT SEIN,
WENN'S DRAUF
ANKOMMT
VON TOP-LEISTERN LERNEN**

**3., überarbeitete
Auflage**

HANSER

Hans Eberspächer

GUT SEIN, WENN'S DRAUF ANKOMMT

Von Top-Leistern lernen

3., überarbeitete Auflage

HANSER

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches oder von Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2011 Carl Hanser Verlag München

Internet: <http://www.hanser-literaturverlage.de>

Lektorat: Martin Janik

Herstellung: Stefanie König

Umschlaggestaltung: Brecherspitz Kommunikation GmbH, München,
www.brecherspitz.com

Illustrationen: Ulf Eberspächer, Köln

Satz: le-tex publishing services GmbH, Leipzig

ISBN 978-3-446-42978-9

Für Jeanine

Vorworte

1 Das Problem: Anforderungen und Beanspruchung

- 1.1 Anforderungen bewältigen beansprucht
- 1.2 Routine beansprucht in der Komfortzone
- 1.3 Die Psycho-Logik der Routine
 - 1.3.1 Routine ist mitunter problematisch
 - 1.3.2 Die Psycho-Logik des Misslingens von Routine
- 1.4 Selbstgespräche - die ganz individuelle Stellungnahme
- 1.5 Bewerten von Anforderungen - Top-Leistung oder Stress
- 1.6 Die Psycho-Logik von Top-Leistern: Unterstützende Gedanken als Magnete
 - 1.6.1 Man bewertet Anforderungen, Ansprüche und Konsequenzen
 - 1.6.2 Nicht oder anders bewerten?
 - 1.6.3 Das Ziel von Top-Leistern: Anforderungen konstruktiv bewerten
- 1.7 Top-Leistung: Flug 1549 - Landung auf dem Hudson River

2 Das System: Die Psycho-Logik der Top-Leistung

- 2.1 Synergie: Der Mensch ist ein bio-ökosozial-mentales System
- 2.2 Vorstellungen: Prüf- und Führungsgrößen jeder Leistung
- 2.3 Mentaler Soll-Wert für Top-Leister: Ein freier Kopf
- 2.4 Wie man Vorstellungen ändert: Figuren und Gewohnheiten

3 Die Methode: Das Mentale Training

- 3.1 Training - der Weg zur Top-Leistung
 - 3.1.1 Das Ziel: Gut sein, wenn's drauf ankommt
 - 3.1.2 Was Training anstrengend, aber erfolgreich macht
 - 3.1.3 Training erfordert Ziele, Motivation, Konzentration und Kompetenzüberzeugung
- 3.2 Das Mentale Training - die Methode
 - 3.2.1 Mentales Training ist Probehandeln
 - 3.2.2 Mit Mentalem Training fit jenseits der Routine
- 3.3 Mentales Training nach dem 3-4-5-Prinzip
 - 3.3.1 3 Ziele des Mentalen Trainings
 - 3.3.2 4 Wege des Mentalen Trainings
 - 3.3.3 5 Schritte des Mentalen Trainings
 - 3.3.4 „Und hopp“ reicht nicht! - Missverständnisse zum Mentalen Training
 - 3.3.5 Wirkungen des Mentalen Trainings
 - 3.3.6 Grundsätze des Mentalen Trainings
- 3.4 Situationen, die man mit Mentalem Training besser bewältigt
- 3.5 Kritik am Mentalen Training
- 3.6 Voraussetzungen für erfolgreiches Mentales Training
 - 3.6.1 Ziele
 - 3.6.2 Motivation und Sinn
 - 3.6.3 Konzentration
 - 3.6.4 Kompetenzüberzeugung

4 Die Praxis des Mentalen Trainings

- 4.1 Der Pilot – vom Flugschüler zum Flugkapitän
- 4.2 Motorradrennen – Helmut Dähnes Ritt durch die „Grüne Hölle“
- 4.3 Hürdenlaufen – technische Perfektion
- 4.4 Chirurgie – Entfernen der Gallenblase
- 4.5 Zahnmedizin – das Inlay
- 4.6 Rehabilitation nach Unterschenkelamputation – Gehen mental trainieren
- 4.7 Judo – Tauchrolle zum Armhebel
- 4.8 Der Abteilungsleiter – im Statement kompetent überzeugen
- 4.9 Der Weg zum Judo-Olympiasieg – Ole Bischof

