

Mit Online-  
Materialien

Ulrike Wollsching-Strobel

# Selbstmanagement und exzellente Leistung

Sportler und Manager im Vergleich

**BELTZ** JUVENTA

Ulrike Wollsching-Strobel • Selbstmanagement und exzellente Leistung



Ulrike Wollsching-Strobel

# **Selbstmanagement und exzellente Leistung**

Sportler und Manager im Vergleich

**BELTZ** JUVENTA

#### Die Autorin

Ulrike Wollsching-Strobel, Jg. 1958, promovierte mit der vorliegenden Arbeit in Sportpsychologie. Sie ist zudem diplomierte Sportwissenschaftlerin (Deutsche Sporthochschule Köln) und Integrative Therapeutin (Fritz Perls Institut Hückeswagen) und arbeitet in eigener Praxis in Frankfurt am Main.

Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Beratung und Coaching von Führungskräften und Sportlern, Psychotherapie und die Ausbildung von Multiplikatoren sowie Gesundheits- und Selbstmanagementforschung.

Diese Arbeit wurde im Februar 2013 als Dissertation im Fachbereich Humanwissenschaften bei der Technischen Universität Darmstadt (Hochschulkennziffer D 17) eingereicht.

Umfangreiche Materialien zum Buch finden Sie als kostenlosen Download unter: [www.beltz.de](http://www.beltz.de).

#### 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.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2014 Beltz Juventa · Weinheim und Basel

[www.beltz.de](http://www.beltz.de) · [www.juventa.de](http://www.juventa.de)

Satz: text plus form, Dresden

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany

ISBN 978-3-7799-5143-8

# Inhalt

<b>Kapitel 1</b>	
<b>Einführung und Problemstellung</b>	9
<b>Teil I</b>	
<b>Theoretische Grundlagen</b>	
<b>Kapitel 2</b>	
<b>Begriffsbestimmungen</b>	14
2.1 Selbstmanagement	14
2.2 Exzellente Leistung	16
2.3 Domänen	23
2.3.1 Management	23
2.3.2 Sport	26
2.3.3 Sportler und Manager im Vergleich	27
<b>Kapitel 3</b>	
<b>Selbstmanagement in der Forschung</b>	31
3.1 Selbstkonzept	32
3.2 Selbstregulation	34
3.2.1 Von der Fremd- zur Selbststeuerung	34
3.2.2 Selbstregulationsmodelle	37
3.2.3 Selbstmanagement nach <i>Kanfer</i>	39
3.3 Motivationale Handlungssteuerung	45
3.3.1 Motivation, Volition, Handlung	45
3.3.2 Rubikonmodell nach <i>Heckhausen und Gollwitzer</i>	47
3.4 Verbindung zwischen Selbst und Motivation	54
3.4.1 Selbstbestimmungstheorie nach <i>Deci und Ryan</i>	54
3.4.2 Flow-Hypothese zur motivationalen Kompetenz nach <i>Rheinberg</i>	55
3.5 Handlungskontrolltheorie nach <i>J. Kuhl</i>	57
3.5.1 Affekte, Emotionen, Aktivierung	58
3.5.2 Zwei Modi der Handlungskontrolle	59
3.5.3 Selbststeuerungskomponenten der Selbstregulation	61
3.5.4 Selbststeuerungskomponenten der Selbstkontrolle	64
3.5.5 Modi der Handlungskontrolle durch individuelle Dispositionen	65
3.6 Fazit	68
<b>Kapitel 4</b>	
<b>Selbstmanagement und exzellente Leistung</b>	73
4.1 Aufmerksames Üben: Deliberate Practice nach <i>Ericsson</i>	73
4.2 Selbstwirksamkeitserwartung nach <i>Bandura</i>	75
4.3 High Performance Cycle nach <i>Locke und Latham</i>	76
4.4 Selbstregulation und Selbstmotivierungsüberzeugungen nach <i>Zimmerman</i>	78
4.5 Fazit	79

<b>Kapitel 5</b>	
<b>Selbstmanagement und exzellente Leistung</b>	
<b>in speziellen Domänen</b>	81
5.1 Sport	81
5.1.1 Selbstmanagement in der Sportwissenschaft	81
5.1.2 Selbstmanagementrelevante Befunde zu Leistungsexzellenz im Sport	84
5.2 Management	89
5.2.1 Selbstmanagement in der Managementforschung	89
5.3 Selbstmanagementrelevante Befunde zu Leistungsexzellenz im Management	91
5.4 Fazit	97

<b>Kapitel 6</b>	
<b>Schlussfolgerungen und Forschungsfragen</b>	98

**Teil II**  
**Methodische Grundlagen und empirische Ergebnisse**

<b>Kapitel 7</b>	
<b>Methode</b>	102
7.1 Zur Methodologie der Arbeit	103
7.1.1 Grundprämissen qualitativer Forschung	103
7.1.2 Begründung der Methodenwahl und zugrunde gelegte Gütekriterien	105
7.1.3 Datenerhebung	107
7.1.4 Datenauswertung	110
7.2 Untersuchungsvorgehen	111
7.2.1 Stichprobe	111
7.2.2 Interviewleitfaden	115
7.2.3 Durchführung der Befragung	116
7.2.4 Auswertung des Datenmaterials	117

<b>Kapitel 8</b>	
<b>Ergebnisse</b>	119
8.1 Kategorienbildung	119
8.2 Ergebnisdarstellung	121
8.3 Motivation	124
8.3.1 Manager	124
8.3.2 Sportler	138
8.3.3 Vergleich	150
8.4 Sinn	158
8.4.1 Manager	159
8.4.2 Sportler	161
8.4.3 Vergleich	163
8.5 Ziel	164
8.5.1 Manager	166
8.5.2 Sportler	177
8.5.3 Vergleich	188
8.6 Vision	193
8.6.1 Manager	194
8.6.2 Sportler	197
8.6.3 Vergleich	200

8.7	Körperliche Energie	202
8.7.1	Manager	202
8.7.2	Sportler	213
8.7.3	Vergleich	221
8.8	Emotion	227
8.8.1	Manager	227
8.8.2	Sportler	237
8.8.3	Vergleich	244
8.9	Einstellung	250
8.9.1	Manager	251
8.9.2	Sportler	257
8.9.3	Vergleich	261
8.10	Kompetenz/Performanz	264
8.10.1	Manager	266
8.10.2	Sportler	276
8.10.3	Vergleich	288
8.11	Selbstreflexion/Selbststeuerung	294
8.11.1	Manager	294
8.11.2	Sportler	298
8.11.3	Vergleich	299
8.12	Soziales Netz	300
8.12.1	Manager	300
8.12.2	Sportler	303
8.12.3	Vergleich	305
8.13	Leistungserhalt	306
8.13.1	Manager	306
8.13.2	Sportler	308
8.13.3	Vergleich	309
8.14	Domänenunspezifisches Umfeld	310
8.14.1	Manager	310
8.14.2	Sportler	311
8.14.3	Vergleich	312
8.15	Glück	313
8.15.1	Manager	313
8.15.2	Sportler	313
8.15.3	Vergleich	314
8.16	Sonstige	314
8.16.1	Vergleich	315
<b>Kapitel 9</b>		
<b>Diskussion der Ergebnisse</b>		316
<b>Kapitel 10</b>		
<b>Gesamtdiskussion</b>		331
10.1	Methodendiskussion	331
10.2	Verlaufsaspekte im Selbstmanagement exzellenter Leistungsträger	333
10.3	Weiterführende Forschungsfragen und -felder	337
<b>Kapitel 11</b>		
<b>Zusammenfassung</b>		339



<b>Abbildungsverzeichnis</b>	341
<b>Tabellenverzeichnis</b>	342
<b>Literaturverzeichnis</b>	343

**Als Downloadmaterial auf [www.beltz.de](http://www.beltz.de) auf der Homepage zum Buch:**

- Anhang 1: Ergebnisse der Literaturrecherche zum Thema Selbstmanagement in der tabellarischen Übersicht
- Anhang 2: Ergebnisse der Literaturrecherche zum Thema Selbstmanagement
- Anhang 3: Befunde zu Exzellenzfaktoren im Management
- Anhang 4: Befunde zu Exzellenzfaktoren im Sport
- Anhang 5: Vorlage Anschreiben
- Anhang 6: Kurz-Exposé zur Studie
- Anhang 7: Interviewleitfaden
- Anhang 8: Quantitative Aspekte der Auswertung in tabellarischer Übersicht
- Anhang 9: Individuelle Interviewinformationen Manager
- Anhang 10: Individuelle Interviewinformationen Sportler

# Kapitel 1

## Einführung und Problemstellung

Spitzenleistungen und Menschen, die diese erbringen, stehen schon lange im Interesse der Öffentlichkeit. Herausragende Leistungen, die üblicherweise nur ganz wenigen Menschen vorbehalten bleiben und daher gesellschaftliche Beachtung und eine gewisse Wertschätzung erfahren, lassen sich in verschiedensten Handlungsfeldern finden. Es stellt sich die Frage, wie diese besonderen Leistungen erbracht werden, welche Faktoren dabei eine zentrale Rolle spielen und ob die Erkenntnisse aus einer Domäne auf andere Domänen übertragbar sind.

Nicht zufällig befasst sich diese Arbeit mit Spitzenleistungen in Sport und Management. Denn seit einigen Jahren tauchen Leistungsträger aus Sport und Wirtschaft gemeinsam in verschiedensten Publikationen mit unterschiedlichem Interesse und Hintergrund auf, und es werden gemeinsame Strategien zur Leistungsoptimierung formuliert bzw. angeregt, „was Spitzenmanager von Leistungssportlern lernen können“ (vgl. Pichler, 2006a, S. 15; siehe auch Kapitel 2.3.3). Die Tragfähigkeit eines Transfers von Erkenntnissen aus dem Sport in die Wirtschaft zu prüfen liegt deshalb nahe, weist doch das Erbringen exzellenter Leistungen in diesen beiden Domänen offensichtlich einige Parallelen auf, die u. a. auf ähnlichen Werthaltungen beruhen (vgl. Koch & Rosenstiel, 2007 zitiert nach Hänsel, 2008, S. 13): Das Handeln der Akteure zeichnet sich im Spitzensport wie im Spitzenmanagement beispielsweise durch starke Ergebnisorientierung und starken Ergebnisdruck aus. Eine überdurchschnittliche Arbeits- oder Trainingsdosis ist die Regel, exponiert sind öffentliche Auftritte und soziale Stellung. Exzellente Manager wie Sportler bestehen im Feld nur durch ständige Optimierungsprozesse, müssen sich der Konkurrenz auf qualitativ hohem Niveau aussetzen und erfahren demgemäß eine starke Reduktion anderer Lebensbereiche etc.

Schaut man nun genauer auf den Forschungsstand zum Thema exzellente Leistung in diesen beiden Domänen, lassen sich allerdings durchaus Unterschiede feststellen: Schon seit der Antike fasziniert den Menschen die sportliche Leistung und Leistungssteigerung des menschlichen Körpers, wobei zunächst diese lange Zeit nur mit physiologischen und anatomischen Potenzen assoziiert wurden. Erst in den letzten Jahrzehnten kam die wissenschaftliche Erforschung psychischer Aspekte hinzu. Die sportliche Expertiseforschung im Rahmen der Sportwissenschaft liefert zahlreiche Untersuchungen zu Leistungsfaktoren und -verhalten, die insbesondere auf dem Vergleich zwischen Experten und Novizen basieren, also häufig die Leistung erfahrener Sportler und Anfänger gegenüberstellen. Demgegenüber ist die Expertise von Managern<sup>1</sup> erst vergleichsweise spät in den Blickpunkt des gesellschaftlichen und akademischen Interesses gerückt. Zwar hat sich die Managementforschung seit ihren Ursprüngen Ende des 19. Jahrhunderts mittlerweile als Feld etabliert, eine managementbezogene Expertiseforschung analog der im Sport ist allerdings nicht zu finden, denn üblicherweise beschäftigt man sich hier in einem wesentlich geringeren Umfang mit den individuellen Voraussetzungen exzellenter Leistung.

In beiden Domänen gibt es zudem nur eine sehr begrenzte Zahl an Untersuchungen, die sich ausdrücklich mit exzellenten Leistungen bzw. exzellenten Leistungsträgern im Spitzensegment – hier auch als „Spitzenleister“ („Master“, vgl. Chi, 2006) bezeichnet – beschäftigen (siehe auch Kapitel 2.2), also explizit einen Unterschied zwischen den Guten und den Besten fokussieren.

