

# Spitzensport als Erfolgsmodell für Berater?



Von WP StB CVA Prof. Andreas Creutzmann, Vorstandsvorsitzender der IVA VALUATION & ADVISORY AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Frankfurt, und der IACVA-Germany e. V. sowie geschäftsführender Gesellschafter der Creutzmann & Co. GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft, Landau. Arbeitsbereichsleiter Unternehmensbewertung und Value Based Management an der SRH Hochschule Calw, [www.creutzmann.eu](http://www.creutzmann.eu)

## I. Einleitung

► Herausragende Erfolge von Spitzensportlern bei olympischen Spielen, einer Fußball-Europameisterschaft oder einer Handball-Weltmeisterschaft werden von der Öffentlichkeit gebührend gefeiert. Es findet eine ausführliche Berichterstattung in den Medien statt. Oft werden von den Journalisten die Erfolgsfaktoren für diese außergewöhnlichen Leistungen der Sportler hinterfragt und analysiert. Im ersten Halbjahr 2008 haben sich mehrere deutschsprachige Autoren mit der Adaption dieser Erfolgsfaktoren von Spitzensportlern auf andere Berufe bzw. Berufsgruppen beschäftigt.<sup>1</sup> Bislang gibt es keine Untersuchungen, ob der Spitzensport ebenfalls als Erfolgsmodell für Berater bzw. Bewertungsprofessionals dienen kann. Der folgende Beitrag zeigt im *ersten Schritt* zunächst Gemeinsamkeiten zwischen Spitzensportlern und Beratern auf. Im *zweiten Schritt* werden wesentliche Charakterzüge und Eigenschaften von erfolgreichen Spitzensportlern dargestellt. Im *dritten Schritt* werden schließlich wesentliche Erfolgsfaktoren von Spitzensportlern aufgezeigt, die für erfolgreiche Berater ebenfalls Geltung besitzen.

## II. Gemeinsamkeiten zwischen Spitzensportlern und Beratern

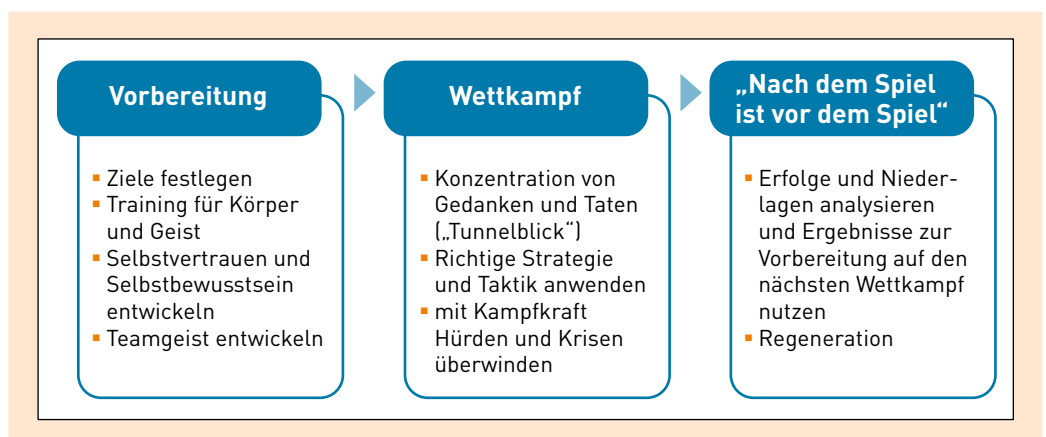
Sportler durchlaufen bei Weltmeisterschaften, Olympiaden oder anderen sportlichen Ereignissen einen Prozess, der typischerweise drei

Phasen umfasst. Schaubild 1 zeigt den Prozess und führt wesentliche Aktivitäten auf.

Die Übertragbarkeit auf die Prozesse von Beratern fällt unmittelbar ins Auge. Beratungsprojekte gilt es vorzubereiten, Aufträge werden durchgeführt und schließlich sollten auf den Abschluss von Projekten neue Beratungsaufträge folgen.