5 Burnout – wenn Top-Leister an ihre Grenzen kommen

- 5.1 Burnout
 - 5.1.1 Erste Anzeichen
 - 5.1.2 Innere und äußere Burnout-Antreiber
- 5.2 Burnout in 4 Phasen – 4 E
- 5.3 Wie sich Top-Leister vor dem schnellen Ausbrennen schützen 220
- 5.4 Wege der Burnout-Prävention
 - 5.4.1 Stressmanagement als Prävention gegen Burnout
 - 5.4.2 Nachhaltiges mentales Ressourcenmanagement

Anhang

Literatur
Der Autor

VORWORT

Vor einigen Jahren antwortete ich einem amerikanischen Chirurgen auf seine Frage: „What are you doing, what’s your job?“, spontan: „Peak performance – just in time“ – gut sein, wenn es darauf ankommt. An diesem Arbeitsfeld hat sich bis heute nichts Wesentliches geändert: Als Sportpsychologe fasziniert mich seit inzwischen 30 Jahren die Frage, wie es Top-Leister anstellen, die Spitzenleistung im richtigen Moment zu bringen. Diese Herausforderung stellt sich in ganz unterschiedlichen Berufsfeldern: Nicht nur Hochleistungssportler, auch Manager, Piloten, Musiker oder Ärzte sind damit konfrontiert. Mein Ziel war es zunächst, optimales Handeln und seine mentalen Bedingungen bei Ausnahmekönnern zu untersuchen, seine zugrunde liegende Systematik des Mentalen. Allerdings erkannte ich bald: Ich würde nicht daran vorbeikommen, mich auch mit den Bedingungen suboptimalen Handelns zu befassen. Woran scheitern auch die Besten, die Top-Leister von Fall zu Fall?

Anfangs konzentrierte sich mein Forschungsinteresse auf den Hochleistungssport. Das hing mit meinem beruflichen Weg zusammen. Nach meinem Studium an der Sporthochschule in Köln arbeitete ich als Lehrer an einem Gymnasium und als Trainer. Natürlich trainierte ich auch selbst intensiv. In dieser Zeit entstand der Wunsch, mich mit dem Sport, der mir als Praktiker immer vertrauter wurde, wissenschaftlich auseinanderzusetzen, und ich entschloss mich, Psychologie zu studieren. Sportpsychologie wollte ich machen, die mentale Seite am sportlichen Leisten untersuchen. Das Mentale Training war zu dieser Zeit für die Sportpsychologie und erst recht

für die akademisch etablierte Psychologie in Deutschland noch ein Buch mit sieben Siegeln. Es war jedoch bekannt, dass „die Russen und die in der DDR“ sehr viel im Mentalen „machten“.

Anfangs faszinierte mich allerdings die Praxis des Hochleistungssports weit mehr als deren theoretische Begründung. Die Neugier trieb mich nach direkt verwertbaren Erkenntnissen, und so zog es mich in die internationale Praxis des Hochleistungssports. Eine erste Möglichkeit dazu eröffnete mir eine Einladung des damals prominentesten und erfolgreichsten Trainers in der Bundesrepublik, Karl Adam, der als Trainer der legendären und über Jahre unschlagbaren Deutschlandachter von Erfolg zu Erfolg eilte. 1973 lud er mich in die Ruderhochburg Ratzeburg ein: „Das ist ja interessant, was Sie da machen, kommen Sie doch mal nach Ratzeburg.“

Diese ersten Kontakte führten rasch weiter, und ich reiste mit Mannschaften rund um die Welt: zunächst mit den Ruderern ins Trainingslager, zu den Weltmeisterschaften 1975 und als erster deutscher Sportpsychologe akkreditiert bei den Olympischen Sommerspielen 1976 in Montreal. Andere Sportarten folgten: zum Beispiel Judo, Bahnradsport, Volleyball, Bogenschießen, Ski alpin und nordisch, Eislauf, Tennis, Bobsport, Leichtathletik, Ringen, Fechten. In der Zusammenarbeit mit Trainern und Athleten lernte ich, mentale Zusammenhänge klar zu analysieren und die gewonnenen Erkenntnisse gewinnbringend in den Trainings- und Wettkampfalltag zu übertragen. Nach und nach führte meine Arbeit mit Spitzenamateuren, Weltmeistern und Olympiasiegern zu Anfragen aus dem Profisport, insbesondere dem Motorsport auf zwei und vier Rädern. Schließlich begannen sich auch Unternehmen für meine Arbeit zu interessieren.

In all den Jahren zentrierte sich meine sportpsychologische Beratung, Betreuung und Trainingsarbeit um vier Kernprobleme:

- Wie motiviert man sich in schwierigen Zeiten, nach Verletzungen, Misserfolgen oder auch nach großen Erfolgen?
- Wie kann man sich vor höchsten Anforderungen konzentrieren?
- Wie kann man seine Trainingsleistung im Wettkampf umsetzen?
- Mit welchen Methoden kann man den Kopf genauso trainieren wie den Körper?