Vor diesem Hintergrund lagen der vorliegenden Arbeit zunächst zwei Ausgangsfragen zugrunde: Welche – insbesondere psychische – Leistungsfaktoren generieren exzellente Leistung in

---

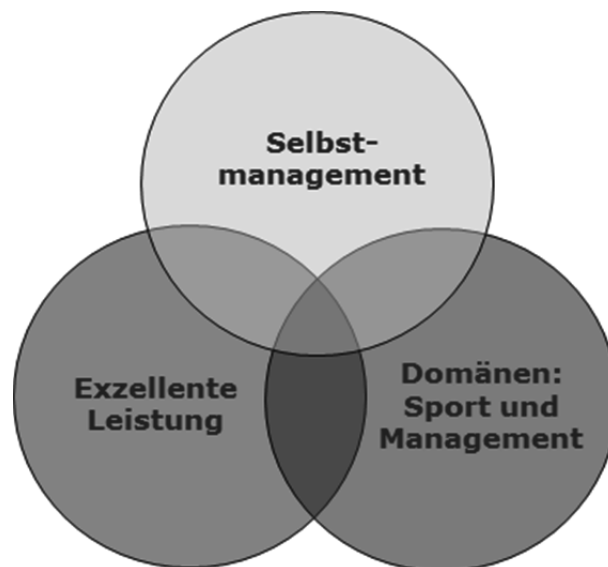
<sup>1</sup> Zur Verbesserung der Lesbarkeit wird in dieser Arbeit ausschließlich die männliche Substantivform verwendet. Diese impliziert aber immer auch die weibliche Form.

Sport und Management? Und lassen sich in diesem Kanon relevanter Leistungsfaktoren zentrale Gemeinsamkeiten feststellen, die die Tragfähigkeit der postulierten Transferideen zwischen den Domänen erhärten?

Die Literaturanalyse zu diesen Fragen ergab, dass neben den von der Expertiseforschung traditionell in den Vordergrund gestellten Leistungsfaktoren wie fachliches Know-how, Talent und ausdauerndes Üben und Trainieren offensichtlich auch und gerade Prozesse der Eigenmotivation, Selbststeuerung und -führung eine bedeutende Rolle für das Erbringen exzellenter Leistungen spielen. Tatsächlich liefern aktuelle Ansätze der Motivations- und Volitionsforschung sowie der allgemeinen und domänenspezifischen Expertiseforschung Hinweise auf konkrete psychologische Faktoren des Leistungshandelns und der Handlungssteuerung wie z.B. Zielentwicklung, konsequente Zielverfolgung, Handlungsplanung, aber auch spontanes Handeln oder Umgang mit Widersprüchen, Hindernissen und Misserfolgen, die das sportliche wie auch das Managementhandeln positiv wie negativ beeinflussen können. Eine mögliche Schlüsselfunktion exzellenter Leistung scheint demnach in Selbststeuerungs-, Kontroll- und Motivationsfähigkeiten sowie Problemlösestrategien zu liegen. Es rückten folglich mehr und mehr selbstmanagementrelevante Fähigkeiten bzw. die Frage nach der konkreten Korrelation von Selbstmanagement und exzellenter Leistung in den Blickpunkt des weiteren Erkenntnisinteresses. Nachdem sich bei der weiteren theoretischen Grundlegung des Konstrukts Selbstmanagement überdies eine Reihe offener Forschungsfragen und -felder auftaten, festigte sich die Idee, in einer empirischen Untersuchung Spitzenleister selbst zum Thema Selbstmanagement und dessen Relevanz für ihr Leistungshandeln zu Wort kommen zu lassen. Den Kern der vorliegenden Arbeit bildet daher eine qualitative Befragung von 41 Leistungsträgern aus dem Spitzensegment der Domänen Sport und Management.

Ihrem Forschungsinteresse ist die Arbeit demzufolge innerhalb der drei folgenden Themenfelder angesiedelt: Selbstmanagement, exzellente Leistung und den speziellen Domänen Sport und Management. Die eigene empirische Untersuchung ist in dem Schnittfeld dieser drei Forschungsfelder zu verorten (siehe Abb. 1.1), die in mehreren aufeinanderfolgenden Schritten zunächst einzeln dargestellt und durch die Hinweise auf Querbezüge oder untersuchte Zusammenhänge nach und nach zusammengeführt werden.

Abbildung 1.1: Forschungsfelder und Einordnung der vorliegenden Arbeit



Die der Bearbeitung und Zusammenführung dieser drei Forschungsfelder zugrunde gelegte Hypothese lautet, dass Selbstmanagement eine zentrale Voraussetzung für die individuelle Erbringung exzellenter Leistungen ist und dass sich dabei neben elementaren Gemeinsamkeiten auch unterschiedlich ausgeprägte Felder benennen lassen, in denen die Domänen voneinander profitieren können.

Ausgehend von den vorab formulierten Erkenntnisinteressen, verfolgt die vorliegende Arbeit folgende Ziele:

- Darstellung des Zusammenhangs von exzellenter Leistung und Selbstmanagement: Ziel ist es, aus der großen Bandbreite an Erkenntnissen der Selbstmanagement- und Expertiseforschung sowie ergänzender Ansätze diejenigen selbstmanagementbezogenen Faktoren herauszufiltern, die für exzellente Leistung relevant sind.
- Charakterisierung eines Selbstmanagements exzellenter Leistungsträger in Sport und Management: Aus Sicht der Akteure wird dargestellt, welche Art von Selbstmanagement für die Erbringung exzellenter Leistung eine Rolle spielt. Mögliche Gemeinsamkeiten im Selbstmanagement von Spitzensportlern und Spitzenmanagern liefern dabei die Basis für ein leistungsförderliches generalisierbares und damit domänenübergreifendes Selbstmanagement.
- Gegenüberstellung theoretischer und empirischer Erkenntnisse: Anhand der empirischen Ergebnisse werden die im Rahmen der theoretischen Analyse ermittelten selbstmanagementbezogenen Leistungsfaktoren immer wieder ausdifferenziert, konkretisiert, gegebenenfalls ergänzt und modifiziert. Zudem ist zu beurteilen, ob einzelne Faktoren anders zu bewerten sind als bisher konnotiert.
- Identifikation domänenspezifischer Selbstmanagementaspekte: Unterschiede im Selbstmanagement von Spitzensportlern und Spitzenmanagern liefern Ansätze für mögliche wechselseitige Lernimpulse zwischen Domänen und damit konkrete Verbesserungsvorschläge für die jeweilige Selbstmanagementpraxis.

Im Sinne dieser Zieldefinition ist die Arbeit folgendermaßen gegliedert:

In einem ersten Teil werden – orientiert an den oben genannten drei Forschungsfeldern – aus verschiedenen Perspektiven zunächst die theoretischen Grundlagen erarbeitet. Den Anfang bildet dabei die Bestimmung der für diese Arbeit zentralen Begriffe Selbstmanagement und exzellente Leistung sowie eine Gegenüberstellung der Domänen Sport und Management (Kapitel 2).

Kapitel 3 dient der theoretischen Aufarbeitung ausgewählter Konzepte der Selbstmanagementforschung, wobei zunächst insbesondere auf Ansätze der Selbstkonzeptforschung, der kognitiven Psychologie in der Folge behavioristischer Tradition sowie der Selbstregulationsforschung und der motivationalen Handlungssteuerung zurückgegriffen wird. Auf der Grundlage dieser breit angelegten Sichtung ausgewählter theoretischer Konzepte werden nach und nach verschiedene Elemente von Selbstmanagement herausgearbeitet und in Zwischenschritten zusammengefasst.

Ergänzend dazu werden in Kapitel 4 aktuelle Konzepte zur Erforschung exzellenter Leistungen vorgestellt, aus deren Befunde sich konkrete Bezüge zum Thema Selbstmanagement ableiten lassen. Herangezogen werden dazu beispielsweise Konstrukte wie Deliberate Practice, Selbstregulation, Selbstwirksamkeitserwartung und Selbstmotivierungsüberzeugungen sowie Zielanspruchsniveau.

In einem nächsten Schritt werden in Kapitel 5 zunächst die jeweilige Begriffsbesetzung und der jeweilige Forschungsstand zum Thema Selbstmanagement in den Domänen Sport und Management erläutert. Sodann werden empirische Befunde zu selbstmanagementrelevanten Leistungsfaktoren aus den einzelnen Domänen aufgezeigt und auf bestehende Forschungsdefizite verwiesen.

Den Abschluss des Theorieteils (Kapitel 6) bildet ein Gesamtfazit der bisherigen Erkenntnisse, aus denen erste Schlussfolgerungen für die folgende empirische Untersuchung abgeleitet werden. Das heißt, aus den unterschiedlichen theoretischen Zugängen werden jene selbstmanagementrelevanten Gegenstandsbereiche herausgefiltert, die wichtige Ansatzpunkte für die Befragung ex-

zellenter Leistungsträger aus Sport und Management liefern. Zugleich werden die damit verbundenen Forschungsfragen formuliert.

Der zweite Teil der Arbeit umfasst die Darstellung der methodischen Grundlagen sowie der empirischen Ergebnisse. In Kapitel 7 wird zunächst die Methodenwahl begründet und der methodische Zugang der Arbeit im Rahmen einer qualitativen Befragung beschrieben. Die Auswertungsergebnisse werden im sich anschließenden Kapitel 8 vorgestellt. Dazu werden die selbstmanagementbezogenen Aussagen von Spitzensportlern und Spitzenmanagern anhand ausgewiesener Kategorien zunächst jeweils domänenspezifisch und anschließend in vergleichender Gegenüberstellung dargestellt. In Einzelfazits für jede Kategorie wird zudem bereits auf themenspezifische Theoriebezüge und Explikationen hingewiesen.

In Rückgriff auf die Hypothese und die Ziele erfolgt in Kapitel 9 die Diskussion der Ergebnisse mit Bezug zu den vorab formulierten Forschungsfragen wie auch mit Blick auf den beschriebenen wissenschaftlichen Forschungsstand.

Die Gesamtdiskussion in Kapitel 10 bildet den Rahmen für einen übergreifenden Bezug zwischen Theorie und Empirie, wobei auch vertiefende bzw. weiterführende Betrachtungsmöglichkeiten des Selbstmanagements exzellenter Leistungsträger thematisiert und anhand eines Modellvorschlags systematisiert werden. Das Kapitel beinhaltet zudem eine rückblickende Diskussion und qualitative Einschätzung des methodischen Vorgehens und gibt einen Ausblick auf mögliche fortführende Forschungsfragen und -felder.

Abschließend werden das Vorgehen und die Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst und als Erkenntnisessenz einige generalisierende Hypothesen für den Zusammenhang zwischen Selbstmanagement und dem Erbringen und Erhalten exzellenter Leistungen formuliert.

Teil I  
**Theoretische Grundlagen**

# Kapitel 2

## Begriffsbestimmungen

Der erste Schritt der theoretischen Grundlegung dieser Arbeit dient dazu, die für die folgenden Ausführungen relevanten Begriffe von alltagspsychologischen Annahmen abzugrenzen, ihre wissenschaftliche Definition zu betrachten sowie eine erste disziplinäre Einordnung zu leisten. Ziel ist es, ein grundlegendes Verständnis für die Bearbeitung der Themenfelder Selbstmanagement sowie exzellente Leistung, aber auch für die Domänen Sport und Management zu entwickeln.

### 2.1 Selbstmanagement

Im deutschen Sprachraum ist der Begriff Selbstmanagement seit den 80er-Jahren gebräuchlich: zunächst als Berufs- und Karrierehilfe vornehmlich für Manager, mittlerweile auch als Selbsthilfeanleitung für jedermann (vgl. Braun, M. & Opielka, 1992). Die Suchmaschine „Google“ lieferte im Jahr 2011 zum Begriff Selbstmanagement ca. 1 800 000 Einträge.

