



Ulrike Wollsching-Strobel

Selbstmanagement und exzellente Leistung

Sportler und Manager im Vergleich

BELTZ JUVENTA

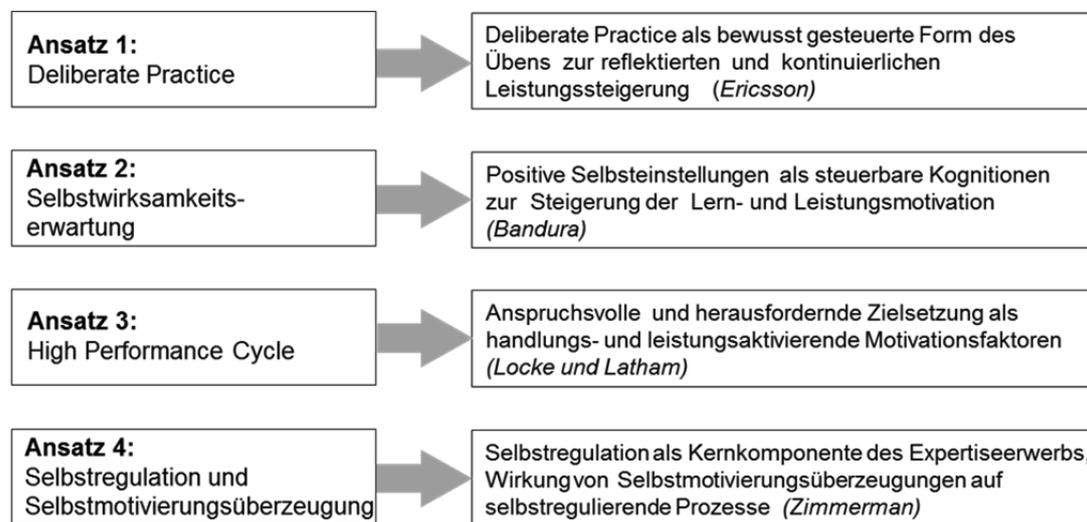
Leseprobe aus: Wollsching-Strobel, Selbstmanagement und exzellente Leistung, ISBN 978-3-7799-2949-9
© 2014 Beltz Verlag, Weinheim Basel
<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-7799-2949-9>

Kapitel 4

Selbstmanagement und exzellente Leistung

In diesem Kapitel der theoretischen Grundlegung werden – zunächst domänenunspezifisch – Konzepte zur Erforschung exzellenter Leistung betrachtet, die die in Kapitel 3 beschriebenen theoretischen Ansätze zum Teil aufgreifen und vertiefen, zum Teil durch neue Perspektiven ergänzen und dabei mögliche Steuerungsbereiche von Selbstmanagement explizit mit hoher Expertise und exzellenter Leistung in Verbindung bringen. Im Einzelnen werden dazu folgende Ansätze ausgewählt:

Abbildung 4.1: Selbstmanagementrelevante Forschungsansätze zu exzellenter Leistung



4.1 Aufmerksames Üben: Deliberate Practice nach *Ericsson*

Eine wichtige und fundierte Erkenntnis der Expertiseforschung zur Genese von Hochleistung ist der Nachweis des hohen zeitlichen und intensiven Übungsaufwands (ca. 10 000 Stunden über ca. zehn Jahre; vgl. *Ericsson*, 2006a, S. 687 ff.; *Heller*, 2002, S. 53) und der Notwendigkeit eines frühen Übungsbeginns (vgl. *Oerter*, 2002, S. 788). Hierbei geht es aber nicht um die reine Übungsquantität, sondern um die kontinuierliche und reflektierte Leistungssteigerung, die mit dem Begriff *Deliberate Practice* umschrieben wird (vgl. *Ericsson*, *Krampe* & *Tesch-Römer*, 1993).