Die letzte Frage trifft den Kernpunkt des Problems. Im Sportjargon wird es treffend als „Trainingsweltmeister“-Problem bezeichnet: Im Training klappt alles, nicht aber im Wettkampf. Offenkundig genügt es nicht, optimal zu handeln – man muss es dann können, wenn es darauf ankommt.

Voraussetzung dafür ist die Synergie zwischen körperlichen, materiellen und mentalen Ressourcen, die sich gegenseitig unterstützen. Dieses Zusammenspiel kann man trainieren: durch Mentales Training.

Dem Hochleistungssport kommt bei der Entwicklung des Mentalen Trainings fraglos eine Pionierrolle zu. Er gilt als Modellfall. Inzwischen konnten wir aus meiner Forschungseinheit an der Universität Heidelberg das Mentale Training aus dem Sport in andere Anwendungsfelder exportieren: Chirurgie, Zahnheilkunde, Rehabilitationsmedizin, ziviles und militärisches Pilotentraining und Rhetoriktraining.

Alle, die in der Praxis mental trainieren, bestätigen: Mentales Training fordert und strengt an. Aber es wirkt. Allerdings ist es keineswegs so einfach zu erlernen, wie sogenannte Mental- oder Motivationstrainer mit teilweise selbst attestiertem Guru-Status glauben machen wollen: Alles ist mental! Du musst nur wollen! Alles ist möglich! Solche und denkverwandte Slogans greifen zweifelsfrei zu kurz. Andererseits zeugen sie von Missverständnissen und Fehlinformationen, die förmlich nach Aufklärung schreien.

Ich möchte mit diesem Buch Leserinnen und Lesern Augen, Sinne und Verstand öffnen für ein Trainingsverfahren, dessen Nimbus auf einer

ungewöhnlich hartnäckigen Diskrepanz zwischen Nichtwissen und höchsten Erwartungen basiert: für das Mentale Training, wie es Profis praktizieren. Ich möchte endlich weg von dem Klischee, Sportler und andere Leistungsträger, die im entscheidenden Moment ihre Leistung nicht erbringen, müssten „auf die Couch“. Das Mentale Training ist keine Therapie, sondern – wie sein Name schon sagt – ein Training, das die Voraussetzungen schafft, auch jenseits von Norm und Routine leistungsfähig zu sein.

Dieses Buch vermittelt mit dem Mentalen Training eine Methode, ungewöhnliche Anforderungen erfolgreich zu bestehen. Es erklärt die mentalen Bedingungen der Psycho-Logik des Gelingens und wie man sie organisiert, um gut zu sein, wenn es darauf ankommt. Meine Botschaft ist ganz einfach: Man kann innere, mentale Landkarten entwickeln, auf die man zugreift, wenn es darauf ankommt – auch unter höchster Beanspruchung. Wie das geht, erfahren Sie in diesem Buch. Trainieren allerdings müssen Sie selbst. Denn: Training ist eine Eigenleistung, man kann es nicht delegieren.

So können Sie beim Lesen vorgehen:

Praktisch Interessierte steigen am besten bei Kapitel 3 ein, es beschreibt die Methode des Mentalen Trainings anhand zahlreicher Beispiele aus unterschiedlichen Anwendungsfeldern. Theoretisch Interessierte, die sich auch für das „Warum“ des Mentalen Trainings interessieren, beginnen mit den Kapiteln 1 und 2. Oder Sie lassen sich beim Blättern inspirieren und steigen dort ein, wo Sie sich festlesen. So oder so ... ich wünsche Ihnen Ruhe, anregende Gedanken und Ideen, die Sie persönlich weiterbringen.

Hans Eberspächer
Heidelberg, April 2004

VORWORT ZUR 2. AUFLAGE

In diesem Buch galt das Prinzip der mentalen Landkarten von Beginn an als eine wichtige Grundlage für die Bewältigung von Anforderungen. Meine Botschaft ist immer noch ganz einfach: Um gut zu sein, wenn's drauf ankommt, muss man dafür mentale Landkarten entwickeln und mental trainieren. Heute allerdings, nachdem ich durch meine eigene Arbeit, aber auch durch die Erfahrungen meiner Klienten wieder einige Jahre Erfahrungen sammeln konnte, ist mir noch viel klarer geworden, dass solche mentalen Landkarten erst die Basis und ein erster Schritt zur Entwicklung mentaler Navigationssysteme sind: Man gibt sein Ziel ein und erhält vom System Schritt für Schritt sprachliche und bildliche Informationen über den Weg zum Ziel. Nicht nur im Auto sind Navigationssysteme heutzutage schon eine Selbstverständlichkeit. Sie sind brauchbar, weil sie einen sachlich, handlungsbezogen und mit erstaunlicher Treffsicherheit an jedes gewünschte Ziel leiten. Und genau dieses Funktionieren wünscht sich doch jeder, der in einer schwierigen Situation gut sein muss, wenn's drauf ankommt: sich sachlich, handlungsbezogen und treffsicher an jedes gewünschte Ziel zu leiten und damit Erfolg zu haben. Das Mentale Training ist die Methode, um sich auf der Basis innerer, mentaler Landkarten seine persönlichen Navigationssysteme mit den jeweils angesagten Zielen zu programmieren, um erfolgreich zu sein, wenn's drauf ankommt.