Aber auch die Fähigkeit, Erfolge wie Niederlagen zutreffend zu analysieren und daraus die richtigen Schlüsse für die Zukunft zu ziehen, ist eine weitere zentrale Gemeinsamkeit zwischen erfolgreichen Spitzensportlern und erfolgreichen Beratern. Denn Niederlagen gehören sowohl bei Sportlern als auch bei Beratern mit zum „Spiel“. Fast alle, die oben stehen und Erfolge feiern, haben auf ihrem Weg dorthin einige Niederlagen erlitten. Und sie haben daraus ihre Schlüsse gezogen, denn sonst wären sie nicht in ihre jetzigen Positionen gelangt. Es zeugt von Souveränität, eigene Fehler zuzugeben, statt Fehlschläge einer Verkettung unglücklicher Umstände zuzuschreiben. Wer Erklärungen und nicht Entschuldigungen sucht, der hat außerdem bereits den ersten Schritt in Richtung Neuanfang getan. Für Oliver Kahn ist eine Niederlage ein Einzelbild des Erfolgs. Die Gelegenheit, alles noch einmal zu durchdenken, zu überprüfen und möglicherweise alles noch einmal neu auszurichten. Für ihn gibt der Rückschlag wichtige Hinweise, wo man nachbessern muss oder was man vielleicht sogar ganz anders machen sollte.

Abbildung 1: Prozesse im Spitzensport und wesentliche Aktivitäten



Damit schafft der Rückschlag die Voraussetzung dafür, richtig durchstarten zu können. Sowohl für Spitzensportler als auch für Berater sollte dabei das Prinzip der Selbstverantwortung gelten.

Im Sport wie im Wirtschaftsleben gibt es Spielregeln zu beachten. Fairplay gewinnt. Die meisten Weltklassetportler haben diesen wichtigen Grundsatz bei Wettkämpfen beachtet. Wer die Spielregeln beachtet und sich im Umgang mit seinen Konkurrenten fair verhält, gewinnt doppelt. Fairness zahlt sich aus. Fairplay und Höchstleistung müssen keine Gegensätze sein. Respekt und Ehrlichkeit sind eine bessere Basis für den Erfolg.

### III. Charakterzüge und Eigenschaften von erfolgreichen Spitzensportlern

Es gibt sicher eine Vielzahl von Charakterzügen und Eigenschaften, die Spitzensportler auszeichnen. Die folgenden Charakterzüge und Eigenschaften können bei Weltklassetportlern in den unterschiedlichsten Sportarten beobachtet werden.

- Leidenschaft und Begeisterung
- Ausdauer und Disziplin
- Eigenschaft „kämpfen“ zu können
- Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein
- Siegermentalität und Konzentration

Die Biografien erfolgreicher Sportler zeigen, dass für sie *Leidenschaft und Begeisterung* eine wichtige Energiequelle war. Spitzenleistungen sind kein Zufall. Am Anfang stand meist die Leidenschaft und Begeisterung für ein bestimmtes Ziel. Oliver Kahn sagt, dass es die Liebe zu einer Sache ist, die Intensität, mit der wir uns der Sache widmen und der Grad, wie sehr wir uns mit dem identifizieren, was wir tun, der uns erfolgreich werden lässt. Darüber hinaus steckt Leidenschaft und Begeisterung an. Wie will jemand andere begeistern, wenn er selbst nicht begeistert ist?

Außerdem sind Leidenschaft und Begeisterung eine wesentliche Triebfeder, die nötige *Ausdauer und Disziplin* für das Erreichen bestimmter Ziele mitzubringen. Wer eine Goldmedaille gewinnen will oder Weltmeister werden will, benötigt Ausdauer und Disziplin. Er muss Hindernisse überwinden und diszipliniert auf das Ziel hin trainieren können.

Eng verbunden mit der Fähigkeit Ausdauer und Disziplin aufbringen zu können, ist die Bereitschaft eines Spitzensportlers zu *kämpfen*. Mit Kampfkraft können Hürden und Krisen überwunden werden. Oft werden im Fußball von Sportkommentatoren Siege damit begründet, dass die Mannschaft in erster Linie ihrer Kampfkraft den Sieg zu verdanken hat. Kampfstarke Sportler kennzeichnen sich dadurch aus, dass sie eine hohe Frustrationstoleranz und Geduld aufweisen. Wer kämpft, handelt. Handeln macht selbstbewusst, was wiederum die Erfolgchancen erhöht. Oft kämpfen diese Sportler um jeden Punkt.

*Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein* sind wichtige Eigenschaften von erfolgreichen Spitzensportlern. Wer nicht an sich selbst glaubt, hat schon verloren. Erfolgreiche Spitzensportler glauben an sich, auch wenn sie mit dem Rücken zur Wand stehen. Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein resultieren aus sportlichen Erfolgen in der Vergangenheit. Schwierige Situationen bereits im Training oder anderen Wettkämpfen erfolgreich gemeistert zu haben, ist die Basis für das nötige Selbstvertrauen für kritische Wettkampfsituationen.

Die erfolgreichsten Sportler haben eine *Siegermentalität* und besitzen die *Fähigkeit sich zu konzentrieren*. Sie können sich in bestimmten Situationen auf den Augenblick konzentrieren. Sie haben die Fähigkeit zum sogenannten „Tunnelblick“. Es geht darum, sich völlig der Situation zu überlassen und intuitiv aus der Situation heraus zu handeln. Das ist der Zustand des „Flows“. Der Flow ist die höchste Stufe der Konzentration auf die eigene Leistungsfähigkeit. Es ist ein tranceähnlicher, meditativer Zustand, das Resultat des richtigen Umgangs mit seiner eigenen Gefühls- und Gedankenwelt. Oliver Kahn beschreibt diesen Zustand im Champions League Finale 2001 beim Elfmeterschießen wie folgt: *„Ich nahm außer dem Ball und dem Schützen nichts mehr wahr. Ich befand mich wie in einem leeren, stillen Raum. Von den 80.000 Zuschauern im Stadion bekam ich nichts mehr mit. Ich überließ alles nur noch meiner Intuition. Ich war vollständig im Flow.“*

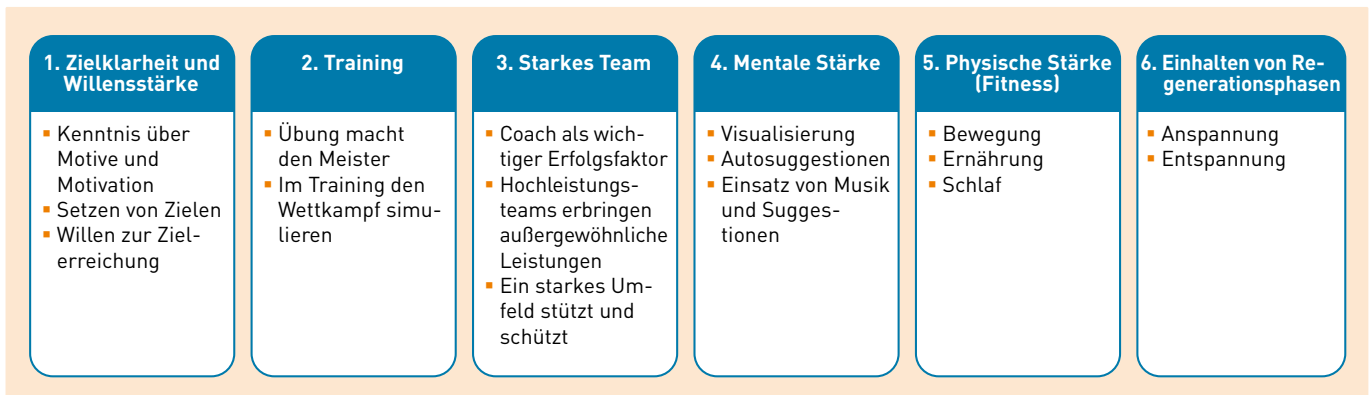
Berater, die über die gleichen Charakterzüge und Eigenschaften wie Sportler verfügen, sind erfolgreicher als andere, die diese Eigenschaften nicht besitzen. Dabei handelt es sich um Eigenschaften, die auch erlernbar bzw. trainierbar sind.

## IV. Erfolgsfaktoren erfolgreicher Spitzensportler und Berater

Sechs zentrale Faktoren setzen nach meinen Erkenntnissen Spitzensportler ein, um erfolgreich zu sein. Das Schaubild 2 zeigt im Überblick diese sechs Erfolgsfaktoren sowie die Prinzipien und Techniken, die sich dahinter verbergen:

vation klar. Nachhaltig erfolgreiche Berater sollten auf jeden Fall Kenntnis über ihre Motive und Motivation ihrer Beratungstätigkeit haben. Wer nicht weiß, weshalb er als Berater tätig ist oder dies nur aus monetären Aspekten tut, darf sich nicht wundern, wenn früher oder später „burn-out“ Syndrome in Erscheinung treten.