Deliberate Practice bezeichnet also jede hochstrukturierte, zielorientierte Aktivität, die bewusst darauf abzielt, spezifische Leistungsmerkmale zu verbessern. Diese Form des Trainings kann folglich weder unbedacht durchgeführt werden noch unabhängig vom Kontext der jeweiligen Zielleistung erfolgen. Da *Deliberate Practice* nicht unbedingt spielerisch stattfindet und mit Aufmerksamkeit absolviert werden muss, ist es für die Person tendenziell mühevoll und nicht immer freudvoll (vgl. *Hagemann*, *Tietjens* & *Strauß*, 2007, S. 11). Für die Aufrechterhaltung von *Deliberate Practice* ist folglich ein hohes Maß an Motivation und Anstrengungsbereitschaft notwendig (vgl. *Beckmann* & *Elbe*, 2007, S. 143).

Untersuchungen, die die praktischen Elemente des bewussten und zielorientierten Trainings genauer analysieren, existieren im Expertisebereich kaum. Die Konkretisierung von Deliberate Practice als Trainingsansatz im Sport erfolgt deshalb im Rückgriff auf die klassische Motorikforschung, die ihrerseits u. a. mit lerntheoretischen Elementen (vgl. z.B. Bandura, 1998) arbeitet. Aus vorwiegend sportlicher Perspektive nach Munzert und Maurer lassen sich folgende wesentliche Bestandteile von Deliberate Practice herausfiltern (2007, S. 192f.; vgl. auch Oerter, 2002, S. 787f.):

- Konzentriertes, domänenspezifisches Üben über einen längeren Zeitraum hinweg, das sich durch ausreichend quantitative (Häufigkeit) sowie qualitativ hochwertige (gut strukturierte) Lern- und Trainingsperioden auszeichnet.
- Bewusste Aufmerksamkeit quasi als strategische Achtsamkeit zur genauen Selbstbeobachtung, um Verhaltensweisen zu ändern bzw. sich Anforderungen anzupassen.
- Ausrichtung an klar definierten Trainingszielen bei gleichzeitig hoher Effektivitäts- und Effizienzorientierung.
- Vorhandensein der nötigen Übungsmöglichkeiten (Ort, Raum, Zeit), Zugang zu institutionellen Trainingsbedingungen sowie Rückgriffmöglichkeiten auf entsprechende professionelle Unterstützung.
- Anleitung und Unterweisung als wichtiger Bestandteil motorischer Lernprozesse mit Hilfe von Instruktionen, also verschiedene Lehr- und Trainingsmethoden, die dem Sportler Vorstellungen und Richtlinien darüber vermitteln, was seine Bewegungsaufgabe beinhaltet, wie sie zu lösen ist und wie die Bewegungen idealerweise auszuführen sind. Die beiden ‚klassischen‘ Methoden sind die verbale Instruktion und die Kombination aus Demonstration und Beobachtungslernen.
- Regelmäßige Rückmeldung zum Ausführungsprozess, d. h., der Lernende kann zur aktuellen Leistungsbewertung bzw. Leistungssteigerung immer wieder auf hilfreiches Feedback von anderen zurückgreifen und erhält auch den nötigen Freiraum, Fehler zu entdecken und sie zu verbessern. Regelmäßiges Feedback von außen führt dazu, dass der Athlet seine Eigenwahrnehmung schärft und so etwas wie ‚intrinsisches Feedback‘ entwickelt, das ihm die nötigen sensorischen Informationen zur Verfügung stellt, ob eine Bewegungsausführung gelungen ist oder nicht.
- Einsatz individuell geeigneter Methoden zur Aufgabenbewältigung und ein dem jeweiligen Leistungsniveau angemessener Schwierigkeitsgrad der motorischen Aufgaben, Setzen von angemessenen Zielen und Strukturierung spezifischer Trainingsaufgaben.
- Einzel- oder Gruppentraining ist optional, denn Deliberate Practice kann entweder einzeln oder gemeinsam mit anderen erfolgen, wobei sportspezifische Untersuchungen bereits in den 70er-Jahren feststellten, dass für eine positive Leistungsentwicklung die ‚Leistungsatmosphäre‘ wichtig ist (vgl. Gabler, 1981, zitiert nach Beckmann & Elbe, 2007, S. 142). Entscheidend ist hierfür jedoch nicht die bloße Zugehörigkeit zu einem Verein, sondern das Vorhandensein einer leistungsorientierten Bezugsgruppe.
- Balance zwischen Übungs- und Entspannungsphasen ist einzuhalten, denn Deliberate Practice kann nur über einen begrenzten Zeitraum aufrechterhalten werden und führt schneller zur Ermüdung als andere nicht aufmerksame Trainingsformen. Damit der umfangreiche Übungsaufwand überhaupt über einen längeren Zeitraum beibehalten werden kann, ist es wichtig, auch Ruhe- und Regenerationsphasen einzuplanen.