Hans Eberspächer

Heidelberg, Februar 2008

VORWORT ZUR 3. AUFLAGE

Leistung und Wettbewerb assoziieren wir in der Regel mit „Druck“. Das Wort vom Leistungs- und Wettbewerbsdruck geht wie selbstverständlich über die Lippen. Auf der anderen Seite reden wir mit der gleichen Selbstverständlichkeit von Freizeit und Erholung als „Kultur“, Freizeit- und Erholungskultur. Diese Polarität scheint in vielen Köpfen das Bild moderner Gesellschaften zu prägen: Wir stehen einerseits im permanenten, schon längst weltumspannenden Wettbewerb, und versuchen andererseits in zunehmend professionalisierten Freizeit- und Erholungskulturen zu retten, was uns an Lebenswertem noch rettenswert scheint. Ratgeber, die beides miteinander in Einklang zu bringen versprechen, haben Konjunktur. Das dort gewählte Strickmuster verläuft nach dem Minimax-Prinzip: Schon minimaler Aufwand soll für maximalen Ertrag genügen. Die in solcher Art polarisierende Betrachtung bedient den verbreiteten Wunsch nicht weniger, unsere Lebenswelt, auch unseren Lebensstandard, zwar aufrechtzuerhalten und weiterzuentwickeln, jedoch den mit Leistungs- und Wettbewerbsorientierung einhergehenden Druck mit einer ausgeprägten Freizeit- und Erholungskultur zu kompensieren.

Auf die Idee, dieses Buch zu überarbeiten und zu erweitern, kam ich vor diesem Hintergrund über die Gespräche und Diskussionen mit Teilnehmern meiner Vorträge und Seminare: Unternehmern, Führungskräften, Leistungsträgern, Freiberuflern, Spitzensportlern. Vielen von ihnen gelingt der Spagat zwischen professioneller Leistungs- wie Wettbewerbsorientierung auf Top-Niveau und einer nicht selten recht engagierten sozialen wie

regenerativen Lebenswelt. Von solchen Top-Leistern lässt sich lernen. Zwei davon, einen außergewöhnlichen Piloten und einen Olympiasieger, habe ich beschrieben, um mehr von ihnen zu verstehen. Weil ich in jüngerer Zeit aber auch immer wieder Top-Leister treffe, die an ihre Grenzen kommen, findet sich in dieser neuen Auflage auch ein Kapitel über Burnout.

Hans Eberspächer
Heidelberg, Mai 2011

1 DAS PROBLEM: ANFORDERUNGEN UND BEANSPRUCHUNG

Anforderungen zu bewältigen beansprucht, auch mental. Mit Routine meistert man Anforderungen meist relativ mühelos: schnell, sicher, wirksam, situations- und anforderungsgerecht. Deshalb leben Experten und Ausnahmekönner – ich nenne sie Top-Leister – nicht zuletzt von bewährten Gewohnheiten und Routine. Allerdings ist Routine eine zwiespältige Angelegenheit: Zum Ersten kann sie entwicklungshemmend wirken, zum Zweiten kippt man gelegentlich aus der Routine heraus, ausgelöst durch Gedanken und Bewertungen, die anziehend wirken wie Magnete. Sind solche Gedanken destruktiv, lösen sie erhebliche mentale Beanspruchungen bis zu Panik aus. Zweckmäßige, konstruktive Bewertungen dagegen bauen wirksame Handlungsmuster und damit Leistungsreserven fürs Gelingen jenseits der Routine auf.