In der in diesem Kontext angebotenen Gebrauchsliteratur zum Thema Selbstmanagement findet man unter Titeln wie „Coach yourself“ (Besser-Siegmund & Siegmund, 2003) oder „Ich schaff das! Selbstmanagement für den beruflichen und privaten Alltag“ (Allen, 2011) zahlreiche Anleitungen und Ratgeber unterschiedlichster Qualität. Im Mittelpunkt steht in der Regel die Verbesserung der persönlichen Leistungsfähigkeit und Effizienz. Gerade im Unternehmens- bzw. Managementkontext geht es dabei sehr oft um einen möglichst rationellen Einsatz von Zeitplanungs-, Zielsetzungs- und Arbeitstechniken oder Wissensmanagement (z. B. Rühle, 1991; Zelms, 1992). Einige dieser Werke haben durch ihre Anwendung in Managertrainings oder anderen beruflichen Bezügen einen hohen Verbreitungsgrad (z. B. Seiwert, 1988, 1998). Erst in der jüngeren Vergangenheit finden sich mit Kehr (2004), G. F. Müller (2003a, 2003b, 2004a, 2004b, 2004c) und Pütz (1997) auch Autoren, deren Publikationen zum Thema Selbstmanagement in Verbindung mit bedeutungsnahen Gebieten zum Managementhandeln oder beruflicher Expertise auf wissenschaftlichen Forschungsansätzen aufbauen. Durch die Arbeiten beispielsweise v. Rosenstiels, Regnets und Domschs (1991) hat überdies die Arbeits- und Organisationspsychologie das Thema mit wissenschaftlicher Fundierung integriert (siehe auch Kapitel 5.2.2).

In der deutschen Sportwissenschaft hat der Begriff Selbstmanagement bisher keinerlei Tradition (vgl. Hönnmann & Schäfer, 2007, S. 261), allerdings befassen sich das psychologische Training sowie die Stressforschung im Sport aufbauend auf jahrzehntelanger praktischer Trainings- und Interventionserfahrung mit Thematiken der Selbststeuerung. Daneben finden Selbstregulationskonzepte und Handlungskontrolltheorien in neuerer Zeit insbesondere im angloamerikanischen Raum Beachtung in der Sportwissenschaft (siehe auch Kapitel 5.1.1).

Die Recherche zum Begriff Selbstmanagement in einschlägigen wissenschaftlichen Datenbanken zeigt, dass es tatsächlich eine Vielzahl bedeutungsnaher Begriffe gibt, die sich mehr oder weniger eng an die verschiedenen Begriffsfassungen von Selbstmanagement anlehnen und oft sogar synonym gebraucht werden (in der Zusammenschau siehe Anhang 1 und 2). Einschlägig sind hierbei insbesondere die Begriffe Selbststeuerung, Selbstregulation und Selbstkontrolle, die hier kurz umrissen werden sollen:

- Selbststeuerung: Der Begriff Selbststeuerung wird mit Steuerungsprozessen des Individuums „aus eigener Kraft“ (Kuhl, 2006, S. 326) verbunden. In der Motivations- und Handlungsforschung dient er dabei als Oberbegriff für ein Konzept der motivationalen Handlungssteue-

rung bzw. Selbststeuerung mittels verschiedener Interventionen, auf das im Folgenden noch näher einzugehen sein wird. J. Kuhl (2001, S. 133) bezeichnet Selbststeuerung als Voraussetzung für „selbstgewolltes“ Handeln.

- Selbstregulation: Grossarth-Maticsek (2003, S. 38) definiert Selbstregulation als eine permanente, flexible, bedürfnisorientierte Eigenaktivierung in Bezug auf den Körper, die physische und soziale Umwelt mit dem Ziel, dort Bedingungen und Zustände zu erreichen, die sowohl eine kurzzeitige Bedürfnisbefriedigung erreichen als auch eine Selbstorganisation derart stabilisieren, dass eine Entwicklung und Integration unterschiedlicher Bereiche für eine effektive Problemlösung gewährleistet wird.

Nach Baumeister und Heatherton (1996) ist die Person selbst Ziel und Ausgangspunkt sämtlicher Selbstregulierungsfähigkeiten und auch Zimmerman (1989, S. 705) fokussiert bei seiner Definition von Selbstregulation als „self-generated thoughts, feelings, and actions that strategically planned and adapted to the attainment of personal goals“ die Bezogenheit zu persönlichen Zielen. J. Kuhls Konzept der willentlichen Handlungssteuerung bezeichnet Selbstregulation dagegen als eine Form der Selbststeuerung, die – anders als die Selbstkontrolle, die unten noch zu definieren sein wird – die sogenannte Selbstbehauptung fokussiert und eine weitgehend unbewusste Steuerungsform darstellt, die jedoch durch verschiedene bewusste Maßnahmen gefördert werden kann. Block und Block (1980, zitiert nach Kuhl, J. 2006, S. 313) bezeichnen sie als „resiliente“ Form der Selbststeuerung, die neben der Aktivierung individueller Motive J. Kuhl zufolge (2006, S. 313) auch die Fülle an vorhandenen autobiografischen Erfahrungen einbezieht.

- Selbstkontrolle: Sie beschreibt nach Kuhl den Teil der Selbststeuerung, der als bewusste Form Maßnahmen leitet, die das Selbst eher unterdrücken und im Sinne der sogenannten Selbsthemmung und Zielverfolgung quasi für eine „Stummschaltung“ von Motiven und Bedürfnissen sorgt (vgl. Kuhl, J., 2006, S. 313). Andere Autoren wie z.B. Baumeister und Heatherton (1996) stellen Selbstkontrolle nicht als Gegenstück zur Selbstregulation, sondern als ein Konstrukt derselben dar: Selbstkontrolle gilt als die selbstregulatorische Kapazität einer Person, eigene Reaktionen und Handlungsweisen intentional auf Stimuli auszurichten und damit ihre unmittelbaren Reaktionen auf Reize zu kontrollieren, entweder als sogenannte Handlungspersistenz in Bezug auf die Dauer und Intensität von Handlungsausführungen (vgl. Baumeister & Heatherton, 1996) oder als Widerstandskraft gegen kurzfristige Versuchungen bzw. zum Ertragen längerfristiger aversiver Situationen (vgl. Kanfer, Reinecker & Schmelzer, 2006).

Trotz seiner offenkundig wenig einheitlichen Verwendung ist der Begriff Selbstmanagement als „Self-management“ inzwischen in der internationalen psychologischen Fachsprache ein anerkannter Terminus und eigenständiges Stichwort in den Thesaurus of Psychological Index Terms der American Psychological Association (Walker, 1991) aufgenommen. Dort ist er als Oberbegriff direkt vernetzt mit Bedeutungsfeldern wie Selbstinstruktion, Selbsthilfe, Verhaltensänderung, Zentrierung, Selbstverstärkung, Verhaltenstherapie, Selbstbeobachtung.

Dem Ursprung nach stammt der Begriff des Selbstmanagements aus der klinischen Verhaltenstherapie und wurde von Frederick Kanfer geprägt. Dieser subsumiert darunter eine Sammelform von Therapieansätzen, deren gemeinsames Ziel es ist, die Klienten zu besserer Selbststeuerung und einer eigenständigen Problembewältigung anzuleiten (vgl. Kanfer, Reinecker & Schmelzer, 2006, S. 5). Das Konzept des Selbstmanagements ist also geprägt von der Überzeugung der individuellen Fähigkeit zur Selbsthilfe (vgl. Reinecker & Schmelzer, 1996). Kehr (2004, S. 166) unterscheidet dabei breit verstandene von engeren Begriffsfassungen und stellt mit Blick auf sein eigenes Selbstmanagementverständnis – ähnlich wie Kanfer und Karoly (1982) sowie Brigham (1982) – zunächst das Konzept der Fähigkeit zur Selbststeuerung und entsprechende Selbststeuerungskompetenzen der Person als zentral heraus. Baltes, Smith und Staudinger (1992, S. 148, zitiert nach Kehr 2004, S. 167) gebrauchen den Begriff kurz gefasst ausschließlich in Zusammenhang mit der Anpassung von Zielen und Aspirationsniveaus. Auch M.J. Mahoney (1972) hat ein eher enges, an der behavioristischen Tradition orientiertes Begriffsverständnis, und betont, dass



nicht jede Art der Selbststeuerung als Selbstmanagement zu sehen sei, sondern nur diejenigen Steuerungsanstrengungen, die die Wahrscheinlichkeit einer veränderten Reaktion des Individuums in Aussicht stellen. Brigham (1982) versteht in gleicher Forschungstradition die Analyse und Umgestaltung der Person-Umwelt-Interaktion als Selbstmanagement, konzentriert seine Betrachtung von Selbstmanagementvorgängen also auf die Veränderung der äußeren (materialen) Umstände.

Breit verstandene Selbstmanagementbegriffe orientieren sich dagegen z. B. an einer kontrolltheoretischen Sichtweise und an Konzepten der Selbstregulation unter Einbezug aller personseitigen Selbstregulationsprozesse (z. B. Carver & Scheier, 1982b, zitiert nach Kehr, 2004, S. 166). Auch Kanfer und Karoly (1982, S. 576) präferieren letztlich einen breit gefassten Ansatz, in dessen Mittelpunkt die individuelle Ziel- und Wertklärung zur Veränderung und bestmöglichen Anpassung von Verhalten steht, danach lässt sich der Begriff Selbstmanagement folgendermaßen beschreiben:

Self-management, while covering a wide range of processes, generally signifies the gradual assumption of control by the individual over cueing, directing, rewarding, and correcting his or her own behavior. The term suggests active client participation in goal setting and evaluation, in attention to internal and external responses, and in the use of cognitive processes to increase adaptive effectiveness.

Mit Kehr (2004, S. 167) ist zusammenzufassen, dass diese Selbstmanagementdefinition zwischen selbst- und umweltbezogenen Prozessen unterscheidet, motivationale und volitionale Steuerungselemente verbindet und von der Annahme einer graduellen und damit entwickelbaren Fähigkeit zur Selbstregulation ausgeht.

Allen relevanten Ansätzen gemeinsam ist, Selbstmanagement als eine persönliche Fähigkeit mit verschiedensten Kompetenzen und Performanzen zu definieren, die Problembewältigung durch Selbststeuerung der eigenen Person mit jeweils personspezifischen Mitteln meint (vgl. Kanfer & Karoly, 1982), und sich damit, wie Mills (1983) sowie Neck und Manz (1992, 1996) herausstellen, von der Fremdsteuerung durch andere wie z. B. Organisation, Vorgesetzte, Trainer abgrenzt.

Als *Ergebnis* dieses Abschnitts lässt sich festhalten, dass trotz verschiedener Forschungsaktivitäten im Themengebiet gegenwärtig lediglich eine Annäherung an den Begriff Selbstmanagement möglich ist, da sich begriffliche Eindeutigkeiten nicht vollständig erfassen lassen, allenfalls geringere oder stärkere Unterschiede herausgestellt werden können. Eine allgemein gültige, wissenschaftlich anerkannte Definition existiert nicht. Vielmehr finden sich in den unterschiedlichen Forschungsgemeinschaften verschiedene Definitionen von Selbstmanagement, Selbstregulation, Selbstkontrolle und ähnlichen Begriffen. Zugleich liegen diesen Definitionen unterschiedliche oder gar keine Konzepte zugrunde, wie Selbstmanagementprozesse ablaufen könnten, welche personspezifischen Kompetenzen eine Rolle spielen und welche inhaltlichen Komponenten Selbstmanagement haben kann.

Die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung einer empirischen Studie zum Thema Selbstmanagement und exzellente Leistung setzt folglich voraus, dass auf theoretischer Ebene zunächst weitere Definitions- und Konkretisierungsarbeit im Hinblick auf das begriffliche Verständnis von Selbstmanagement wie auch relevante Selbstmanagementfaktoren zu leisten ist. Daraus erklärt sich die weitere Schwerpunktsetzung im Theorieteil dieser Arbeit.

## 2.2 Exzellente Leistung

Die Literaturanalyse im Rahmen dieser Arbeit hat gezeigt, dass die Themen Entstehung und Erhalt exzellenter Leistung fachübergreifenden Charakter haben: Menschliche Höchstleistungen sind in der Psychologie schon sehr lange von Interesse und werden in der Sportwissenschaft, der

Expertiseforschung, der Intelligenzforschung, der Arbeits- und Organisationspsychologie und der Managementforschung untersucht. Auch die Soziologie setzt sich in der Eliteforschung mit sogenannten Leistungseliten und dem Zugang zu Elitepositionen auseinander. Dabei geht es weniger um individuelle Leistungen von Personen als vielmehr um gesellschaftliche Rekrutierungs- und Auswahlmechanismen, z. B. die Zugehörigkeit zu einer gewissen sozialen Gruppe, die aus soziologischer Sicht eine Rolle spielen, um bestimmte gesellschaftlich relevante Positionen zu besetzen (vgl. Hartmann, 2002, 1995).