Zusammenfassend lässt sich mit Ericsson (2006a, S. 694ff.), dessen Forschung sich schwerpunktmäßig mit den Domänen Sport und Musik befasst, die Lernleistung und der Fertigkeitserwerb im Rahmen von Deliberate Practice als eine Serie gradueller Veränderungen von physiologischen wie kognitiven Mechanismen beschreiben. Unter dem Aspekt eines leistungsförderlichen Selbstmanagements betrachtet, impliziert Deliberate Practice also die permanente Arbeit an der individuellen Leistung wie auch die beständige Reflexion über deren Fortschritte und mögliche Pro-

blemfelder. Es beinhaltet das Bestreben, sich immer höheren Anforderungen zu stellen sowie neue Herausforderungen zu bewältigen. Die erfolgreiche Anwendung von Deliberate Practice setzt voraus, dass der Leistungsträger die für sich optimale Form des Trainierens findet und diesen Prozess individuell steuert.

Dem Ansatz des Deliberate Practice kommt das Verdienst zu, in Bezug auf das Thema Hochleistung einseitige Begabungskonzepte begründet in Frage zu stellen. Tatsächlich sind Begrifflichkeiten wie Begabung, Talent im Umbruch begriffen (siehe Kapitel 2.2). Allerdings lässt der von Ericsson erbrachte Beleg, dass Expertise stets hohen Übungsaufwand voraussetzt, nicht den Umkehrschluss zu, dass hoher Übungsaufwand auch immer an die Spitze führt (vgl. Beckmann & Elbe 2007, S. 152). Beispielsweise vernachlässigt das Konzept des Deliberate Practice u.a. die Dunkelziffer der Dropouts, die es trotz intensiven Übens und Trainierens sowie guter Leistungen nicht schaffen, in ihrer Domäne zu Leistungsexzellenz aufzusteigen. Offensichtlich spielen hier auch motivationale, willensspezifische Kriterien und weitere personale Faktoren eine wichtige Rolle (vgl. Beckmann, 1999c, S. 19; Hron, 2000, S. 9; Sosniak, 2006, S. 297), die das Deliberate Practice bislang nur am Rande thematisiert.

4.2 Selbstwirksamkeitserwartung nach Bandura

Dem Konzept der sozial-kognitiven Lerntheorie Banduras (1986, 1998) zufolge gelten auf sich selbst bezogene Erwartungshaltungen (z. B. bezüglich der eigenen Wirksamkeit) als entscheidende personeninterne Motivationsfaktoren für eine Handlung, die – wie gesehen – aus den wechselseitigen Abhängigkeiten von Person, Situation und Umwelt resultiert. Der positive Zusammenhang von Selbstwirksamkeitserwartung und erbrachter Leistung ist mittlerweile mehrfach nachgewiesen worden (vgl. Skala, 2006, S. 35).

Das Konzept der Selbstverursachung und der Selbstwirksamkeit (self-efficacy) bezieht sich dabei auf die Selbsteinschätzung der eigenen aufgabenbezogenen Leistungsfähigkeit. Glaubt die Person, selbst Verursacher einer Handlung sein und ein einmal gesetztes Ziel erfolgreich erreichen zu können, hat sie also den Glauben an die eigene Selbstwirksamkeit, ist ihre Selbstwirksamkeitserwartung hoch.