DARÜBER LESEN SIE IN DIESEM KAPITEL:

- Anforderungen bewältigen beansprucht
- Beanspruchung in der Komfortzone ist Routine
- Die Psycho-Logik der Routine
- Routine ist mitunter problematisch
- „Plötzlich ist die Hemmschwelle da“
- Selbstgespräche und der wichtigste Gesprächspartner
- Bewerten löst mentale Beanspruchung aus
- Mentale Beanspruchung – Gedanken wie Magnete
- Das Ziel von Top-Leistern: Anforderungen konstruktiv bewerten

1.1 Anforderungen bewältigen beansprucht

„Professor, wie macht man es, dass man cool bleibt, wenn es darauf ankommt?“, fragte mich ein junger Polizist, Angehöriger eines Sondereinsatzkommandos. Meine Antwort: „Entweder man ist ahnungslos und weiß nichts, oder man weiß alles und kann damit umgehen!“

Die Frage des jungen Mannes zielte auf ein, wenn nicht gar *das* Grundthema des Lebens: Wie gelingt es am besten, mit Anforderungen fertigzuwerden, besonders denen, die einem das Leben so richtig schwer machen, und genau dann, wenn es darauf ankommt? Denn machen wir uns nichts vor: Das Bemühen, berufliche oder private Anforderungen zu bewältigen, *ist* eine Beanspruchung. Bis zu einem gewissen Grad mögen wir sie noch als angenehm, anregend und aktivierend erleben, sozusagen als Übungs-, Lern- und Trainingsgelegenheit. Aber je höher die Anforderungen, umso mehr ermüdet oder erschöpft Beanspruchung. Im anderen Extrem kann sie aufregen und überaktivieren, Angst, Stress oder sogar Panik auslösen.

Wenn Sie das lesen, sind Sie vielleicht ganz froh darüber, dass Sie zum Glück nicht alle Anforderungen annehmen müssen und sich manches Mal kurzerhand davor drücken können. Allerdings ist dieser Ausweg längst nicht immer möglich oder akzeptabel. Durch manche Situationen muss man einfach „durch“ und der Anforderung standhalten. Einer meiner Lehrer pflegte in solchen Situationen zu sagen: „Eberspächer, manches Mal muss man ein Germane sein!“ Das habe ich mir dann auch gesagt, als ich vor einigen Monaten zum Entfernen von Nägeln aus meiner verletzten Schulter unter lokaler Betäubung, eingekleidet und ausgestattet als OP-Objekt, vor dem Operationssaal saß und darauf wartete, bis ich drankam.

In manchen Situationen bleibt, wie man sieht, nur eine Wahl: „Augen zu und durch“. Stress hin, Panik her. In allen anderen sollte man versuchen, etwas zu ändern, getreu dem Motto unserer amerikanischen Freunde: „Love it, leave

it, or change it!“ Denn auf Dauer ist weder feiges Weglaufen noch stoisches Standhalten eine Lösung.

1.2 Routine beansprucht in der Komfortzone

Um zu verhindern, dass man sich im Alltag vor lauter Überbeanspruchung zunehmend und über Gebühr verschleißt, entwickelt man im Laufe des Lebens Handlungsmuster, die es erleichtern, gängige und wiederkehrende Anforderungen bei erträglich komfortabler Beanspruchung zu bewältigen: Routine. Es hat schon etwas Beruhigendes, wenn der Friseur, dem man die Gestaltung des Haupthaars anvertraut, oder der Pilot, in dessen Flieger man seinen Tomatensaft trinkt, Routine besitzt.

Aufwand und Systematik, mit denen man Routine entwickelt, fallen sehr unterschiedlich aus. Das meiste lernen wir wohl *en passant*, vieles aber auch unter Schweiß und Tränen, mit Blasen an Leib und Seele gewissermaßen. Routine erwirbt man in allen Lebensbereichen. Im Umgang mit Sachen wie Maschinen und Geräten, im Umgang mit anderen, also Familienmitgliedern, Freunden, Kollegen oder Kunden, und im Lauf der Jahre sogar im Umgang mit sich selbst. Die meiste Routine erwirbt man, denke ich, im Umgang mit Sachen und Dingen, weniger schon im Sozialen, denn viele gehen, so scheint es, mit ihrem Auto oder ihrem PC routiniert pfleglicher um als mit dem Partner, der Partnerin, den Kindern oder gar mit sich selbst. Besonders Routinen im Umgang mit sich selbst, gerade in schwierigen Situationen, scheinen für viele Neuland zu sein, das erst noch entdeckt werden will.