Abbildung 2: Erfolgsfaktoren erfolgreicher Spitzensportler und Berater



Im Folgenden werden diese sechs wichtigen Erfolgsfaktoren von Spitzensportlern näher erläutert und gezeigt, wie sie Berater ebenfalls für sich gewinnbringend einsetzen können.

### 1. Zielklarheit und Willensstärke

Zielklarheit und Willensstärke ist der erste Erfolgsfaktor besonders erfolgreicher Spitzensportler und Berater. Oliver Kahn wollte schon als Jugendlicher später einmal der weltbeste Torhüter sein. Auch Boris Becker wusste schon als Kind, dass er einmal Wimbledon gewinnen will. Mit unerschütterlichem Willen arbeiteten beide auf die Erreichung ihrer Ziele hin. Sowohl Spitzensportler als auch Berater sollten klar wissen, welche Ziele sie erreichen wollen. Je klarer das Ziel, desto leichter hilft das Unterbewusstsein, diese Ziele zu erreichen.

Als Kind oder Jugendlicher sind sich Sportler über Motive und Motivation ihres Tuns meist nicht bewusst. Oft ist es Spaß, Leidenschaft und Begeisterung für eine bestimmte Sportart sowie das für den Erfolg notwendige Talent, die Kinder bereits in frühen Jahren zu Spitzenleistungen führen. Erst im Alter eines Erwachsenen werden dann dem einen oder anderen Sportler im Rahmen eines Selbstfindungsprozesses seine Motive und Moti-

### 2. Training

Das Sprichwort „Übung macht den Meister“ kommt aus dem Sport und besitzt für erfolgreiche Berater gleichermaßen Gültigkeit. Wer einmal im Jahr eine bestimmte Beratungstätigkeit (z. B. Unternehmensbewertungen) durchführt, darf sich nicht wundern, wenn das Ergebnis vergleichbar ist mit dem eines Hobbysportlers, der einmal im Jahr Golf oder Tennis spielt. Erfolgreiche Weltklassesportler haben sich auf eine bestimmte Sportart spezialisiert und trainieren diese bis zur Weltmeisterschaft. Kein Spitzensportler käme auf den Gedanken, im Tennis Wimbledon gewinnen zu wollen und gleichzeitig Formel 1-Weltmeister werden zu wollen. Dies gilt im Kern gleichermaßen für alle Sportler in allen Klassen. Insofern sollten sich alle Generalisten in den beratenden Berufen die Frage stellen, ob sie auf vielen Gebieten jeweils ein wenig, oder in einem Spezialgebiet überdurchschnittlich viel wissen wollen. Wer würde sich von einem Allgemeinmediziner am Herz operieren lassen wollen? Wohl keiner. Jeder würde den Herzspezialisten, der ausschließlich Herzoperationen durchführt, bei solchen Operationen vorziehen. Wer jedoch als Berater auf allen Gebieten seinem Kunden auch noch glaubhaft vermittelt, dass er über das notwendige Spezialwissen auf diesen Gebieten verfügt, ist

ein exzellenter Verkäufer, aber nicht wirklich ein guter Berater.

Wie könnten jedoch die Trainingspläne für Berater aussehen, um überdurchschnittlich erfolgreiche Beratungsleistungen zu erbringen? Der bereits spezialisierte Berater weiß, dass er mit jedem abgewickelten Auftrag an Erfahrung gewonnen hat und quasi durch die Praxis eine wettkampfähnliche Situation wie bei Sportlern absolviert hat. Wesentlicher Bestandteil des Trainings eines Spezialisten ist demnach die Praxis. Für den noch nicht spezialisierten Berater gilt es, sich das erforderliche Spezialwissen durch entsprechende Fort- und Ausbildungen anzueignen. Aber auch der Spezialist muss stets weiter trainieren, das heißt sich durch Selbststudium und Seminare fortbilden. Nur die ständige Wiederholung von Theorie und Praxis führt zur Meisterschaft bei Beratern. Nur permanentes Training und die Teilnahme an Wettkämpfen führen zu Weltklasseleistungen bei Sportlern. Dabei gilt gleichermaßen für Sportler und für Berater, dass sie schon im Training den Wettkampf simulieren sollten.

