

---

## **Selbstführungsfähigkeit – eine Schlüsselkompetenz in Individualsportarten**

Jürgen Beckmann, Christian Heiss, Kai Engbert & Peter Gröpel

Technische Universität München

### **Problem**

Als Erklärung für herausragende sportliche Leistungen wird vielfach auf ein besonderes Talent wie herausragende genetische, physische und psychische Voraussetzungen verwiesen. Jedoch widersprechen Befunde aus der Expertiseforschung (zusammenfassend Ericsson, 1996) dieser Alltagsmeinung. Sie zeigen, dass weniger Talent sondern vielmehr ein langfristiges und kontinuierliches Training die entscheidende Voraussetzung für sportliche Spitzenleistung ist. Auf dem Weg zu sportlichen Spitzenleistungen muss ein Athlet oder eine Athletin daher viele Jahre alle Aktivitäten zurückstellen, die nicht mit den sportlichen Zielen zusammenhängen (z. B. Pflege sozialer Kontakte, berufliche Aus- und Fortbildung). Aus sportpsychologischer Perspektive stellt sich somit die Frage, wie es erfolgreiche Leistungssportler schaffen, sich langfristig zu motivieren und ihr Leben auf das tägliche Training auszurichten.

Zur Förderung von langfristiger Motivation und Durchhaltevermögen wurde in der Organisationspsychologie das Konzept der Selbstführung vorgeschlagen (Neck & Houghton, 2006). Selbstführung wird dabei definiert als gezielter Einsatz von Handlungsstrategien, die die notwendige Motivation und Selbstinstruktion zum Erreichen persönlicher Ziele sicherstellen. Aktuelle Forschungsergebnisse zeigen, dass Selbstführung in die Sportpsychologie übertragbar ist und über etablierte Konzepte der Selbstbeeinflussung wie beispielsweise Volition hinausgeht (Heiss et al., 2010). Bisher ist allerdings unklar, welche konkreten Selbstführungsfähigkeiten im Sport geeignet sind, die notwendige Motivation und das Durchhaltevermögen zum täglichen Training sicherzustellen. In der vorliegenden Studie wurden daher im ersten Schritt die Selbstführungsfähigkeiten von international erfolgreichen Sportlerinnen und Sportlern erfasst. Im zweiten Schritt lassen sich hieraus konkrete Implikationen für die sportpsychologische Betreuungspraxis ableiten.

### **Methode**

Erfolgreiche Leistungssportler und Leistungssportlerinnen (N = 47, mindestens C-Kader) aus 14 verschiedenen Individualsportarten (u. a. Ski Alpin, Golf, Sportschießen) wurden mit einem strukturierten Interview zu ihren Selbstführungsfähigkeiten befragt. Die Struktur der Interviews orientierte sich am Rubikonmodell der Handlungsphasen (Heckhausen & Gollwitzer, 1987). Das Rubikonmodell beschreibt die Initiierung von Handlungen in vier aufeinander folgenden Phasen des „Abwägens“, „Planens“, „Handelns“ und „Bewertens“. Auf der Grundlage des Rubikonmodells wurden im Interview kritische Situationen im Spitzensport (z. B. Misserfolg) und die phasenspezifischen Anforderungen (z. B. auch bei Rückschlägen dranbleiben) abgefragt.

Aus den Antworten der befragten Spitzensportlerinnen und -sportler wurden mittels einer hierarchischen Inhaltsanalyse inhaltlich Selbstführungsstrategien ermittelt und in übergeordnete Cluster zusammengefasst. Die Überprüfung der Übereinstimmung dieser Selbstführungscluster mit dem Ausgangsmaterial erfolgte durch zwei unabhängige Rater (Cohens Kappa = .62).

## Ergebnisse

Insgesamt konnten 465 unterschiedliche Selbstführungsstrategien (z. B. Etappenziele setzen, auf seinen Bauch hören) identifiziert werden. In mehreren Analyse-schritten wurden inhaltlich zusammenhängende Strategien zusammengefasst und auf höchster Abstraktionsebene 13 übergeordnete Strategien bestimmt (z. B. planen, Gedankenmanagement). Funktionale Übereinstimmungen zwischen den Strategien führten abschließend zu 5 Selbstführungsdimensionen, die in Abb. 1 dargestellt werden.