Routine lebt vom Gleichgewicht

Im Wesentlichen lebt Routine vom Gleichgewicht zwischen den gestellten Anforderungen und den eigenen Möglichkeiten, sie zu bewältigen. Die erforderlichen Handlungsmuster kommen wie von allein, eingeschliffen,

eben routiniert. Sie erleichtern Raubtierdompteuren das Leben ebenso wie Pizzabäckern, Kapitänen oder Lehrerinnen, weil sie nur wenig beanspruchen und optimal aktivieren. Deshalb fühlt man sich bei Routineanforderungen weder zu schlaff noch zu nervös. Zu Recht: Ein routiniertes Vorgehen bringt zwar nicht immer sensationelle Erfolge. Aber fast immer solide Ergebnisse. Im Großen und Ganzen hat also, wer routiniert vorgeht, die Dinge im Griff und die geeigneten Bewältigungsmuster parat. Alles Notwendige geschieht zielsicher und effizient mit hoher Vorhersagegenauigkeit. Einfach und mühelos scheint alles geregelt, nicht selten unbewusst, denn der Kopf mit seinen Gedanken scheint keine Rolle zu spielen, weil er die Regulation des Handelns sozusagen an teilbewusste oder gar automatische Prozesse delegiert. Wer zum Beispiel während des Autofahrens telefoniert, delegiert das Fahren an Hände, Füße und die Sinne und bekommt von Verkehrsschildern, Ausfahrten und Ähnlichem oft wenig mit. Der Grund: Die bewusste Kapazität ist mit dem Telefongespräch bindend ausgelastet. Interessanterweise sieht man Autofahrer weder beim Einparken noch beim Einfahren in ein Parkhaus telefonieren. Schuld daran ist nicht nur der schwindende Empfang, sondern die Notwendigkeit, beim Parken mit dem Kopf voll konzentriert und bei der Sache zu sein. Im Alltag delegieren wir permanent in diesem Sinne. Wer weiß zum Beispiel schon, ohne es auszuprobieren, wie er Messer und Gabel zur Hand nimmt oder eine Schleife in einen Schnürsenkel bindet? Das liegt daran, dass wir es hier mit typischen entlastenden Automatismen zu tun haben, die sich nebenbei erledigen lassen.

„Bewusstlos“ routiniert

Wegen ihrer entlastenden Wirksamkeit erlaubt Routine auch, mehrere Dinge gleichzeitig zu erledigen, was durchaus von Vorteil sein kann. Eine Art von routinierter „Bewusstlosigkeit“ stellt sich ein, die einen bei geringstem Beanspruchungserleben schlafwandlerisch sicher agieren lässt. Sportler erzählen mir nach perfekt verlaufenen Wettkämpfen oft, sie könnten sich an

vieles nicht mehr erinnern. Deshalb spricht einiges dafür, Routine quasi als Garant für das Gelingen zu betrachten. Bei meiner Mutter habe ich es immer bewundert, wie sie geschäftlich telefonieren und nebenher routiniert Kuchen backen konnte. Wer dagegen seinen ersten Kuchen backt, ist in der Regel so ausgelastet, dass vor lauter bewusster, von halblauten Selbstgesprächen begleiteter Zuwendung zum augenblicklichen Tun kaum freie Kapazität bleibt, beiläufig den hinzutretenden Partner zu begrüßen.

Die Fähigkeit, mehrere Dinge gleichzeitig erledigen zu können, wiegt den gelegentlichen Nachteil auf, dass man sich nicht einmal mehr erinnert, ob man einen Handgriff nun erledigt hat oder nicht, weil er so automatisch, scheinbar „kopflös“ ablief. Aus dieser Automatisierung resultiert im Übrigen eine klassische Konfliktfalle bei Paaren. Nach dem Verlassen der Wohnung oder beim Einstieg in den Ferienflieger überlegen sie oft gemeinsam, ob denn auch die Wohnungstür abgeschlossen und die Kaffeemaschine ausgeschaltet sei, um dann doch ohne Gewissheit, aber voller Hoffnung zu fliegen.

1.3 Die Psycho-Logik der Routine

Top-Leister leben von ihrer Routine. Ihre Fähigkeiten wie Fertigkeiten reichen souverän, die Dinge gleichermaßen unkompliziert wie effizient und sicher zu handhaben. Man erwartet wie selbstverständlich, dass ihnen alles routiniert, zuverlässig und vorhersagbar von der Hand geht. Es sind diese Kernmerkmale der Professionalität, die Passagiere, Klienten oder Patienten als so beruhigend und entlastend erleben und schätzen. Zuschauer bewundern sie und Controller bauen darauf.

Die Psycho-Logik der Routine beruht darauf, dass sich Anforderungen deshalb schnell, sicher, leicht, wirksam und situationsgerecht bewältigen lassen, weil bewusstes Bewerten weitgehend entfällt und man auf lange eingeübte Programme zweckmäßiger Handlungsmuster zugreifen kann.