Wie schon beim Begriff Selbstmanagement befindet man sich auch bei der Bestimmung von exzellenter Leistung also in einem Feld begrifflicher Vielfältigkeit: Je nach theoretischem Bezugsrahmen und wissenschaftlicher Methodik werden die dabei relevanten Begriffe nicht nur in den verschiedenen Disziplinen unterschiedlich verwendet, sondern variieren auch innerhalb einer Disziplin. Zudem werden viele von ihnen im Alltag häufig synonym verwendet. So werden beispielsweise im Sport Termini wie Spitzensportler Leistungssportler, Hochleistungssportler, Elitesportler bzw. -athleten nicht eindeutig voneinander abgegrenzt definiert (vgl. Singer, R., 2000, S. 3). Auch im gängigen Managementvokabular dienen diverse Begriffsvarianten wie Spitzenmanager, Topmanager, Top-Performer, Führungskräfte dazu, Personen zu beschreiben, die als besondere Leistungs- bzw. leitende Entscheidungsträger eines Unternehmens gelten.

Für die Erforschung relevanter Leistungsfaktoren und die Konkretisierung des Konstrukts ‚exzellente Leistung‘ lassen sich den Rechercheergebnissen zufolge im Wesentlichen zwei Begriffsfelder eingrenzen: Zum einen der Begriff Leistung an sich, zum anderen dessen Steigerungsformen, mit denen eine Leistung umschrieben wird, die in irgendeiner gearteten Form positiv vom Durchschnitt abweicht. Mit ihnen rücken die Begriffe Talent, Begabung bzw. Hochbegabung sowie Expertise in den Fokus des weiteren Erkenntnisinteresses.

**Leistung.** Menschliche Leistung wird laut Lexikon – in Abgrenzung zum rein physikalischen Verständnis (Leistung ist gleich: Arbeit geteilt durch Zeit) – ganz allgemein definiert als der „Grad einer körperlichen, geistigen und psychischen Beanspruchung sowie deren Ergebnis“ (Meyers Taschenlexikon 1999, S. 2001). In der Ökonomie versteht man unter Arbeitsleistung das Ergebnis einer zielgerichteten Anstrengung von Menschen in Verbindung mit dem Einsatz von Betriebsmitteln pro Zeiteinheit bei bestimmter Arbeitsqualität (Gablers Wirtschaftslexikon online, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Stichwort-Ergebnisseite.jsp>, o.D.). Spezifischere Definitionen finden sich in der Sportwissenschaft: Hier wird Leistung beispielsweise als das Ergebnis sozial abgestimmter sowie individueller Bewertungen und Maßstäbe verstanden. Das Ergebnis muss erzielbar und sollte anhand eines verbindlichen Gütemaßstabs zu bewerten sein (vgl. Alfermann & Stoll, 2005, S. 111).

Damit wird deutlich: Ein wesentlicher Aspekt von Leistung ist die Messung bzw. das Bewerten derselben. Hierbei stehen nicht nur absolute Werte im Fokus, vielmehr wird Leistung relativ gemessen. Denn mit der Quantifizierung von Leistung geht stets eine Verteilung einher, d. h., ähnliche Objekte oder Personen werden hinsichtlich ihrer Leistung unterschieden. Der Grad der Leistung ergibt sich folglich erst durch den Vergleich mit einer entsprechenden Referenzgruppe oder einer vorher erstellten Bedarfsanalyse, die als Maßstab bzw. Norm fungieren.

Scheinbar einfach und objektiv lassen sich beispielsweise durch Messen von Höhen, Weiten, Geschwindigkeiten oder erreichten Treffern bzw. Punkten in vielen Sportarten Vergleichsmaßstäbe festlegen. Allerdings führen einige Sportwissenschaftler zu Recht an, dass die Leistungsbeurteilung in Disziplinen, in denen Richter und Schiedsrichter zum Einsatz kommen, genauso mehr oder wenig objektiv ist wie die Bewertung eines Managers durch seinen Vorgesetzten, bei der beispielsweise qualitative Faktoren wie soziale Fähigkeiten, Motivation, Persönlichkeitsmerkmale und Interessen im Fokus der Beurteilung stehen – obwohl gerade im Unternehmenskontext hierfür heute auf ausgefeilte Bewertungskriterien und mehrperspektivische Bewertungsverfahren zurückgegriffen werden kann (vgl. Wollsching-Strobel, P., Wollsching-Strobel U., Sternecker & Hänsel, 2009, S. 19, 66f.). Vielmehr können auch bei der Bewertung sportlicher Leistung unter Umständen Faktoren wie Bekanntheit, der Ruf, vergangene Leistungen, teilweise auch das Ge-

schlecht oder das Aussehen in die Bewertung einfließen (vgl. Ericsson 2003, S. 58). Umgekehrt wird in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur gerade die Leistung von Unternehmen und der sie leitenden Personen häufig an quantitativen Faktoren im Zeitvergleich festgemacht, etwa erreichten Absatz- und Umsatzzahlen, akquirierten Kunden, abgeschlossenen Verträgen, Aktienkursen etc.

Jede Domäne hat also ihre eigenen Anforderungen und setzt häufig differenzierte Maßstäbe, um Leistungen zu beurteilen. Folglich müssen bei einer Leistungsbewertung stets auch die grundlegenden Regeln und Prinzipien der jeweiligen Domäne beachtet werden. Ein Leistungsvergleich zwischen unterschiedlichen Domänen und damit eine Übertragbarkeit auf andere Bereiche ist folglich nur eingeschränkt möglich und bedarf der genauen Untersuchung möglicher Gemeinsamkeiten der zu vergleichenden Bereiche.

In keiner der im Rahmen der Literaturanalyse herangezogenen Disziplinen findet sich bisher eine übergreifende, allgemein gebräuchliche Definition von Leistung, auf die zurückgegriffen werden könnte. Das gemeinsame Element der unterschiedlichen Leistungsbegriffe besteht darin, dass es einen Maßstab gibt, an dem gemessen wird, und dass dieser in den meisten Fällen außerhalb der Person liegt (vgl. Hönnmann & Schäfer, 2007, S. 17).

Für die weiteren Ausführungen lässt sich festhalten: Leistung wird teilweise als einfach strukturiert, teilweise auch als komplexeres System aufgefasst. Das Begriffsverständnis von Leistung, das dieser Studie zugrunde liegt, orientiert sich am komplexen Zusammenspiel verschiedener Faktoren und bezieht neben dem außerhalb der Person liegenden Bezugssystem insbesondere eigene Bewertungsmaßstäbe mit ein. Das heißt, Leistung ist nicht nur etwas, das sich im Vergleich mit anderen ausdrückt, sondern zeigt sich auch in der individuellen Leistungsentwicklung und -konstanz (intraindividueller Vergleich).

**Talent, Begabung, Hochbegabung.** Sowohl im Sport wie auch im Managementbereich sind die Diagnose, Sichtung und frühzeitige Förderung von Talent und Begabung seit jeher von besonderem Interesse, da Fehleinschätzung vorhandener Potenziale und daraus resultierende personelle Fehlinvestitionen zu unerwünschten Kosten führen, die möglichst vermieden werden sollen. Diese lassen durch möglichst exakte und detaillierte Analyseverfahren reduzieren, was allerdings voraussetzt, dass klar definiert ist, wann Talent bzw. Begabung vorliegt und an welchen Faktoren diese festzumachen sind.

Laut Begabtenforschung gilt eine Person dann als begabt, wenn sie über längere Zeit auf einem bestimmten Gebiet eine hohe Leistung erbringt (vgl. Manstetten, 1996, S. 12). Ein hochbegabter Mensch zeichnet sich Rost, Sparfeldt und Schilling (2006, S. 189) zufolge dadurch aus, dass er sich schnell und effektiv deklaratives und prozedurales Wissen aneignen kann, dieses Wissen in variierenden Situationen zur Lösung neuer Probleme einsetzt, rasch aus den dabei gemachten Erfahrungen lernt und erkennt, auf welche neuen Situationen die gewonnenen Erkenntnisse transferierbar sind und auf welche nicht.

Folglich wird Begabung und damit auch die daraus resultierende Leistung in engem Zusammenhang mit Intelligenz gestellt. Das hat den Vorteil, dass sich Begabung auf den ersten Blick über Intelligenztests als relativ leicht messbar erweist. Noch immer wird häufig allein über den IQ definiert, wann Hochbegabung vorliegt. Das heißt in der Konsequenz aber auch, dass alternative Ausprägungen von Intelligenz – etwa auf der emotionalen, intuitiven oder kreativen Ebene – und daraus erwachsende Begabungen im Rahmen eines solchen diagnostischen Vorgehens nur wenig Beachtung finden (vgl. Wollsching-Strobel, P. et al., 2009, S. 58 f.; Wollsching-Strobel, P. & Prinz, 2012, S. 3 ff.). Tatsächlich herrscht in der wissenschaftlichen Diskussion bisher keine Einigkeit darüber, welche Faktoren Begabung und Hochbegabung im Einzelnen beeinflussen. Das Münchener Hochbegabungsmodell beispielsweise kombiniert mehrere Begabungsfaktoren, nichtkognitive Persönlichkeitsmerkmale, Leistungsbereiche und globale Umweltmerkmale, die im Zusammenspiel besondere Leistungen in bestimmten Bereichen bedingen können, und kommt dabei auf 25 Klassifikationen für Hochbegabung (vgl. Heller, 1992, S. 24). Der Schwachpunkt solcher und ähnlicher Modelle besteht darin, dass deren postulierte funktionale Zusammenhänge meist

nur unzureichend beschrieben werden. Sie liefern kaum mehr als umfangreiche Auflistungen pädagogisch-psychologischer Variablen Gruppen, jedoch keine überzeugende Erklärung des Konstrukts Hochbegabung. Insbesondere erweisen sie sich aufgrund der hohen Zahl der involvierten Themen und als relevant angesehenen Kriterien als wenig brauchbar für eine valide Vorhersage, Diagnostik und Förderung von Hochbegabung (vgl. Rost, Sparfeldt & Schilling, 2006, S. 19).

Talent wird in der Wissenschaft als individuelles Fähigkeitspotenzial für Leistungsexzellenz definiert (vgl. Heller, 2004, S. 10). Sofern sich dieses Fähigkeitspotenzial auf ein mehr oder weniger eng definiertes Gebiet bezieht, spricht man von Spezialbegabung oder einseitigen Talenten. Bei Fähigkeitspotenzialen für exzellente Leistungen in mehreren Domänen sind Bezeichnungen wie Universalbegabungen oder Multitalent gebräuchlich.

Im Sport hält man eine Person für talentiert, „der man die Fähigkeit zuspricht, bei qualifizierter Förderung überdurchschnittliche oder sogar herausragende Leistungen (...) zu erzielen“ (vgl. Carl, Hohmann & Wick, 2002, S. XI). Naturgemäß richtet sich das Augenmerk der Talentsichtung hier zunächst vor allem auf die physischen Merkmale von Leistung. Das heißt, in vielen Sportarten wird das Erreichen eines hohen Leistungsniveaus mit ‚idealen‘ physischen Eigenschaften in Verbindung gebracht. Dabei ist unbestritten, dass genetische Prädispositionen wie die Länge der Arme und Beine, Körpergröße, aerobe Kapazität, Body-Mass-Index oder die Zusammensetzung der Muskelfasern für den Erfolg im Sport eine wichtige Rolle spielen (vgl. Janelle, Coombes, Singer & Duley, 2007). Allerdings belegen Untersuchungen auch, dass die grundlegenden körperlichen Kriterien zwar Voraussetzung für Exzellenz im Sport, aber nicht ausreichend für die Erklärung von Erfolg sind (vgl. Gruber & Mandl, 1992, S. 67).

Im Unternehmenskontext greift man häufig auf die aus der Wirtschaftspsychologie stammenden Begriffe Potenzialanalyse oder Potenzialträger zurück, wenn es darum geht, besonders befähigte und talentierte Mitarbeiter herauszufiltern, die für eine weiterführende Karriere bzw. leitende Positionen in Frage kommen (vgl. z. B. Schuler, 2007). Hierzu werden verschiedene diagnostische Instrumente der Personalauswahl und individuellen Standortbestimmung eingesetzt, die ausdrücklich auch außerfachliche Kompetenzen berücksichtigen und sich bis heute in der Weiterentwicklung befinden (vgl. Sarges, 2000a, 2000b).

Der Begriff Talent impliziert also stets eine Prognose im Hinblick auf künftige Leistungen. Das Problem besteht auch hier in der Vielfältigkeit. Das heißt, trotz vielversprechender Ansätze beispielsweise in der sportlichen Talent- wie auch in der Managementdiagnostik mangelt es noch immer an standardisierten Modellen und Verfahren einer umfassenden Talentdiagnostik, die zuverlässig einschlägige Komponenten und Einflussfaktoren künftiger Leistung definieren und erfassen (vgl. Baumgärtner & Borgmann, 2012, S. 73 ff.).