Abb. 1. Selbstführungsstrategien

Es zeigte sich, dass in den unterschiedlichen Phasen des Rubikonmodells unterschiedliche Selbstführungsstrategien eingesetzt werden. Dabei sind Motivationsfertigkeiten (z. B. sich klare Ziele setzen zu können) in allen Handlungsphasen von Bedeutung. Ein Einsatz von Selbstregulationsfertigkeiten (z. B. Kontrolle negativer emotionaler Zustände) erfolgt demgegenüber v. a. zur gezielten Aufmerksamkeitslenkung auf die aktuelle Handlung. Dabei wurde deutlich, dass erfolgreiche Selbstführung im Spitzensport sowohl die Kontrolle eigener Zustände (z. B. Gedankenmanagement) als auch die gezielte Nutzung externer Ressourcen (z. B. ein leistungsförderliches Umfeld schaffen) beinhaltet. In Anlehnung an das Rubikonmodell der Handlungsphasen verdeutlicht Abb. 2, welche Strategien von erfolgreichen Spitzensportlerinnen und -sportlern in den jeweiligen Handlungsphasen eingesetzt wurden (Heiss et al., 2010).

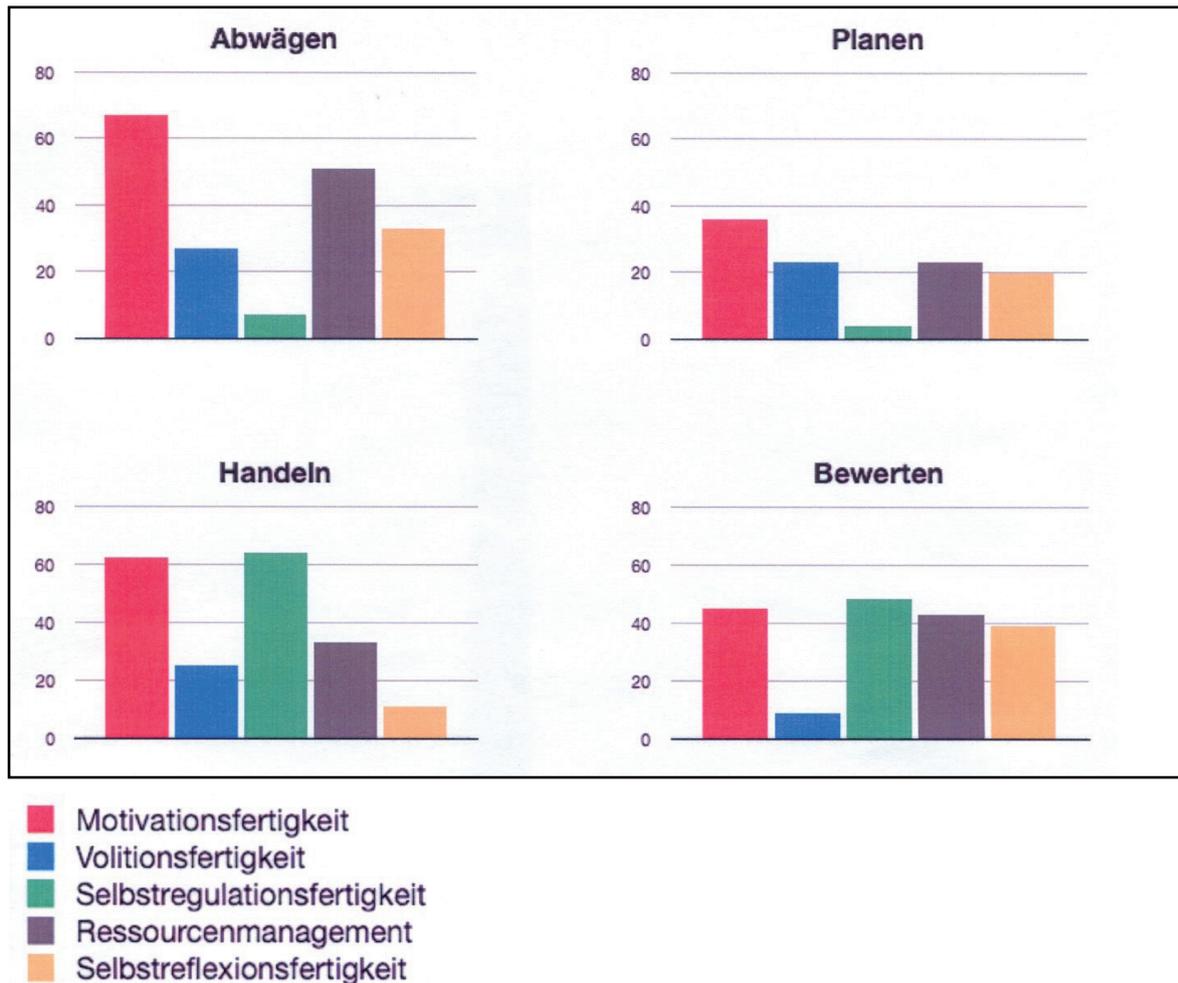


Abb. 2. Von Spitzensportlerinnen und -sportlern in den jeweiligen Handlungsphasen eingesetzte Strategien