Etwas mit stabiler und optimierter Routine schlafwandlerisch sicher und wirksam zu beherrschen hat seine Vorteile. Auf Dauer ergeben sich aber auch negative Konsequenzen daraus, gewissermaßen als Preis für die damit einhergehende Entlastung. Nicht umsonst würde wohl niemand ernsthaft den Wunsch äußern, in seinem Beruf oder wo auch immer nur noch Routiniertes abspulen zu dürfen.

1.3.1 Routine ist mitunter problematisch

Routine kann gefährlich sein

Schon bei dem Gedanken an ständige Routine gähnt man vor Langeweile, zu oft schon hat man Routine als monoton oder psychisch sättigend, öde oder ärgerlich lästig erlebt. In der Regel verfliegen diese unangenehmen Emotionen, sowie sich die Anforderungen und/oder die Umgebung verändern. Fehlt dieser Wechsel, stellt sich eine psychische Ermüdung ein, die die Wachsamkeit herabsetzt und die Funktionstüchtigkeit erheblich beeinträchtigt, je nach Intensität, Dauer und Verlauf der vorangegangenen Beanspruchung. Diese Form der psychischen Ermüdung kennen wir nicht nur als Begleiterscheinung nächtlicher Autofahrten bei geringem Verkehrsaufkommen, sie beeinträchtigt auch professionelles Verhalten, manchmal mit tödlicher Konsequenz.

TÖDLICHE ROUTINE

Vor Jahren erhielt ich von einem Fallschirmjäger-General eine Anfrage zum sogenannten Cut-away-failure bei Freifallern der Bundeswehr. Das sind Soldaten, die aus circa 4.000 Metern Höhe mit dem Fallschirm abspringen müssen. Dazu haben sie einen Haupt- und einen Reserveschirm, der dann zum Einsatz kommt, wenn der Hauptschirm versagt. Um den Reserveschirm öffnen zu können, muss zuvor der nicht oder nur teilweise geöffnete Hauptschirm abgetrennt werden (cut away). Weil sie den Hauptschirm nicht abtrennten (Cut-away-failure), verunglückten regelmäßig Springer, obwohl die meisten von ihnen über die Erfahrung aus mehreren Tausend Sprüngen verfügten.

Für dieses fatale Fehlverhalten gibt es eine ganze Reihe von Erklärungen. Eine von ihnen bezieht den überraschend großen Anteil sehr

Sprungerfahrer an den Verunfallten mit ein: Weil sie über Jahre fehlerfreier Sprungroutine verfügten, tappten sie womöglich in die Falle der herabgesetzten Wachsamkeit. Gerade weil sie ungewöhnlich routiniert operierten, war das Versagen des Hauptschirms ein so seltenes Ereignis für sie, dass sie damit aus der Routine kippten.

Routine hemmt oft Entwicklung

Routine ist aber nicht nur gefährlich. Sie kann unsere Entwicklung auch behindern, weil sie uns in eingefahrenen Mustern festhält. Solche Muster erleben wir als Komfortzone, deshalb wiegen wir uns in dem Glauben, wir könnten uns den Blick darüber hinaus ersparen. Es fordert nichts, aber es fördert dann auch nichts mehr. Nicht umsonst haben sich traditionelle Institutionen, Behörden, Industrieunternehmen, Gewerkschaften oder politische Parteien mit dem Vorwurf des Erstarrens in Routine und dem damit einhergehenden Verlust an Flexibilität auseinanderzusetzen.

Aber auch Menschen können in körperlicher wie in mentaler Routine vor sich hin degenerieren. Wer etwa körperlich nur so viel Aktivität an den Tag legt, wie er ohne Anstrengung, also routiniert, zu bewältigen vermag, unterfordert sich, baut damit seine Fitness dramatisch ab und im Gegenzug Fettdepots auf. Man altert und erschlafft nicht zwangsläufig mit den Jahren, sondern man wird alt und schlaff, weil man sich nicht einmal mehr im Rahmen seiner Möglichkeiten fordert, sondern lieber bequem in seiner Komfortzone verharrt. Weil man die eigenen Fähigkeiten nicht mehr nutzt, erscheint das Leben monoton. Irgendwann vermag man dann, obwohl man gut sieht, nur noch Zeitschriften mit ganz großen Buchstaben und vielen Bildern zu lesen und kommt schon beim Zähneputzen aus der Puste, weil man in einer Art Unterforderungsfalle festsetzt. Trotz dieser Nachteile bleibt allerdings unbestritten: Routine lässt sicher, schnell und wirksam ökonomisch mit hoher Vorhersagegenauigkeit handeln.