### 3. Starkes Team

Wenn Spitzensportler nach den Gründen ihrer Erfolge befragt werden, verweisen diese oft auf ihr Team. Sowohl bei Individualsportarten als auch bei Mannschaftssportarten sind eng mit den Erfolgen der Sportler die Leistungen des gesamten Teams verbunden. Schlussendlich gehören zum Team nach meiner Auffassung jedoch nicht nur bei Mannschaftssportarten die anderen Spieler, sondern auch der Trainer, Ärzte, Physiologen und Psychologen sowie das familiäre und private Umfeld. Ein intaktes Umfeld in der Familie ist eine wesentliche Basis für den sportlichen Erfolg. Das private Umfeld stützt und schützt in Krisensituationen.

Auch im Beratungsumfeld werden heute regelmäßig außergewöhnliche Leistungen durch Hochleistungsteams erbracht. Bei nahezu jedem größeren Beratungsauftrag werden die Leistungen durch Beraterteams erbracht. Hier gilt es den richtigen „Mix“ an Beratern für das Projekt auszuwählen. Der als „Einzelkämpfer“ arbeitende Berater stößt dabei schnell an seine Grenzen. Er kann nicht auf Ideen, die kreative Teams erarbeiten, zurück greifen, sondern ist stets

auf sich alleine gestellt. Ebenfalls kann er auch nicht die Gruppendynamik sowie das Feedback anderer Projektmitglieder während des Beratungsprojektes nutzbringend für seine Kunden verwerten. Schließlich fehlen ihm wichtige Ressourcen, die Hochleistungsteams haben.

### 4. Mentale Stärke

Inzwischen haben viele erfolgreiche Sportler bzw. Mannschaften Mentaltrainer engagiert. Immer wieder werden Sportler und Trainer zitiert, dass Spiele oder Wettkämpfe im Kopf gewonnen oder verloren werden. Ständig senden wir Gedanken aus unserem Unterbewusstsein an unser Bewusstsein. Dabei handelt es sich nicht immer um konstruktive Gedanken. Negative Glaubenssätze und Denkmuster haben einen entscheidenden Einfluss auf den Erfolg. Nur wer wirklich an den Erfolg glaubt, wird Erfolg haben. Dabei wirkt sich alles, was wir von der Zeugung über die Geburt bis heute in uns aufgenommen haben, unbewusst auf unser Handeln aus. Dazu gehören beispielsweise die Erziehung, unsere biografischen Erlebnisse (Erfolge wie Misserfolge) und unsere Überzeugungen und Glaubensmuster. Deshalb ist die Fähigkeit seine Gedanken zu kontrollieren und sich in einen Zustand zu versetzen, der von tiefer Überzeugung und Zuversicht geprägt ist, so wichtig. An dieser Stelle setzt das Mentaltraining an. Mentaltraining kann auf 3 Ebenen<sup>2</sup> stattfinden:

- Visualisierung
- Autosuggestionen
- Einsatz von Musik und Suggestionen

Visualisierungstechniken werden dabei im Spitzensport am häufigsten eingesetzt. Es geht dabei darum, dass optimale Bewegungsabläufe oder Spielsituationen in Gedanken so oft wie möglich vorweggenommen werden, so dass diese in Wettkampfsituationen abgerufen werden können und die gewünschten Resultate herbeigeführt werden. Der Erfolg soll tief in das Unterbewusstsein des Sportlers programmiert werden. Ziel ist es, den gewünschten Sieg oder Erfolg immer wieder intensiv zu visualisieren. Unser Gehirn kann nicht zwischen nur Vorgestelltem und tatsächlich Erlebtem unterscheiden, weil beides durch dieselben Hirnareale aktiviert wird. Durch Techniken der Autosuggestion

wird das Unterbewusstsein beeinflusst und hilft dem Sportler zusätzlich auf dem Weg zum Erfolg. Dabei kommt sehr oft auch Musik zum Einsatz, da diese entspannende Wirkung hat. Wer Musik mit Suggestionen verbindet, erzielt eine akzelerierende Wirkung. Ziel all dieser Aktivitäten von erfolgreichen Sportlern ist es, mental stark zu werden (psychische Stärke). In den Wettkampf entscheidenden Situationen soll der Sportler dem Druck standhalten und sein volles Potenzial abrufen können. Er soll durch absolute Konzentration auf den Augenblick zum Gewinner werden.

