

Führen lernen vom Spitzensport

MOTIVATION. Personalmanager müssen selbst Mitarbeiter führen. Vom Profibasketball können sie lernen, wie sie die Leistungsmotivation ihrer Mitarbeiter optimieren.

Von **Stefan Voll**

Optimierung und Leistungsmaximierung stehen nicht nur in der Wirtschaft im Mittelpunkt, sondern auch im Spitzensport. Auch die Strukturen sind ähnlich: In beiden Disziplinen geht es um Leadership, Teamwork und Rollenzuweisung. Diese gemeinsamen Motive lassen es sinnvoll erscheinen, die Erfolgsfaktoren des Spitzensports zu betrachten, um daraus Schlüsse für den Führungserfolg im Personalmanagement zu ziehen.

Wie die Spitzensportforschung zeigt, sind in den Bereichen Biomechanik, Trainingswissenschaft oder Sportmedizin immer häufiger gewisse Leistungslimits erreicht. Deshalb hängt beim Aufeinandertreffen gleichstarker Mannschaften das Ergebnis zu mehr als einem Drittel von der „mentalen Verfasstheit“ der Teams ab. Gerade im Spitzenbasketball sind Einstellung und Leistungsmotivation jene Erfolgsfaktoren, die häufig über Sieg und Niederlage entscheiden – und das gilt unzweifelhaft auch für einen effektiven Arbeitsalltag.

Der Motivationspsychologische Hintergrund: Die Tätigkeit im Unternehmen ist in erster Linie extrinsisch motiviert. Das heißt die Mitarbeiter erhalten für ihre Leistungen einen Lohn von einer externen Instanz. Ganz anders sieht die Situation bei spielenden Kindern aus. Diese werden in ihrem Handeln in erster Linie „von Innen heraus“ bestimmt, also intrinsisch. Im Profibasketball findet man beide Motive, jedoch in unterschiedlichen Ausprägungsgraden. Dirk Nowitzki spielt Basketball, weil er damit seinen Lebensunterhalt sichert, aber

MEHR MOTIVATION FÜR DIE MITARBEITER

Abfolge	Formulierung	Zur Beachtung
1. Lob einer konkreten Handlung als positiver Gesprächseinstieg	Basketball: Dein Einsatz im letzten Spiel war gut! HR: Prima, wie Sie das neue ESS-System eingeführt haben...	Loben Sie den Menschen, nicht die Sache!
2. Identifizierung eines erreichbaren individuellen Zieles	Basketball: Wir müssen schauen, dass wir deine Fähigkeiten für das Team besser zur Geltung bringen. HR: Es ist wichtig für uns, dass wir Sie stärker in die HR-Kommunikation einbinden.	Die Ziele müssen reizvoll aus Sicht des Spielers/Mitarbeiters und im Interesse der Mannschaft/des Betriebs sein
3. Mannschafts-/Firmeninteresse und Mitarbeit sichern	Basketball: Die Defense müssen wir unbedingt verbessern! Kann ich mich dabei auf dich verlassen? HR: Es ist wichtig für das Unternehmen, dieses Ziel zu erreichen. Kann ich dabei mit Ihnen rechnen?	Benennen Sie eine erstrebenswerte Sache. Auf jede Frage sollte ein klares, überzeugendes „Ja!“ kommen.
4. Anerkennung – Lobende Bestätigung	Basketball: Ich wusste, dass ich mich auf dich verlassen kann! HR: Das freut mich, auf Sie kann ich bauen!	Verwenden Sie nur eine Aussage sinngemäß. Erzeugen Sie keinen Lobeschwall!
5. Interaktive Einbeziehung	Basketball: Hast du eine Idee, wie wir das im Spiel umsetzen können? HR: Was schlagen Sie vor, was ist zu beachten und wie wollen Sie vorgehen?	Bestätigen Sie jede Ausführung, um weitere Gedanken um eine interessante Sachdiskussion anzuregen.
6. Konkrete Vereinbarung	Basketball/HR: Also, halten wir Folgendes fest...	Legen Sie konkrete Schritte und Termine unter Umständen sogar schriftlich fest – als Voraussetzung der Erfüllung und gemeinsamer Kontrolle.