## Diskussion

Die hier vorgestellte Studie konnte zeigen, dass erfolgreiche Spitzensportlerinnen bzw. -sportler ihr Verhalten über eine Vielzahl unterschiedlicher Selbstführungsstrategien steuern. Dabei zeigte sich, dass abhängig von den situationalen Anforderungen im Handlungsverlauf unterschiedliche Selbstführungsstrategien zum Einsatz kommen. Konsistent mit den theoretischen Annahmen des Rubikonmodells, zeigte sich beispielsweise, dass in der Abwägensphase motivationale Fertigkeiten wie die Festlegung eines motivierenden Ziels entscheidend sind. Dazu werden Selbstreflexionsstrategien (z. B. Ziele und Handlungen reflektieren) eingesetzt, die eine realistische Zielsetzung begünstigen indem der Sportler oder die Sportlerin die eigenen Stärken und Schwächen abwägt. Darüber hinaus ermöglichen Selbstreflexionsstrategien eine systematische Einschätzung des Handlungsergebnisses (Ist vs. Soll Vergleich) und sind damit entscheidend für eine zielgerichtete Weiterentwicklung. Spitzensportlerinnen bzw. -sportler mit hoher Selbstreflexionsfähigkeit waren in der vorliegenden Studie beispielsweise in der Lage, einen Misserfolg genau zu analysieren, um daraus

persönliches Optimierungspotential abzuleiten.

Aus den Ergebnissen der hier vorgestellten Studie ergeben sich folgende Praxisimplikationen: Erstens kann das Rubikonmodell als Strukturierungshilfe für problematische Selbstführungsbereiche im Handlungsverlauf genutzt werden. Zweitens kann der neu entwickelte Interviewleitfaden zur Potentialdiagnostik in der sportpsychologischen Betreuung von Leistungssportlern und Leistungssportlerinnen eingesetzt werden. Dabei lassen sich sowohl Selbstführungspotentiale (z. B. eine Athletin oder ein Athlet verfügt bereits über vielfältige Strategien zur Beeinflussung seiner Motivation) als auch Defizite (z. B. eine Athletin oder ein Athlet kann aufgrund mangelnder Reflexionsfähigkeit Handlungsergebnisse unzureichend bewerten) diagnostizieren. Drittens kann in Zukunft auf einen umfangreichen Strategienpool erfolgreicher Spitzensportlerinnen bzw. -sportler zurückgegriffen werden. In der angewandten Sportpsychologie können nun praxiserprobte Strategien zur Lösung individueller Motivations- und Handlungsprobleme vermittelt werden. Maßnahmen zur Förderung individueller Selbstführungskompetenz können dabei individualisiert gestaltet und auf die Bedürfnisse und Ressourcen der Athletinnen und Athleten abgestimmt werden. Letztlich ergeben sich viertens aus dem hier vorgestellten Projekt konkrete Hinweise zu Gestaltung und Aufbau von strukturierten Interventionsprogrammen. Über das Rubikonmodell werden dabei sowohl Inhalte (z. B. Zielsetzungstraining, Umfeldanalyse) als auch die strategische Konzeption (z. B. zunächst Zielklärungsprozesse unterstützen, erst im Anschluss Probleme der Zielplanung angehen) von Selbstführungsinterventionen im Spitzensport konkretisiert.

## Literatur

- Ericsson, A.K. (1996). *The road to excellence. The acquisition of expert performance in the arts and sciences, sports and games*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Heckhausen, H. & Gollwitzer, P. M. (1987). Thought contents and cognitive functioning in motivational versus volitional states of mind. *Motivation and emotion*, 11, 101-120.
- Heiss, C., Ziegler, M, Engbert, K., Gröpel, P. & Brand, R. (2010). *Self-leadership and volition - distinct and potentially supplemental concepts*. Under revision.
- Heiss, C., Engbert, K., Gröpel, P. & Brand, R. (2010). *Self-leadership in elite sports*. In preparation.
- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of managerial psychology*, 21, 270-295.