Weitgehend einig ist man sich in der Talentforschung mittlerweile darüber, dass ein rein genetisch begründetes Verständnis von Talent deutlich zu kurz greift: Tatsächlich ließen sich trotz umfangreicher Untersuchungen keine fundierten Beweise dafür erbringen, dass bzw. wie sich Gene und ererbte Begabungen direkt auf die Leistung auswirken (vgl. z. B. Oerter, 2002, S. 792; Singer & Janelle, 1999, S. 123). Auch die ursprüngliche Annahme, wonach als angeboren geltende Begabungen nicht beeinflussbar sind, konnte nicht aufrechterhalten werden. Vielmehr geht man heute davon aus, dass zur Erklärung von Talent durchaus veränderbare Faktoren und Einflüsse beitragen, die auch außerhalb der Person liegen können (vgl. Hohmann & Carl, 2002, S. 7). Die Anteile von ererbter Anlage und Umwelt sind dabei bis heute nicht genau bestimmbar, und es wird angenommen, dass diese sich interindividuell unterscheiden (vgl. Manstetten, 1996, S. 10). Zudem herrscht in der wissenschaftlichen Diskussion inzwischen die Meinung vor, dass sich genetische und dispositionale durch lern- und praxisabhängige Exzellenzfaktoren kompensieren lassen. So betont beispielsweise die sportbezogene Talentforschung, dass angeborene intellektuelle wie physiologische Dispositionen am Anfang der Talententwicklung die Grundlage für eine künftige Leistungsprognose bilden, dann aber unter Einfluss spezialisierter Lernvorgänge immer mehr an Gewicht verlieren (vgl. Schneider, W., 1991, S. 14). Talent wird also mittlerweile nicht nur statisch, also in Abhängigkeit vom Vorhandensein bestimmter Dispositionen betrachtet, sondern dynamisch verstanden. Danach sorgt die personale Ausstattung mit Leistungspotenzialen

inklusive ererbter Leistungsdispositionen additiv zu den psychophysischen Grundvoraussetzungen zunächst dafür, dass so etwas wie eine ‚Initialzündung‘ für Leistungsexzellenz stattfinden kann. Nach Hackfort birgt sie sozusagen das Potenzial der Leistungserbringung, ist aber nicht als Leistungsfaktor selbst zu betrachten (2001, S. 57). Das heißt: Auch identifiziertes Talent ist (noch) keine Garantie für spätere Leistungsexzellenz. Letztlich legen vorhandene Begabungen und Talente lediglich eine Selektion zur weiteren Entwicklung nahe, deren konkrete Entfaltung und Ausprägung in Richtung Leistungsexzellenz jedoch stets gezielt gefördert und sozial unterstützt werden müssen (vgl. Beckmann & Elbe, 2007, S. 141; Heller, 2004, S. 8; Schneider W., 1991, S. 14). Damit rücken W. Schneider zufolge einerseits verstärkt Lerntechniken, Konzentrationsfähigkeit und kognitiver Stil, also die Qualität der Talententwicklung, in den Fokus des Forschungsinteresses, andererseits aber auch jene koordinierten Persönlichkeitsfaktoren, die zur Entfaltung besonderer vorhandener Potenziale führen, wobei Interesse, Motivation und Ausdauer entscheidende Aspekte darstellen (1991, S. 16). Auch psychische Komponenten wie Willensfertigkeiten sowie neuerdings auch motivationale Aspekte der Zielauswahl finden Beachtung (vgl. Heiss, Engbert, Gröpel & Beckmann, 2009, S. 174ff.).

Nach Hohmann und Carl ist erst die individuelle Ausprägung solcher Komponenten letztlich erfolgs- und entwicklungsbestimmend (2002, S. 7). Sie erklären, warum Menschen die erforderliche Mühe der Entwicklung ihrer Begabungen und Talente überhaupt auf sich nehmen und nach Erreichen von Leistungsexzellenz streben.

Vor diesem Hintergrund greift beispielsweise die Sportwissenschaft heute auf einen breit angelegten Talentbegriff zurück. Demnach lässt sich *Talent definieren* als die vorhandenen körperlichen, motivatorischen und psychischen Dispositionen eines Menschen, die bei günstigen Umweltbedingungen spätere Höchstleistung gestatten, wobei auch die Bereitschaft zur Leistungserbringung und entsprechende materielle Voraussetzungen eine Rolle spielen (vgl. Hohmann & Carl, 2002, S. 5). Folglich besteht auch bei der Sichtung von Talenten der Anspruch, neben Faktoren wie Konstitution, Motorik, Kondition, Technik oder Taktik auch persönlichkeitsrelevante Kriterien wie Motivation, emotionale Stabilität und Volition sowie die Leistungsvoraussetzungen des Umfelds, also z.B. kontextuelle Förderbedingungen durch Schule, Familie, institutionelle Instanzen und Training zu berücksichtigen (vgl. Hohmann & Carl, 2002, S. 19ff.; Hohmann, 2009, S. 14).

*Zusammenfassend* kann festgehalten werden: Die Termini Talent, Begabung und Hochbegabung werden zwar häufig synonym verwendet, sind jedoch wissenschaftlich unterschiedlich definiert. Dabei lassen sich auch hier Abweichungen im jeweiligen Begriffsverständnis feststellen, insbesondere neuere Forschungsansätze rücken mehr und mehr von einer eindimensionalen Erklärung von Talent und Begabung ab und erweitern die Begriffe, um treffsicherere Prognosen für zukünftige Leistung machen zu können. Mit Blick auf die begriffliche Konkretisierung exzellenter Leistung lässt sich konstatieren, dass Talent bzw. Begabung als eine Art Basispotenzial zu verstehen ist, das erst durch das Zusammenwirken einer Reihe von Faktoren zur Entfaltung gelangen und damit zu späterer Leistungsexzellenz führen kann. Dabei spielen offensichtlich sowohl interaktive Prozesse als auch motivations- und volitionsbezogene Fähigkeiten sowie Interessen- und Zielorientierung eine wichtige Rolle.

**Expertise.** Im Mittelpunkt der Expertiseforschung steht die Frage, inwiefern sich Menschen in ihrer Leistung von anderen abheben und damit zum Experten werden. Als „Experten“ oder „Master“ werden Personen bezeichnet, die Aufgaben objektiv besser oder effizienter als andere lösen und dies mehrfach reproduzieren können (vgl. Ericsson, 2006b, S. 3; Chi, 2006, S. 21 ff.). Laut Webster’s New World Dictionary ist ein Experte jemand, „who is very skillful and well-informed in some special field“ (1968, S. 168, zitiert nach Ericsson, 2006b, S. 3). Im beruflichen Kontext definiert Hron (2000, S. 9) Expertise über Leistung und nennt Experten „Spitzenkünstler“. Janelle und Hillman (2003, S. 21) bezeichnen Expertise im Sport als überragende Leistung über einen längeren Zeitraum. Gemäß diesen Definitionsansätzen weisen einmalige, zeitlich beschränkte Leistungen nicht auf Expertentum hin (vgl. Gruber, 1991, S. 23). Hitzler zufolge kann

sich gerade in komplexen Gesellschaften Expertentum lediglich auf Teilgebiete, nicht aber auf umfassende Wissensgebiete oder generelle kognitive Überlegenheit beziehen (1994, S. 21).

In der Expertiseforschung geht es demnach um die dauerhafte und herausragende Leistung auf hohem oder höchstem Niveau („Superior Performance“, Ericsson, 2006b, S. 3) in einem bestimmten Aufgabengebiet, die zugleich die Essenz von Leistung für dieses Gebiet definiert, also selbst zum Maßstab wird (vgl. Ericsson, 2006b, S. 3, 2006a, S. 687). Zugleich beschäftigt sich die Expertiseforschung mit der Frage nach der Anwendung und der Nutzung der damit verbundenen individuellen Ressourcen (vgl. Heller, 2002, S. 54). Um diese beantworten zu können, wird häufig mit der Gegenüberstellung von Experten und Novizen, also Personen, die im relevanten Aufgabengebiet neu und damit weder kompetent noch herausragend sind, gearbeitet. Durch die Untersuchung der Unterschiede in der jeweiligen Wissensstruktur soll herausgefunden werden, was eine Person zum Experten macht (vgl. Gruber, 1991, S. 23; 2001; Gruber & Mandl, 1993).

Innerhalb der Psychologie stellt die Expertiseforschung mittlerweile ein umfangreiches Forschungsfeld dar, wobei die Kognitionspsychologie lange Zeit einen Schwerpunkt bildete. Das heißt, führt Gruber aus, im Fokus von Expertise standen insbesondere die Gedächtnisleistung (1999b, S. 30ff.) sowie, ergänzt Hacker, das aufgabenabhängige, komplexe Zusammenspiel von bereichsspezifischem Wissen, Strategien des Aufgabebearbeitens und Problemlösens, aufgabenangemessenem Vorgehen und metakognitivem Wissen (1996, S. 6).

Während bei der thematischen Bearbeitung klassischer bzw. allgemein-psychologischer Denk- und Problemlöseaspekte die amerikanische Forschung lange Zeit eine Vorreiterrolle einnahm (vgl. Ericsson, 2006a, 2006b), beschäftigt sich die Expertiseforschung im deutschsprachigen Raum schwerpunktmäßig mit pädagogisch-psychologischen Fragestellungen, beispielsweise der Aneignung von Expertenwissen oder dessen Anwendungsmöglichkeiten in der Praxis (vgl. Gruber & Ziegler, 1996a, 1996b, S. 11).

In Korrespondenz zur Talentforschung nahm man in der Expertiseforschung lange Zeit an, dass Expertise Talent und Begabung voraussetzt und somit weitgehend angeboren ist. Spätere Forschungen stellten dagegen, dass eine intensive Beschäftigung mit einer Domäne und Erfahrungsaufbau in Form von langem, ausdauerndem, systematischem Training und bewusstem Üben Expertise generiert (vgl. z.B. Ericsson 2003, 2006a). Mit diesem als Deliberate Practice bezeichneten Ansatz (vgl. Ericsson, Krampe & Tesch-Römer, 1993, S. 366; siehe auch Kapitel 4.1) gerieten insbesondere die Lernprozesse, Trainingsbedingungen oder die soziale Unterstützung beim Expertiseerwerb in den Fokus des Forschungsinteresses (vgl. Ericsson, 2006b, S. 3ff.). Obwohl einerseits der Nachweis des hohen Übungsaufwands als Grundlage für Leistungsexzellenz durch zahlreiche Untersuchungen belegt wurde, konnte andererseits wissenschaftlich nicht bestätigt werden, konstatieren Beckmann und Elbe (2007, S. 152) sowie Hänsel (2012, S. 211ff.), dass normal begabte Individuen ohne weiteres zu Höchstleistungen gebracht werden können, solange nur die erforderlichen Trainings- und Übungsbedingungen gegeben sind.

Da beide oben genannten Richtungen der Expertiseforschung nachhaltige Leistung bis hin zur Leistungsexzellenz folglich nicht hinreichend erklären konnten, setzte sich ein interaktionistischer Ansatz durch, der eine Kombination der beiden Faktoren – genetische Veranlagung und Übung – als Bedingungen für Expertise postulierte (vgl. Gruber, 1991, S. 24; Hagemann, Tietjens & Strauß, 2007, S. 13).

Über die Erkenntnis, dass offensichtlich nicht allein die andauernde kognitive Auseinandersetzung mit einem Leistungsfeld Menschen zu Experten werden lässt, rücken zudem auch in der Expertiseforschung immer stärker intrapsychische Faktoren wie Motivations-, Willens- und Emotionssteuerung in den Fokus (vgl. Beckmann, 1999c, S. 19; Sosniak, 2006, S. 297). Neuere Erkenntnisse der Sportexpertise verweisen beispielsweise auf „hochangepasste psychische Kontroll- und Regulationsmechanismen“ (Hagemann, Tietjens & Strauß, 2007, S. 7), die für die effektive Steuerung des menschlichen Körpers in sportlichen Situationen erforderlich sind. Sie sind ausschlaggebend für die möglichst präzise Aneignung des technischen Könnens, für die Gestaltung eines hochwertigen Trainings und für Wettkampfstärke. Umgekehrt liefert das Fehlen gerade dieser Komponenten häufig den Grund dafür, warum aussichtsreiche Sporttalente nicht die

erwartete Entwicklung nehmen oder im Wettkampf versagen (vgl. Alfermann, 2007, S. 248f.). Um Expertenstatus zu erlangen, müssen Athleten laut Janelle & Hillman (2003, S. 21) folglich sowohl in körperlichen, technischen und kognitiven Bereichen hervorragend sein (Taktik, Strategie, Wahrnehmung, Entscheidungsfindung) wie auch auf psychologischer und emotionaler Ebene (Regulation, Bewältigungsstrategien).