Um eine positive Erwartungshaltung bei sich selbst ausbilden zu können, sind nach Bandura (1986, S. 18 ff.) verschiedene Fähigkeiten der Person grundlegend:

- die Fähigkeit zum Symbolisieren (Umsetzen von Erfahrung in innere Verhaltensmodelle),
- zum Lernen durch Beobachtung (am Modell anderen Verhaltens),
- zur Selbstregulation (durch Motivstrukturen und vergangene Erfahrungen geprägt) und
- zur Selbstreflexion (als Analyse- und Anpassungsmöglichkeit des kognitiven Systems).

Weitere Erwartungen und Überzeugungen, die die Motivation steigern und sich positiv auf das Leistungsergebnis auswirken – etwa die eigene Kompetenzerwartung, die Erfolgserwartung und die antizipierte Selbstbekräftigung –, steuern demnach die Auswahl von Verhaltens- und Handlungsalternativen. Nach Ozer und Bandura (1990, zitiert nach Pütz, 1997, S. 65) ist mit einer hohen Kompetenz- und Erfolgserwartung sowie hoher Selbstwirksamkeitsüberzeugung eine positive Beeinflussung der Motivation und des Engagements, der Auswahl realistischer Herausforderungen, der Ausdauer und tatsächlichen Handlungserfolge sowie ein positiver Einfluss auf individuelle Denkmuster und emotionale Reaktionen verbunden. Damit wird der Einsatz eigener Kompetenzen insgesamt gefördert, erwiesen ist eine niedrigere Anfälligkeit für Angststörungen und Depressionen (als Störfaktor von Leistung). Überdies ist laut Bandura (1986, S. 35) eine Person mit hoher Selbstwirksamkeitserwartung in der Lage, sich durch Erfahrung, Leistungsvergleich oder sozial vermittelte Standards selbst Leistungsmaßstäbe zu setzen, sich bei Erreichen selbst zu belohnen und bereits vor der Handlung eine antizipierte Selbstbekräftigung vorzunehmen (oder eine Selbstbestrafung in Betracht zu ziehen).

Das Konstrukt der Selbstwirksamkeitserwartung, das bereits mit der Darstellung der intrapersonalen Faktoren im Rahmen der Kognitiven Psychologie aufgegriffen wurde (siehe Kapitel 3.2.1), erscheint – mit Differenzierungen – im Kontext der Erforschung von Bedingungen exzellenter Leistung nun also erneut. Der daraus ableitbare Selbstmanagementbezug lässt sich wie folgt konkretisieren: Zum einen modellieren vorhandene, zum Teil nicht bewusste Erwartungen und Überzeugungen das Verhalten von Personen, zum anderen werden bestimmte Erwartungen als expertisefördernd hervorgehoben, was letztendlich impliziert, dass mit Selbstmanagement leistungsförderliche Kognitionen entwickelt und befördert, diese also selbst Gegenstandsbereich von Selbstmanagement werden können.

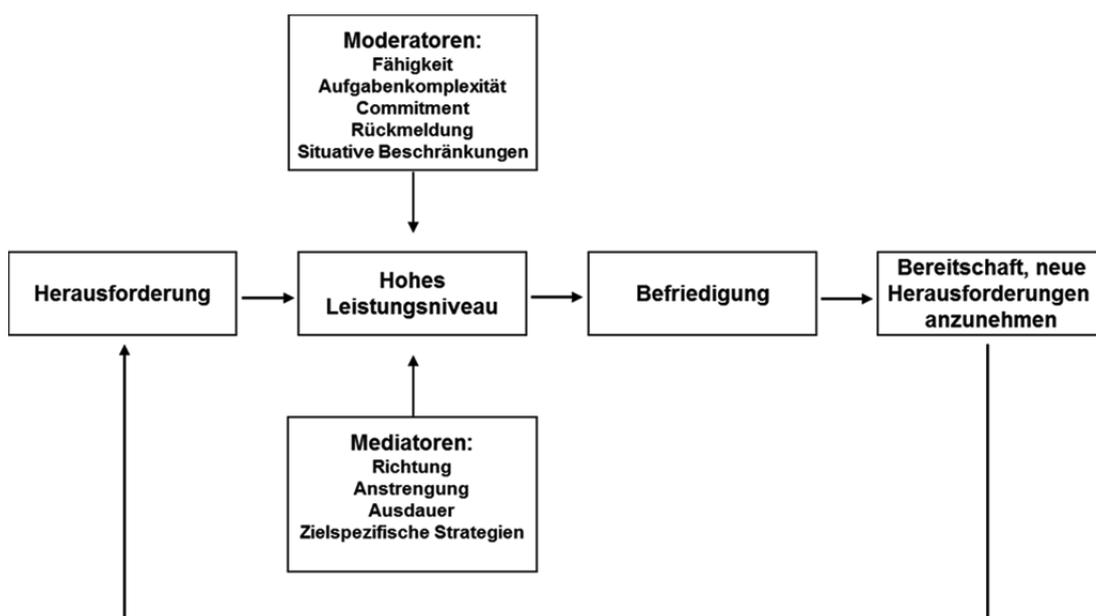
4.3 High Performance Cycle nach Locke und Latham