QUELLE: PROF. DR. STEFAN VOLL

auch, weil Basketball seine Passion ist. Gerade deshalb ist er erfolgreich.

In der Motivationspsychologie wurde festgestellt, dass die intrinsische Motivation den weitaus intensiveren Handlungsantrieb darstellt, da die eigene Lust am Spiel einen größeren Teil des individuellen Leistungspotenzials freisetzt. Laut Volker Stix, früherer Co-Trainer der Brose Baskets Bamberg, empfinden fast alle erfolgreichen Leistungssportler Wettkämpfe nicht als Last oder Angst einflößend, sondern als freudiges Ereignis.

Analogien zum Personalwesen

Im Personalwesen scheint kein Platz für Spielereien. Zu groß sind Leistungsdruck und Erfolgserwartungen. Doch angesichts der Erfolgsprämissen des Spitzensports stellt sich die Frage, ob im Arbeitsalltag nicht auch ein „Spielraum“ für die HR-Mitarbeiter einbezogen werden kann oder muss. Wenn sie ihr individuelles Potenzial mit einbringen können, werden sie nicht nur extrinsisch, sondern auch stärker intrinsisch motiviert sein.

Spricht man von einer prozentualen Partizipation von Spiel- und Arbeitsanteilen und bezieht auch andere interne und externe Einflussgrößen mit ein, so ist das Agieren eines Profibasketballers nicht entweder als Arbeit oder Spiel zu verstehen, sondern als eine individuelle Ausprägungsform von spezifischen stärkeren oder schwächeren Arbeits- oder Spielanteilen. Berücksichtigt man, dass diese Anteile stark von Bedürfnissen und Zielorientierungen beeinflusst sind, so entstehen durchaus subjektiv gefärbte, auf jeden Fall aber individuell geschnürte Motivationspakete. Dies reflektiert auch stets Basketball-Bundestrainer Dirk Bauermann, denn sein Erfolgsgrundsatz lautet: „Jeder hat eine Motivationsstruktur – etwas, das ihn

motiviert, Leistung zu bringen – aus sich selbst heraus. Diese Motivationsstruktur muss ich wecken.“

Führen mit Empathie

Was bedeutet dies für die Realität auf dem Spielfeld beziehungsweise am Arbeitsplatz? Der Trainer/die Führungskraft muss gemäß dem Prinzip der optimalen individuellen Passung nicht nur die externalen Einflussgrößen reflektieren und gegebenenfalls relativieren (etwa den Erwartungsdruck reduzieren), sondern die Intentionalität des Leistungsvollzuges dem Spieler/Mitarbeiter transparent machen, damit sich ein intrinsisches Motivationsgeschehen etablieren kann. Das verlangt vom Trainer/von der Führungskraft einen hohen Grad an Diagnose- und Empathiefähigkeit sowie eine ausgeprägte Sensitivität und kommunikative Kompetenz.

Die transferierte Erfolgsformel im Spitzensport könnte also lauten: Das Spiel auch im Profibereich ein Stück weit als Spiel zu bewahren und es nicht nur zur Arbeit oder zum Zwang werden zu lassen! Das bedeutet, die Trainingsprozesse so zu gestalten, dass ein Freiraum für „spielerisches Miteinander“ und ein individueller „Handlungs-Spiel-Raum“ eingeplant werden. Erst dann entsteht eine leistungsfördernde Atmosphäre. Und diese Prämissen gelten in gleichem Maße für den Arbeitsalltag.

Der Trainer/die Führungskraft könnte sich folglich bei einem Motivationsgespräch, das bewusst einen Raum für den Spieler/Arbeiter freilässt und ein intrinsisches Motivationsgeschehen auslöst, einer wie in der Übersicht dargestellten Vorgehensweise befleißigen. ■

PROF. DR. STEFAN VOLL leitet das Sportzentrum und die Forschungsstelle für Angewandte Sportwissenschaften der Universität Bamberg.

Bild aus dem Word geht leider nicht. Kannst du das Bild bitte nochmal per Mail schicken? DANKE.

PROF. DR. STEFAN VOLL leitet das Universitätssportzentrum und die Forschungsstelle für Angewandte