Auch Untersuchungen im beruflichen Kontext nach Hron (2000, S. 9) bestätigen, dass sich Personen mit vergleichbaren Erfahrungen dennoch in ihrem Leistungsniveau unterscheiden, da nicht nur bestimmte kognitive, sondern auch motivationale Faktoren die Leistung beeinflussen.

In Summe gesehen liefert die Expertiseforschung einige wichtige Ansatzpunkte für die Definition von Leistungsexzellenz, wobei neben besonderen kognitiven Fähigkeiten wie Wissensaneignung, Wissensstruktur, Wahrnehmung und Problemlösung insbesondere der Faktor der bewussten und systematisch gestalteten Aneignung von Expertise und damit der Erwerb von Kompetenz und Performanz hervorgehoben wird. Neuere Untersuchungen der Sportexpertise verweisen zudem auf die Rolle von kontrollierenden und regulativen Selbststeuerungskompetenzen und -prozessen und damit auf weitere selbstmanagementrelevante Aspekte exzellenter Leistung. Auch aus der Expertiseforschung lässt sich demnach ein mehrdimensional begründetes Verständnis von Leistungsexzellenz ableiten.

**Exzellente Leistung.** In Ermanglung einer übergreifenden wissenschaftlich allgemein anerkannten Definition wurden in diesem Abschnitt aus verschiedenen Perspektiven Elemente und Einflussfaktoren exzellenter Leistung zusammengetragen. Als Grundlage für die weiteren Ausführungen lässt sich exzellente Leistung als begriffliches Konstrukt danach wie folgt beschreiben:

Exzellente Leistung impliziert Leistungshandeln am persönlichen Limit oder in Konkurrenz zu anderen; es orientiert sich also an persönlichen oder gesellschaftlichen Grenzen und hebt sich damit deutlich vom Leistungsdurchschnitt ab. Die konkrete Bewertung von Leistungsexzellenz basiert nicht nur auf objektiven, quantifizierbaren Messkriterien (Höhe, Weite, Geschwindigkeit, Umsatz, Gewinne), sondern immer auch auf sozialen Übereinkünften sowie kulturell geachteten Werten und Normen (Nutzen für die Gesellschaft, Status, Zugehörigkeit zu einer gesellschaftlichen Gruppe, Ästhetik) sowie auf den subjektiven Maßstäben des Leistungsträgers (persönliche Leistungsbewertung). Gerade im Hinblick auf die Leistungsbewertung hochrangiger Manager stellt sich beispielsweise nicht nur das Problem, dass die Kriterien hierfür von Unternehmen zu Unternehmen variieren, sondern individuelle Leistung in diesem Bereich häufig nicht gemessen oder nach außen transparent gemacht wird. Denn mittels objektiver Maßstäbe wie Produktions- oder Absatzziele kann diese Art der Leistung allenfalls mittelbar erfasst werden, ein konkreter Erfolgsanteil ist oft nur schwer zu bestimmen (vgl. Wollsching-Strobel, P. et al., 2009, S. 19ff.; Sarges 2002a, S. 17; Schirmer, 1992, S. 101f.; siehe auch Kapitel 5.2.2).

Folglich drückt sich Leistungsexzellenz vor allem im Erreichen einer bestimmten gesellschaftlich anerkannten Position bzw. einer herausragenden Stellung aus, beispielsweise einer Hierarchieebene im Management oder der Kaderzugehörigkeit und eines Ranglistenplatzes im Sport. Um solche ‚Spitzen‘-Positionen zu halten, muss exzellente Leistung dauerhaft erbracht werden. Leistung auf Spitzenniveau hat also stets einen Zeit- bzw. einen Nachhaltigkeitsaspekt. Dies erfordert beispielsweise auch einen erfolgreichen Umgang mit Krisen und Leistungseinbrüchen. Ein solches Verständnis exzellenter Leistung impliziert, dass sich diese, gesellschaftlich betrachtet, als ein begrenztes Phänomen darstellt, d. h., nur wenige Menschen sind in der Lage, Leistungsexzellenz zu erreichen. Es wird geschätzt, dass deren Anteil in einer Domäne bei etwa fünf Prozent liegt (vgl. Ericsson & Smith, 1991, zitiert nach Carron, Bray & Eys, 2007, S. 175).

*Zusammenfassend* betrachtet kann gesellschaftlich anerkannte und beachtete Leistungsexzellenz nur in einer Kombination multipler Faktoren erzielt werden, die sowohl personenintern wie auch -extern, also umfeldbezogen, zu verorten sind. Nach den bisherigen Erkenntnissen dieser Arbeit spielen dabei Talent, Begabung, dispositionale Ausstattung, kognitive Fähigkeiten, die Form und die Bedingungen des Expertiseerwerbs, Erfahrung, soziale Unterstützung und Förderung wie auch verschiedene mentale, emotionale und psychische Selbststeuerungskomponenten

und -fähigkeiten eine Rolle, dazu gehören z.B. Motivation, Willensstärke und Ausdauer, Stabilität, Zielorientierung und das Beherrschen selbstregulatorischer und selbstkontrollierender Prozesse.

Im Folgenden werden die Begriffe exzellente Leistung und Spitzenleistung synonym verwendet.

## 2.3 Domänen

Die Begriffswahl *Sportler* und *Manager* im Titel dieser Arbeit bedarf einer kurzen Vorbemerkung, denn im eigentlichen Sinne bewegen sich diese (in der Gegenüberstellung) in den Domänen Sport und Wirtschaft. Diese wiederum eröffnen thematisch jeweils eine sehr breite Perspektive. Zum Beispiel subsumiert die Domäne Sport so verschiedene Felder wie den Freizeitsport, Breitensport, Seniorensport, Kindersport, Leistungssport oder den Hochleistungssport. Ähnlich vielschichtig stellen sich die möglichen Themenfelder der Domäne Wirtschaft dar (z.B. private und öffentliche Haushalte, Unternehmen, Organisationsstrukturen, Management und Führung, Produktion oder Dienstleistungen auf welt-, volkswirtschaftlicher oder betriebswirtschaftlicher Ebene). Das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit – das Generieren exzellenter Leistung mit Hilfe von Selbstmanagementprozessen – reduziert den Blickwinkel zwangsläufig auf jene Teilbereiche der beiden Domänen, in denen seit jeher domänenspezifische Leistungsmaßstäbe erfüllt bzw. gesetzt werden und sich dies üblicherweise in organisatorischen Leitungsfunktionen, Entscheidungs- oder Weisungsbefugnissen bzw. sportlichen Erfolgen ausdrückt. Im engeren Sinne geht es also um Sport im Leistungs- bzw. Hochleistungsbereich und um Spitzenmanagement sowohl in der Wirtschaft als auch in anderen gesellschaftlichen Bereichen.

### 2.3.1 Management

Nach einer einheitlichen Managementterminologie sucht man im Deutschen vergeblich. Vielmehr lässt sich laut Staehle eine Vielzahl von Übersetzungen des Begriffs Management finden, beispielsweise Unternehmensführung, Betriebspolitik, Leitung, Führung. Sie alle stammen aus eigenständigen Theorieansätzen, die Managementhandeln im Kontext bestimmter historischer Entwicklungen interpretieren (1999, S. 72). Im Gegensatz zum angloamerikanischen Sprachraum, wo man Kotter zufolge explizit zwischen Management und Leadership unterscheidet (1990), neigen viele Vertreter der hiesigen Managementlehre und Managementliteratur dazu, den Begriff mit Führung gleichzusetzen. Hierzu merkt Staehle (1999, S. 72) allerdings zu Recht an, dass der Terminus Führung in der Betriebswirtschaft keinerlei Tradition habe, sondern in der Psychologie und in der Sozialpsychologie genutzt werde – allerdings nicht in der Bedeutung von Management.

Weitgehend einig ist man sich hingegen, dass Management seiner inhaltlichen Zielrichtung nach im Wesentlichen darauf zielt, in Organisationen (Unternehmen, Verwaltung) mit Leistungszielen Maßnahmen Effizienz steigernder Wirkung umzusetzen. Der inhaltliche Bezugspunkt von Managementhandeln besteht nach Schirmer folglich darin, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass betriebliche Prozesse im Sinn der definierten Leistungsziele optimiert werden können (1992, S. 101). Dieses ursprüngliche Verständnis von Management geht zurück auf Frederick Winslow Taylor (1911, zitiert nach Staehle 1999, S. 25), dessen Ansatz, Arbeitsprozesse auf der Grundlage von Methoden- und Zeitstudien in möglichst kleine Aufgabenelemente zu zerlegen, als „Scientific Management“ Anfang des 20. Jahrhunderts ein neues Effizienz- und Leistungsdenken begründet.

Somit beschäftigt auch die Frage, was Manager damit verbunden tun bzw. leisten müssen, die Managementlehre seit ihren Anfängen, und die Suche nach verwertbaren Antworten bringt im Laufe der weiteren industriellen Entwicklung immer wieder neue Perspektiven und Forschungs-



richtungen hervor (vgl. Pütz, 1997, S. 227 ff.; in der Übersicht Staehle, 1999, S. 22–71). Früh und über einen langen Zeitraum haben beispielsweise Bürokratiemodelle (vgl. z.B. Weber, M., 1972) und administrative Ansätze starken Einfluss, die sich mit der Optimierung von Verwaltungsvorgängen und der effizienten Strukturierung von Organisationen beschäftigen (vgl. z.B. Fayol, 1916). Neben diesen eher formal-organisatorisch ausgerichteten Forschungsansätzen zum Managementhandeln gewinnen besonders in Deutschland etwa zur gleichen Zeit Konzepte an Bedeutung, die sich mit der Analyse physiologischer, psychologischer und ergonomischer Einflussfaktoren auf die Leistung der Mitarbeiter beschäftigen (Psychotechnik). Die Erkenntnis, dass Maximalleistung und Dauerleistung auseinanderfallen, dass der Mensch nicht nur Homo oeconomicus ist, sondern auch die Arbeitsbedingungen seine Leistungen beeinflussen, gehören seit dieser Zeit zum festen Bestandteil des Managementwissens (vgl. z.B. Kraepelin, 1896, 1902; Münsterberg, 1912, 1914). Unter dem Stichwort „Human Relations“ geraten ab den 20er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts zudem soziale Gruppen in Organisationen und deren informelle Wirkungsmechanismen in den Fokus der Managementforschung und damit auch der Managementpraxis. Soziologie und Sozialpsychologie liefern ihre Erkenntnisse darüber, wie sich in Organisationen soziale Gruppen bilden und wie diese sich am besten zu einer produktiven Gemeinschaft entwickeln lassen. Neben fachlich-technischen werden damit insbesondere soziale Fähigkeiten und Aspekte der Mitarbeiterführung für das Managementhandeln relevant (vgl. Lewin, Lippitt & White, 1939). Sie legen den Grundstein für eine ganze Reihe empirischer Forschungsarbeiten zum Thema Führung, für die eigens mehrere Institute eingerichtet werden, darunter auch das 1945 gegründete Tavistock Institute of Human Relations in London. Hier wird der einflussreiche „sozio-technische Systemansatz“ entwickelt, der Unternehmensorganisationen als offene, zielgerichtete sozio-technische Systeme analysiert und dabei gleichermaßen die Bedeutung menschlicher und sachlicher Aspekte betont (vgl. z.B. Miller & Rice, 1967). Staehle (1999, S. 39) führt dazu aus:

Die Bedeutung dieser sozio-technischen Konzepte für die Theorie und Praxis des Managements resultiert aus ihrer Anwendungsorientierung, aus ihrer Multidisziplinarität und aus normativen Vorstellungen zur Humanisierung und Demokratisierung von Arbeit in Organisationen, die in den 60er und 70er Jahren von Wissenschaft und Praxis vor dem Hintergrund eines gesellschaftlichen Wertewandels, wirtschaftlicher Prosperität und technologischer Veränderung bereitwillig aufgegriffen werden.