Der konservative Berater, der traditionell in seiner Ausbildung seine linke Gehirnhälfte (analytisches Denkvermögen) geschult hat, wird sich jetzt fragen, ob er solche Techniken auch in seiner Beratungstätigkeit einsetzen kann und soll. Die Fähigkeit, im entscheidenden Moment alle Aufmerksamkeit auf einen Punkt zu bündeln, alles Störende auszublenden und damit alle Kräfte willentlich zu fokussieren, ist jedoch auch für Berater wichtig. Die Fähigkeit zur Konzentration ist ein ganz entscheidender Faktor, um in wichtigen Momenten sein ganzes Potenzial abrufen zu können. Je länger und intensiver Sie sich konzentrieren können, desto konstanter und höher wird Ihre Leistungsfähigkeit sein. Konzentrationsmängel entstehen immer dann, wenn Ihre Gedanken von dem abschweifen, um was es wirklich geht. Nur durch absolute Konzentration werden auch Berater in kritischen Situationen dem Druck standhalten können. Dabei hat die körperliche Fitness einen erheblichen Einfluss auf die Konzentrationsfähigkeit.

## 5. Physische Stärke (Fitness)

Dass erfolgreiche Spitzensportler physisch stark sein müssen, um erfolgreich zu sein, liegt auf der Hand. Tiger Woods, der weltbeste Golfer, hat aber unlängst gezeigt, welche hohe Bedeutung die zuvor dargestellte mentale Stärke hat. Obwohl ihm die Ärzte vom Start bei den US-Open im Sommer 2008 abgeraten hatten, spielte er fünf Tage mit einem Ermüdungsbruch und gerissenem Kreuzband das wohl brutalste Golfturnier der Welt. Tiger Woods sagte vor dem Turnier: „*Ich werde spielen und ich werde gewinnen.*“<sup>3</sup> Obwohl sich die Verletzung während des Turniers noch verschlimmerte, gab Tiger Woods nicht auf. Die Zeitschrift Golf-Journal würdigte di-

ese Leistung wie folgt: „*Die Möglichkeit, ein Turnier aufzugeben, liegt offenbar außerhalb seines Vorstellungsbereichs.*“<sup>4</sup>

Es ist sicher nicht die Regel, dass ein nicht gesunder Sportler außergewöhnliche Leistungen erbringt. Die Fitness wird regelmäßig bei Sportlern vorausgesetzt. Sind aber auch alle Berater körperlich fit? Viele sind beruflich so aktiv, dass sie meinen für Aktivitäten, die zu physischer Stärke, d. h. körperlicher Fitness führen, keine Zeit zu haben. Da jedoch die Wochenzeit mit 7 Tagen zu je 24 Stunden für alle Berater gleich ist, ist es offensichtlich eine Frage der Priorität. Es gibt 3 Ansatzpunkte, die körperliche Fitness und damit auch die Konzentrationsfähigkeit von Beratern wesentlich zu stärken:

- Bewegung
- gesunde Ernährung
- ausreichend Schlaf

Wer regelmäßig Sport treibt, lernt abzuschalten und hat während dessen oder danach oft die besten Ideen. Es sollte sich dabei um aerobe Sportarten (Laufen, Rad fahren etc.) handeln, die mit einer Herzfrequenz im aeroben Bereich durchgeführt werden. Die regelmäßige Bewegung und die damit verbundene körperliche Fitness beugen Krankheiten vor und schaffen Kraftreserven und Energie für den beruflichen Alltag.

Aber auch der sonstige Lebenswandel ist wichtig für die körperliche Fitness. Hierzu gehören eine gesunde Ernährung sowie ausreichend Schlaf. Leistungsfähigkeit braucht unbedingt Pausen und Ruhe, sagt Oliver Kahn. In diesem Punkt sei der Sport definitiv weiter als die Wirtschaft, so seine Auffassung. Er hat den Eindruck, dass der Hinweis wie wenig jemand schlafen würde, als Synonym für den Erfolg verwendet würde. Das sei absurd. Die Fitness, der Schlaf und die richtige Ernährung sind seiner Meinung nach die Grundlagen der Konzentrationsfähigkeit.

## 6. Regenerationsphasen

Sowohl Top-Athleten als auch Top-Berater können nicht ohne jede Pause ihre Tätigkeit ausführen. Die inneren Akkus, sowohl die physischen als auch die psychischen, müssen sie von Zeit zu Zeit wieder aufladen. Dazu sind eine regelmäßige Regeneration an jedem

Arbeitstag sowie eine Urlaubsphase nach anstrengenden Monaten intensiven Schaffens nötig. Ganz oben steht nur, wer seinen Beruf mit hundertprozentigem Einsatz von Körper und Geist verrichtet. Dieser totalen Anspannung muss eine ebenso totale Entspannung folgen, um eine Regeneration und damit Neuentstehung (lateinisch „regeneratio“) zu erreichen. Dabei gilt: Wer physisch in einem guten Zustand ist, der erholt sich schneller. Im Spitzensport bildet der Rhythmus von Aktivität und aktiver Ruhe den Kern aller Trainingsmethoden weltweit. Periodische statt lineare Belastungen ermöglichen hier den Erfolg.