Routine kann misslingen, auch Top-Leistern

Gelegentlich stürzen auch Routinierte aus allen Wolken routinierter Komfortzonen. Auslöser dafür sind oft äußere Ereignisse: eine folgenschwere ärztliche Diagnose zum Beispiel, der Verlust eines nahestehenden Menschen oder berufliche Veränderungen, zum Beispiel wenn einem die Arbeit über den Kopf wächst und die Anforderungen immer unklarer und komplizierter werden. Darüber hinaus bleibt keinem Top-Leister die Erfahrung erspart: Etwas routiniert zu können und etwas *dann* zu können, wenn es darauf ankommt, sind offensichtlich zwei Paar Schuhe. Immer wieder erleben sie Situationen, in denen es mit der Routine ein Ende hat. Schauspielern, Künstlern und Musikern spielt dann das Lampenfieber einen Streich. Auch Elfmeterschützen können gelegentlich die Nerven durchgehen, anders lässt sich schwer erklären, warum zum Beispiel die niederländische Fußballnationalmannschaft, eine der richtig guten, bei der EM 2002 sieben Elfmetersversuche benötigte, um zwei Tore zu erzielen. Anscheinend kann man, obwohl man eine Routine „eigentlich“ beherrscht, förmlich daraus herauskippen. Vor diesem Problem stehen nicht nur Künstler und Fußballstars.

1.3.2 Die Psycho-Logik des Misslingens von Routine

Plötzlich ist eine Hemmschwelle da

Jeder Alltag, beruflich wie privat, ist reich an Beispielen, wie Routinesituationen kippen. Wer schon einmal für eine Videoaufnahme zu agieren oder in das Mikrofon eines Massenmediums zu sprechen hatte, kennt dieses Erlebnis. Einen Eindruck davon liefert der folgende Ausschnitt aus dem Brief eines Unternehmers, der mich um Rat fragte: „Ich bin ein kontaktfreudiger Mensch und setze mich auch gerne mal in Szene. Trotzdem bringt mich nichts so aus dem Konzept, wie vor einer Gruppe fremder Menschen zu sprechen. In meiner vertrauten Umgebung, zum Beispiel vor Mitarbeitern oder Freunden, ist es kein Problem, denn ich weiß, wen ich vor mir habe. Sind es aber Fremde, ist plötzlich eine Hemmschwelle da, und ich bin nicht einmal mehr annähernd so gut, locker und sicher wie sonst.“

Ähnlich erging es einem routinierten und erfahrenen Orchestermusiker, einem Bratschisten, der beim Vorspielen für eine neue Stelle, und nur da, „vor lauter Aufregung“, wie er sagte, dermaßen mit der Bogenhand zu zittern begann, dass sein Vorspiel regelmäßig zum Fiasko geriet. Im Sport spricht man in diesem Zusammenhang vom Phänomen des Trainingsweltmeisters, der im Training alles kann, aber dann, wenn es darauf ankommt, unter „ferner liefen ...“ rangiert.

Solche Situationen sind für die Betroffenen schon deshalb nervig, weil sie die Routinen und Handlungsmuster ja beherrschen und tausendmal praktiziert haben. Deshalb müssten sie eigentlich nur tun, was sie immer getan haben. Stattdessen fallen sie in ihrem Leistungsniveau so sehr ab, dass sie nur noch ein Schatten ihrer selbst sind. Hobbygolfern ergeht es so beim „richtigen“ Abschlag nach den Probeschwüngen, Tennisspielern beim Forderungsspiel nach dem Einschlagen, wenn der Schiedsrichter seinen Sitz einnimmt, aber auch Rednern, wenn sie nach längerer Zeitverzögerung vor ihre Zuhörer treten. Plötzlich fallen viele förmlich aus den Schienen der tausendmal bewährten Routinen und können nur noch mit erheblichem mentalem Aufwand „Normalform“ zeigen.

Alte, starre Bewertungsmuster

In Situationen dieser Art scheint man in ein altes Bewertungsmuster zu kippen, das weder entlastend noch unterstützend wirkt, sondern ein eingefahrenes und obendrein hektisch-nervöses Verhalten auslöst, das einen nicht weiterbringt. Jeder kennt den Klassiker, wenn man im Termindruck auf einer stark frequentierten Landstraße versucht, Zeit zu gewinnen. Man überholt, wie von allen guten Geistern verlassen – nur um an der nächsten Ampel den „niedergerungenen“ Tanklaster im Rückspiegel formatfüllend wieder begrüßen zu können. Man hat sich eines starren und wenig flexiblen Musters aus dem eigenen Handlungsvorrat bedient: Überholen, um Zeit zu gewinnen, obwohl dieses Verhalten auf überfüllten Straßen heute nur noch selten zum Erfolg führt. Auch das Einparken vor dem voll besetzten