Zeitlich parallel dazu gewinnen unter dem Begriff Human Resources Managementmodelle an Einfluss, die – ausgehend von den normativen Postulaten einer humanistischen Philosophie – die Mitarbeiter als Reservoir einer Vielzahl potenzieller Fähigkeiten und Fertigkeiten betrachten, welche dem Manager bei der Bewältigung seiner Aufgabe dienlich sein können. Damit rückt erneut das Individuum gegenüber der Gruppe stärker in das Blickfeld der Forscher: Aufgabe und Verantwortung des Managers ist es herauszufinden, wie diese Anlagen des einzelnen Mitarbeiters zu aktualisieren, zu fördern und zu entwickeln sind (vgl. z.B. Agyris; 1957, McGregor, 1960).

Zusammenfassend lässt sich die Managementforschung, wie Staehle und auch Pütz ausführen, mit ihren vielfältigen Facetten bis heute in zwei große Richtungen einteilen (Pütz, 1997, S. 228; Staehle, 1999, S. 37):

- Die formalwissenschaftlichen Ansätze (Management Sciences, Quantitative Sciences), die die Ordnung, Formalisierung und Systematisierung von Entscheidungsprozessen durch oder mithilfe mathematischer Modelle in den Mittelpunkt stellen,
- und die verhaltenwissenschaftlichen Ansätze (Behavioral Sciences), die primär die organisations- und führungsrelevante Forschung im Rahmen der Psychologie, Sozialpsychologie und Soziologie umfassen.

Einflüsse beider Richtungen finden sich in folgenden neueren Ansätzen der Managementforschung (vgl. Pütz, 1997, S. 228 ff.; Staehle, 1999, S. 41–65):

- Systemtheorie: Anwendung kybernetischer Denkmodelle auf Managementprobleme und die Erforschung der Fähigkeit von Organisationen (= Systemen) zur Selbstregulation. Betont wird die Notwendigkeit Gleichgewicht erhaltender Prozesse in Systemen. Im deutschsprachigen Raum ist diese Richtung vor allem durch die St. Galler Forschungsgruppe vertreten (vgl. z. B. Bleicher, K. & Meyer 1976).
- Situative Ansätze: Abkehr von dem Bestreben früherer Ansätze, fest definierte Prinzipien und Grundsätze für die Managementpraxis zu entwerfen. Der Grundüberlegung folgend, dass Managerhandeln im Wesentlichen durch die Situation determiniert ist, lautet die handlungsleitende Forschungsfrage: Welche Situationsvariablen üben wie welchen Einfluss aus? Ziel ist es, Handlungsalternativen für vergleichbare Problemsituationen aufzuzeigen (vgl. z. B. Pugh & Payne, 1977).
- Konsistenzansätze: Ihnen zufolge sind Unternehmen umso effizienter, je höher die Übereinstimmung zwischen Unternehmen und Umwelt ist. Die Aufgabe des Managements liegt insbesondere in einem wirksamen Anpassungshandeln (vgl. Khandwalla, 1973). Diese Überlegung wurde im weiteren Verlauf dahingehend erweitert, dass erfolgreiches Managementhandeln auch intern Konsistenz impliziert und folglich darauf abzielen muss, zwischen den verschiedenen Strukturvariablen innerhalb der Organisation größtmögliche Ausgeglichenheit herzustellen. Eine der populärsten Publikationen, die auf dieser Forschungsrichtung basiert, ist das 7-S-Modell, das den ‚harten‘ betriebswirtschaftlich erfassbaren Faktoren des Unternehmenserfolgs (= Strategy, Structure, System) die ‚weichen‘ Faktoren (= Shared Values, Staff, Skills und Style/Culture) gegenübergestellt, die es gleichermaßen als Effizienz steigernd zu berücksichtigen gilt (vgl. dazu Peters & Waterman, 2004).

Aus Sicht Staehles kommt man bei der Beschreibung von Management, dessen zentrale Aufgabe „im Aufbau, in der Stabilisierung und ggf. Veränderung von zweckrationalem Verhalten in und von Organisationen“ besteht, kaum ohne die verhaltenswissenschaftliche Perspektive aus (1999, S. 149). In Anlehnung an die Systematik seines umfassenden Handbuchs (Staehle, 1999) lassen sich anwendungsbezogen folgende Aufgabenfelder von Management zusammenfassend auch für die bisherigen Ausführungen differenzieren:

- Management von Individuen und Gruppen (Personalführung): Personalverwaltung, Personalplanung, Personalführung, Leistungsbeurteilung, Motivation (Belohnung, Anreize), Personalentwicklung.
- Management von Organisationen (Unternehmensführung): Verteilung von Aufgaben, Verteilung von Informationen, Verteilung von Macht, Gestaltung von Strukturen, Koordination von Strukturträgern, Gestaltung von Prozessen (Entscheidung, Planung und Kontrolle, Koordination).
- Management der Beziehung zwischen Organisation und Umwelt (Unternehmensstrategie): organisations- sowie umfeldbezogene Analyse und Diagnose, Strategieentwicklung, Strategieimplementierung.
- Management des Wandels: Entwicklung und Veränderung von Organisationen.

Management findet sich also in Betrieben, Organisationen oder Unternehmen verschiedenster Ausrichtungen, und Personen, die Management betreiben, sind mit vielfältigen Aufgaben konfrontiert, die sich führend, leitend, organisierend und strukturierend mit der Organisation selbst und den sie konstituierenden materiellen und personellen Komponenten sowie mit deren umfeldbezogenem Kontext befassen. Dazu muss ein Manager sowohl auf intellektueller wie auf kognitiver Ebene fachliche, technische und sachliche Fähigkeiten sowie soziale und emotionale Fähigkeiten einbringen. Die Personalauswahl setzt daher schon länger nicht mehr nur auf fachliche

Ausbildung und Potenziale, sondern insbesondere auf diese sogenannten ‚weichen‘ Sozialkompetenzen. Formal lässt sich das Erreichen der Managementebene an der Unternehmenshierarchie und der Leitungsspanne, also der Anzahl der Mitarbeiter, festmachen. Üblicherweise unterscheidet man dabei zwischen mittlerem Management und Spitzenmanagement, das in der Unternehmenshierarchie die erste und zweite Berichtsebene umfasst (Geschäftsführer mittelständischer bis Dax-Unternehmen, Bereichsleiter, Vorstandsmitglieder, Vorstandsvorsitzende etc.). Dabei ist jedoch zu beachten, dass fachliche Qualifikation und Weiterentwicklung bis hin zur fachlichen Exzellenz nicht allein schon zu einem Aufstieg in der Unternehmenshierarchie führen. Manager mit Ambitionen auf Spitzenpositionen stehen vielmehr vor der Herausforderung, neben ihrer fachlichen Kompetenz und dem Erfahrungsaufbau neue, weiterführende Aufgaben zu bewältigen. Das betrifft insbesondere die Entwicklung der eigenen Führungspersönlichkeit, aber auch eines spezifischen Management-Know-hows. Folglich setzt der Aufstieg an die Spitze in der Regel ein deutlich überdurchschnittliches Arbeitspensum und einen über Jahrzehnte dauernden Entwicklungsweg voraus, wobei allerdings ausdrücklich auch Ausnahmen möglich sind, was die Stringenz und Geradlinigkeit der beruflichen Karriere angeht (vgl. Wollsching-Strobel, P. et al., 2009, 75 ff.).

### 2.3.2 Sport

Die Definition des Begriffs Sport gestaltet sich als in der Sportwissenschaft nicht weniger komplex und ist den Ausführungen des Sportwissenschaftlichen Lexikons zufolge im ständigen Wandel begriffen und nicht eindeutig zu bestimmen (Röthig & Prohl, 2003, S. 493):

Seit Beginn des 20. Jahrhunderts hat sich Sport zu einem umgangssprachlichen, weltweit gebrauchten Begriff entwickelt. Eine präzise oder gar eindeutige begriffliche Abgrenzung lässt sich deshalb nicht vornehmen. Was im Allgemeinen unter Sport verstanden wird, ist weniger eine Frage wissenschaftlicher Dimensionsanalysen, sondern wird weit mehr vom alltagstheoretischen Gebrauch sowie von den historisch gewachsenen und tradierten Einbindungen in soziale, ökonomische, politische und rechtliche Gegebenheiten bestimmt. Darüber hinaus verändert, erweitert und differenziert das faktische Geschehen des Sporttreibens selbst das Begriffsverständnis von Sport.

Dem, was das Wesen von Sport ausmacht, kommt diese Ausführung wenig nahe, vielmehr scheint hier Sport jeweils aktuell all das sein zu können, was wissenschaftlich und alltagstheoretisch sowie umgangssprachlich gerade dazu gemacht wird. Sport wäre also ein weiter Sammelbegriff, unter den zurzeit sowohl Denksport wie auch Schachsport, Gesundheits- und Spitzensport, Autosport, Altersport usw. fallen würde.

Einen Zugang zu einer konkreteren begrifflichen Klärung bieten die Voraussetzungen zur Mitgliedschaft in den Sportverbänden des Deutschen Olympischen Sportbundes (DOSB). Um als Sportart aufgenommen zu werden, muss diese folgende drei Kriterien erfüllen:

- Die Ausübung der Sportart muss eine eigene sportartbestimmende motorische Aktivität zum Ziel haben, wobei im Mittelpunkt die Bewegung der Person (also nicht die Bewegung technischer Geräte oder Tiere) stehen soll.
- Die Sportart soll zum Selbstzweck ausgeübt werden (also z. B. spielerisch, aber nicht zu Arbeitszwecken).
- Die Sportart muss die Einhaltung bestimmter ethischer Werte auch durch Regeln gewährleisten wie z. B. Fairplay, Chancengleichheit, Unverletzlichkeit der Personen.

Zum Sportverständnis des DOSB gehören zudem sowohl der Anspruch auf körperorientierte ganzheitliche Entwicklung der Persönlichkeit, Gesundheit in physischer, psychischer und sozialer Hinsicht wie auch die Freude an körperlicher Leistung, das Bedürfnis nach Vergleich und die

identitätsstiftende Wirkung des Wettkampfsports (nach [www.dosb.de/organisation/philosophie/sportdefinition](http://www.dosb.de/organisation/philosophie/sportdefinition), o.D.).

Der Sportsoziologe Tiedemann, der innerhalb des wissenschaftlichen Diskurses die Anwendung eines eindeutigen und vorzugsweise engeren Sportbegriffs fordert, schlägt als Definition dagegen eine noch mehr spezifizierte und abgegrenzte vor ([www.Sportwissenschaft.uni-hamburg.de/tiedemann/document](http://www.Sportwissenschaft.uni-hamburg.de/tiedemann/document), o.D.):

Sport ist ein kulturelles Tätigkeitsfeld, in dem Menschen sich freiwillig in eine wirkliche oder auch nur vorgestellte Beziehung zu anderen Menschen begeben mit der bewussten Absicht, ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten insbesondere im Gebiet der Bewegungskunst zu entwickeln und sich mit diesen anderen Menschen nach selbstgesetzten oder übernommenen Regeln zu vergleichen, ohne sie oder sich selbst schädigen zu wollen.

Zudem grenzt Tiedemann das Tätigkeitsfeld Sport von dem der „Bewegungskultur“ ab, die er als „ein Tätigkeitsfeld, in dem Menschen sich mit ihrer Natur und Umwelt auseinandersetzen und dabei bewusst ihre insbesondere körperlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten entwickeln, gestalten und darstellen, um einen für sie bedeutsamen individuellen oder auch gemeinsamen Gewinn und Genuß zu erleben“ darstellt ([www.Sportwissenschaft.uni-hamburg.de/tiedemann/document](http://www.Sportwissenschaft.uni-hamburg.de/tiedemann/document), o.D.). Seine Definitionen ergänzt Tiedemann um ausführliche Erläuterungen zu den einzelnen Aspekten seiner Definition, betrachtet anhand seiner Kriterien diverse Sportarten und trifft Ab- und Ausgrenzungen. Ebenfalls regt er die Diskussion über das, was Sport heißen soll, durch nach seiner Definition grenzwertige Beispiele aus dem heutigen Leistungssport bzw. dem Profisport an.