Die Zielsetzungstheorie von Locke und Latham (1990), die den Zusammenhang zwischen der Aufstellung von Zielen (Goal Setting) und realisierter Leistung untersucht, ist an einigen Stellen mit der sozial-kognitiven Lerntheorie eng verwoben und greift insbesondere den zirkulären Effekt des oben genannten Selbstwirksamkeitskonzepts auf. Von umfangreichen Labor- und Feldstudien ausgehend, formuliert sie folgende Grundannahme: Menschliches Verhalten wird durch Ziele (hier auch Herausforderungen genannt) gesteuert und Leistungen werden direkt durch die Schwierigkeit und Konkrettheit der von den Individuen im Handlungsprozess gesetzten Ziele beeinflusst (vgl. Locke & Latham, 1984, zitiert nach Pütz 1997, S. 104).

Herausfordernde Ziele werden dabei verstanden als Abbildungen einer noch nicht existierenden, sondern erst zu schaffenden Wirklichkeit. Sie wirken als intrinsische Motivationsfaktoren direkt handlungsaktivierend (siehe auch Kapitel 3.4.2). Die Motivation ist damit nach Ansicht von Locke und Latham in erster Linie eine Frage der individuellen Herausforderung und Zielsetzung: Je schwieriger das Ziel, umso größer die persönliche Herausforderung. Das Erleben einer adäquaten Herausforderung führt wiederum zu zielorientierten Anstrengungen, um die Diskrepanz zwischen gestecktem Ziel und wahrgenommener Leistung zu überbrücken.

Locke und Latham verdeutlichen ihre Erkenntnisse zusammenfassend anhand des sogenannten „High Performance Cycle“:

Abbildung 4.2: High Performance Cycle nach Locke und Latham (1990, S. 253)



Auch bei diesem Ansatz – wie schon bei anderen oben beschriebenen Konzepten – liegt also der Blick der Motivationsforschung nicht auf Bedürfnissen und unbewussten Motiven, sondern auf weiteren personspezifischen Aspekten, die die individuelle Zielbildung verursachen und für effektive Zielbildungsprozesse verantwortlich sind.

Die Zielsetzungstheorie liefert Hinweise auf die Faktoren, die hohe Effizienz erst ermöglichen. Folgende leistungsfördernde „Zielmoderatoren“ regeln letztlich, wie stark die Korrelation zwischen den Zielen einer Person und der tatsächlichen Höhe ihres Leistungsniveaus ist (vgl. Locke & Latham, 1990, S. 209 ff.):