Energie muss im gleichen Maße wieder gewonnen werden, wie sie verbraucht wird. Hier hilft die richtige Work-Life-Balance entscheidend weiter.<sup>5</sup> Der Unterschied zwischen erfolgreichen Beratern und weniger erfolgreichen Beratern besteht in deren Effektivität und Effizienz. Bei den Top-Beratern stimmt sowohl das Verhältnis zwischen Input und Output als auch die Qualität der Ergebnisse. Extrem lange Anwesenheit von Beratern ist kein Nachweis überdurchschnittlicher Leistung und kann oft sogar auf Erschöpfung hindeuten.

## V. Zusammenfassung

Die zentrale Fragestellung dieses Beitrags lautete: Kann der Spitzensport ein Erfolgsmodell für Berater sein? Diese Frage ist eindeutig zu bejahen. Die Gemeinsamkeiten zwischen erfolgreichen Spitzensportlern und Beratern wurden aufgezeigt. Sowohl die Charakterzüge und Eigenschaften als auch zentrale Erfolgsfaktoren gelten gleichermaßen für erfolgreiche Sportler wie auch für Top-Berater. Inzwischen schauen Personalverantwortliche immer häufiger bei Bewerbungen darauf, ob der Bewerber sportlich aktiv war oder ist. Hierbei werden dann besonders erfolgreiche Sportler bei gleichem Qualifikationsprofil anderen Bewerbern gegenüber bevorzugt eingestellt. In den Personalabteilungen weiß man inzwischen, dass bei Sportlern bestimmte Eigenschaften bereits vorhanden sind und nicht erst entwickelt werden brauchen. Viele Topmanager waren auch außergewöhnlich gute Sportler. Berater, die regelmäßig Sport treiben, haben häufig mehr Energie als Berater, die sich nicht genügend bewegen. Sport stärkt die Konzentrationsfähigkeit von Beratern. Insofern dient der Sport per se als Erfolgsmodell für Berater.

<sup>1</sup> Vgl. Brand, Heiner/Löhr, Jörg: Projekt Gold. Wege zur Höchstleistung – Spitzensport als Erfolgsmodell, 2008, Offenbach. Sprenger, Reinhard K.: Gut aufgestellt. Fußballstrategien für Manager, 2008, Frankfurt am Main. Kahn, Oliver: Ich. Erfolg kommt von innen, 2008, München.

<sup>2</sup> Weitere Ausführungen hierzu können dem Beitrag von mir „Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge erfolgreicher Professionals, Teil III: Werkzeuge in: BewertungsPraktiker, Oktober-Dezember 2006, S. 19-23, (Hrsg.: FINANZ BETRIEB und IACVA-Germany), entnommen werden.

<sup>3</sup> Golf Journal, Heft 8, August 2008, S. 93.

<sup>4</sup> Golf Journal, Heft 8, August 2008, S. 93.

<sup>5</sup> Nähere Ausführungen zum Thema Work-Life-Balance kann dem Beitrag von mir „Die Work-Life-Balanced Scorecard“, in: BewertungsPraktiker, Juli-September 2007, S. 19-23, (Hrsg.: FINANZ BETRIEB und IACVA-Germany), entnommen werden.

### Literaturhinweise:

Brand, Heiner/Löhr, Jörg: Projekt Gold. Wege zur Höchstleistung – Spitzensport als Erfolgsmodell, 2008, Offenbach.

Kahn, Oliver: Ich. Erfolg kommt von innen, 2008, München.

Sprenger, Reinhard K.: Gut aufgestellt. Fußballstrategien für Manager, 2008, Frankfurt am Main.

Schwarz, Manfred/Wulfestieg, Jürgen: Drive - Die Golf-Strategie für Manager, 2004, Frankfurt am Main.

Tepperwein, Kurt/Aeschbacher, Felix: So geben Sie Ihr Bestes: Ein ganzheitliches Mentaltraining in 7 Stufen, 2004, Frankfurt am Main.