Diese und ähnliche Definitionen von Sport, die die selbst intendierte und gezielte Bewegung von Personen beinhalten und insbesondere den sozialen Aspekt des interindividuellen Vergleichs sowie den Übungs- und Entwicklungsaspekt zur perfekt gekonnten Sportart unter der Einhaltung von kulturellen, ethischen und Wettkampfgeregeln einbeziehen, sind eher für diese Arbeit relevant als ein sehr weit gefasstes Sportverständnis. Denn in dieser Arbeit steht Sport nicht als mögliches weites Betätigungsfeld für jedermann, sondern das Ziel der über alle herausragenden exzellenten sportlichen Leistung im speziellen Tätigkeitsfeld des Spitzen- und Leistungssports im Zentrum der Betrachtung. In Anlehnung an die Definition von Spitzensport im Sportwissenschaftlichen Lexikon (vgl. Emrich, 2003, S. 491 f.) ist die Domäne Spitzensport als ein besonderes soziales System zu betrachten, das in allen seinen Strukturen darauf ausgerichtet ist, Leistungssteigerung zu fokussieren und in einem speziellen Wettkampfsystem Siege über internationale Konkurrenten zu erringen. Im Spitzensport halten sich demnach Athleten auf, die zunächst über viele Jahre verschiedene Phasen des Aufbautrainings absolviert haben (wie eine Einstiegsphase meist in Kindes- und Jugendalter, eine Take-Off-Phase der Entdeckung für den Leistungssport und die Phase des Nachwuchsleistungssports) und sich dann in ihrer Hochleistungsphase im Spitzensport zumeist als A-, B- oder C-Kader-Athleten etablieren konnten (vgl. auch Bette, Schimank, Wahlig & Weber, U., 2002, S. 21 ff.). Spitzensportler, oft synonym bezeichnet als Leistungssportler oder Hochleistungssportler (vgl. Prohl & Lange, 2004), ordnen alle anderen Lebensbereiche in der zeitlich limitierten Phase ihrer Leistungssteigerung ihrer einen ausgewählten Sportart unter (wie Lebensstil, Ernährung, Freizeit, Privates etc.) und trainieren auf höchstem Niveau fast täglich mehrere Stunden. Sie werden zumeist von einem Sportfördersystem unterstützt, das sich, zentral organisiert vom Deutschen Olympischen Sportbund, aus verschiedenen Organisationen wie z. B. Sportvereinen, der Stiftung Deutsche Sporthilfe sowie dem Nationalen Olympischen Komitee zusammensetzt.

### 2.3.3 Sportler und Manager im Vergleich

In der Einleitung zu dieser Arbeit wurde auf das verbreitete Interesse verwiesen, Sportler und Manager im Vergleich zu betrachten. Insbesondere in der Managementliteratur lassen sich in den

letzten Jahren eine ganze Reihe von Publikationen finden, die eine Affinität zwischen den beiden Domänen wie auch eine Übertragbarkeit von Erkenntnissen aus dem Spitzensport signalisieren. Exemplarische Titel hierfür sind „Fit for success“ (Kremer & Kinshofer, 2001), „Drive. Die Golf-Strategie für Manager. Was Führungskräfte von Golfern lernen können“ (Schwarz & Wulfestieg, 2004), „Zehnkampf-Power für Manager“ (Lasko, Busemann & Busch, 2005), „Was Führungskräfte und Mitarbeiter vom Spitzensport lernen können“ (Porten, 2006), „Was Manager von Leistungssportlern lernen können“ (Pichler, 2006a, 2006b), „7 Führungs- und Motivationstipps vom Ballsport“ (Pichler, 2006c), „Weltmeister 2006 – Der Weg zum Ziel“ (Eisenberg & Schulte, 2006), „Was Unternehmen von Spitzentrainern im Basketball lernen können“ (Weibler, Deeg & Bischoff, 2006), „Sieben Manöver zum Teamerfolg“ (Jenewein & Morhart, 2006) oder „Gut aufgestellt: Fußballstrategien für Manager“ (Sprenger, 2010).

Auch in der wissenschaftlichen Diskussion wird darauf hingewiesen, dass es offensichtlich von Wert und Erkenntnisinteresse sein kann, die Domänen Sport und Management zu vergleichen, z. B. „Enhancing Peak Potential in Managers and Leaders: Integrating Knowledge and Findings from Sport Psychology“ (Foster, 2002), „Performance Excellence: A Personal Perspective on the Link Between Sport and Business“ (Jones, 2002), „Applying Sport Psychology to Business“ (Ievieva & Terry, 2008).

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, inwieweit die Annahme solcher Affinitäten zwischen den Domänen überhaupt gerechtfertigt ist. Der folgende Vergleich anhand ausgewählter Kriterien versucht, Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede zwischen Sportlern und Managern zu systematisieren. Er bildet die subjektive Sicht der Autorin ab, dient also als eine Art phänomenologisch begründetes ‚inneres Modell‘ für die Grundlegung der eigenen Forschung.

- *Tätigkeitsfelder:* Im Mittelpunkt des sportlichen Handlungsfelds steht das eigene Bewegunghandeln in einer bestimmten Sportart – allein oder im Team. Leistungssportliche Aktivitäten zielen zumeist auf die Umsetzung persönlicher Leistungsziele mithilfe von Trainingsinhalten und -methoden, wobei diese Tätigkeit häufig in ein Verbandssystem eingebunden ist. Im Mittelpunkt des Managementhandelns steht demgegenüber die Steuerung von Individuen, Gruppen (Teams) und betrieblichen Einheiten gemäß den Zielen der Organisation, in der der Manager tätig ist. Diese Steuerung erfolgt mittels planerischer und strukturierender Prozesse und ist untrennbar mit den sozialen Bezugssystemen innerhalb und außerhalb der Organisation verbunden (z. B. Mitarbeiter, Kunden, Shareholder, Konkurrenz); persönliche Leistungsziele korrelieren oft mit Zielen der Organisation. Im Vergleich zum Management ist das Tätigkeitsfeld eines Leistungssportlers deutlich eingeschränkter, dafür ist dessen thematische und zielbezogene Abgrenzung sehr viel präziser, was die Konzentration auf weniger Leistungsziele vereinfacht. Der individuelle Leistungsbezug fördert überdies die Konzentration auf die eigene Person. Demgegenüber ist das Tätigkeitsfeld des Managers sehr vielschichtig, zum Teil sogar widersprüchlich, eher diffus und im Alltag tendenziell fragmentiert, was die Konzentration auf Leistungsziele eher erschwert. Zugleich behindert die ständig notwendige Fokussierung des sozialen Umfelds die Konzentration auf die eigene Person.
- *Tätigkeitsrahmen:* Sportlerkarrieren beschränken sich in der Regel auf eine Sportart bzw. auf ein abgegrenztes Sportartfeld (z. B. Triathlon). Ein Wechsel der Sportart ist möglich – z. B. vom Fußball zum American Football –, aber eher die Ausnahme. Manager können ihre Leistung im Laufe der Karriereentwicklung in wechselnden Management- und Führungspositionen erbringen; ein Wechsel in unterschiedliche Branchen und damit in unterschiedliche fachliche Bezüge ist keine Seltenheit. Das Erreichen von Spitzenniveau erfordert jedoch in beiden Domänen eine intensive Fokussierung auf das Tätigkeitsfeld.
- *Leistungsanforderungen und Leistungsbewertung:* In beiden Domänen wird höchste Leistung gefordert, um ins Spitzensegment zu gelangen. Entsprechend hoch ist das erforderliche Arbeits- bzw. Trainingspensum. Die einfache Gegenüberstellung *Sport = körperliche Leistung* und *Management = geistige Leistung* ist dabei nicht haltbar: In beiden Sparten sind mentale Fähigkeiten und körperliche Fitness Grundvoraussetzung für Leistungsexzellenz, auch wenn

der Aspekt der physischen Leistungsfähigkeit beim Manager natürlich nicht denselben Stellenwert hat wie im Sport. Bei der Leistungsbewertung von Sportlern und Managern fließen – wie bereits weiter vorne thematisiert – sowohl subjektive als auch objektive Anteile ein. Erfolgreiche Leistungserbringung manifestiert sich in sportlichen Siegen oder erreichten Platzierungen bzw. Karriereschritten und Positionierungen im Unternehmen und geht zumeist mit gesellschaftlicher Anerkennung einher.

- *Zeitperspektive der Leistung:* Sportler arbeiten auf Wettbewerbe hin und haben oft eine lange Vorbereitungszeit; sie trainieren kontinuierlich ihre persönliche Leistung. Die eigentliche Leistungserbringung ist auf punktuelle, kalkulierbare Ereignisse (Wettkampfsituationen) ausgerichtet. Dieser Ablauf ermöglicht den gezielten Einsatz von Belastungswechseln, d.h., Regenerations- und Entlastungsphasen nach hoher Leistung sind Bestandteil des Trainingsplans. Manager sehen sich mit der Notwendigkeit kontinuierlicher Leistungserbringung und mit permanent hohen Anforderungen im beruflichen Alltag konfrontiert. Exponierte Handlungs- und Entscheidungssituationen wechseln häufig und sind oft nicht absehbar, ständige Präsenz und Reaktionsschnelligkeit sind erforderlich. Folglich ist ein Spielraum für kreatives Ausprobieren oder „Üben“ für Manager nicht vorgesehen. Lange Belastungsphasen werden in Kauf genommen, viele Manager verzichten zudem auf gezielte Entlastung bzw. reagieren erst, wenn sich entsprechende psychophysische oder soziale ‚Signale‘ einstellen.
- *Vergütung der Leistung:* Spitzensportler sind meist Amateure, die sich ihren Lebensunterhalt anderweitig sichern müssen oder vor die Aufgabe gestellt sind, Ausbildung und Sportkarriere zu verbinden. Ausnahmen sind Profisportarten wie z.B. Tennis, Fußball oder eine Tätigkeit als Trainer nach Karriereende. Dann können Spitzengehälter erzielt werden. Staatliche Sportförderung, Sponsoring oder Arbeitgeber mit hoher Toleranz für Spitzensport wie die Bundeswehr etc. erleichtern zudem das Ausüben von Spitzensport. Im Management dagegen wird Leistung üblicherweise gegen Bezahlung und zumeist in Vollzeitbeschäftigung erbracht. Im Spitzenmanagement sind Spitzengehälter üblich.
- *Externe Unterstützung bei der Leistungserbringung:* Sportler erfahren eine regelmäßige Unterstützung durch Trainer. ‚Einzelkämpfer‘ sind eher die Ausnahme. Insbesondere Spitzensportler werden überdies in vielfältiger Weise bei ihrer Leistungserbringung betreut (Physiotherapie, Ernährungsberatung, mentales Training, psychologische Unterstützung etc.). Da die Sportlerkarriere häufig schon im Kindes- und Jugendalter beginnt, spielt die Familie in der Regel eine wichtige Rolle. Für Manager ist der Rückgriff auf (informelle) Netzwerke innerhalb und außerhalb der Organisation in allen Karrierephasen ein entscheidender Erfolgsfaktor. Gerade zu Karrierebeginn ist die Unterstützung durch erfahrene Manager (Vorgesetzte, Mentoren) elementar, aber auch das familiäre Umfeld spielt als Ort des Ausgleichs und der Entlastung eine wichtige Rolle. Professionelle Berater oder Coachs kommen oft erst in kritischen Situationen zum Einsatz.
- *Öffentliche Aufmerksamkeit:* Sowohl Spitzensportler wie auch Spitzenmanager stehen im Fokus der Öffentlichkeit: Außergewöhnliche sportliche Leistungen haben einen Unterhaltungswert für das Publikum, können für so etwas wie nationale Identität sorgen (z.B. Fußball-WM), mobilisieren Fans und sind somit auch ein Wirtschaftsfaktor. Dagegen steht gerade Spitzenmanagern die Öffentlichkeit heute tendenziell kritisch gegenüber (insbesondere im Hinblick auf deren Verantwortung als Arbeitgeber). Managementhandeln findet häufig erst dann breites öffentliches Interesse, wenn es um spektakuläre Ereignisse wie z.B. Fusionen, Kooperationen, Unternehmenserweiterungen, Insolvenzen, Fehlentscheidungen etc. geht.
- *Auftreten von Leistungsschwächen:* Vorübergehende Rückschläge in der Leistungsentwicklung werden im Sport seitens der Funktionäre oder des Publikums meist toleriert. Viele Sportler leisten sich zudem bewusst Phasen, in denen sie ihre Leistungsfähigkeit testen, ausprobieren und auch Fehler machen können. Längerfristige Leistungsschwäche allerdings kann zum Ausschluss aus dem Kader oder dem Verlust von Fördermitteln führen. Die Bewältigung von Leistungskrisen ist häufiger als im Management an physiologische Aspekte (Stichwort: Verletzung) gekoppelt. Im Management können schwerwiegende Fehler oder mangelnde Leistung