- **Fähigkeit:** Das Können eines Individuums (Kompetenz und Performanz) begrenzt notwendigerweise auch dessen Leistungsniveau.
- **Aufgabenkomplexität:** Der Schwierigkeitsgrad einer Aufgabe muss den individuellen Fähigkeiten angepasst sein. Herausfordernde Ziele können nur dann motivierend wirken, wenn Zielklarheit herrscht und ein realistischer Bezug zur Person besteht, z.B. durch eindeutige Zielformulierung, klare Zeitperspektive, eindeutige Prioritätensetzung, Eindeutigkeit über den Weg der Zielerreichung.
- **Commitment:** Zielverpflichtung korreliert in hohem Maß mit der subjektiven Relevanz einer Zieldimension, mit der Attraktivität der Zielerreichung, der Erwartung im Hinblick auf die Zielerreichung und damit auch mit der persönlichen Selbstwirksamkeitsüberzeugung. Die Untersuchungen von Locke und Latham ergaben, dass Zielverpflichtung im Sinn von Akzeptanz und Identifikation zur Auswahl schwieriger Aufgaben und zu besseren Leistungen führt. Ohne Selbstverpflichtung sinken Anstrengungsbereitschaft und Ausdauer auf ein der Zielerreichung abträgliches Niveau (vgl. Pütz, 1997, S. 106).
- **Rückmeldung:** Eine wesentliche Voraussetzung für die leistungsmotivierende Wirkung von Zielen ist die Rückmeldung über den jeweiligen Zielerreichungsgrad. Denn ohne das Wissen über den jeweiligen Leistungsstand bzw. über die aktuelle Zielerreichung können Richtung, Intensität und Ausdauer wie auch die Wahl der Strategie zur Zielerreichung nicht ergebnisorientiert angepasst und korrigiert werden.
- **Situative Beschränkungen:** Ob und inwieweit eine Person eine bestimmte Situation verändern kann, ist immer auch durch situationsspezifische Vorgaben bestimmt. Diese Einschränkungen begrenzen ihre verhaltensbezogene Einflussnahme und müssen dementsprechend im Handlungsprozess berücksichtigt werden.

Das Modell verdeutlicht aber nicht nur die regulative Funktion personspezifischer Effizienz ermöglichender Faktoren für Leistung, vielmehr gibt es weitere Wirk- und Interventionsmechanismen von Zielen, die die Leistungshöhe vermitteln, die sogenannten „Mediatoren“. Sie steuern individuelles Handeln im Hinblick auf eine möglichst hohe Zielerreichung durch (vgl. Locke & Latham, 1990, S. 96):

- **Richtung:** Ziele als Modell des Ergebnisses einer Tätigkeit fungieren als Richtungsweiser: Sie bieten Orientierung und lenken die Aufmerksamkeit der Person sowie die Organisation der eigenen Handlung im Hinblick auf Abfolge, Prioritätensetzung und Zielhierarchie.
- **Anstrengung:** Zielsetzung führt zu Spannungen, die durch die intensive Bewegung auf das Ziel hin reduziert werden kann. Eine Abweichung vom gesetzten Standard führt dazu, dass die Anstrengung erhöht wird. Ziele fungieren damit immer auch als Vergleichsmaßstab für die Prozess- und Ergebniskontrolle.
- **Ausdauer:** Ziele bestimmen die Ausdauer (Persistenz), mit der ein Ziel verfolgt wird, sowie die Hartnäckigkeit, mit der das Ziel auch dann bearbeitet wird, wenn es zu Schwierigkeiten kommt.
- **Zielspezifische Strategien:** Ziele regen zur Suche nach angemessenen Zielerreichungsstrategien an.

Im Zusammenhang mit der Zielsetzungstheorie weist Pütz (1997, S. 102 ff.) darauf hin, dass Ziele stets mit persönlichen Wertsetzungen korrelieren. Zielsetzungen sind – wie an anderer Stelle bereits angedeutet – immer das Ergebnis der subjektiven Konstruktion und Definition von Wirklichkeit der jeweiligen Person. Entsprechend sind die Ziele einer Person jeweils nur vor deren spezifischem Hintergrund zu verstehen.

Die Zielsetzungstheorie gibt zwar keine umfassenden Antworten auf die Frage, wie Ziele und Motivation korrelieren – beispielsweise wird der Aspekt vernachlässigt, dass Menschen immer mehrere Ziele gleichzeitig verfolgen und es durchaus auch zu Zielkonflikten kommen kann nach (vgl. Pütz, 1997, S. 110). Gleichwohl liefert sie wichtige Hinweise für ein leistungsförderliches Selbstmanagement: Als weiteres Prozessmodell zeigt der High Performance Cycle, wie sich Ziele als selbst gesetzte Herausforderungen – adäquat gesetzt und formuliert – auf die persönliche Handlungs- und Leistungsmotivation auswirken und diese halten oder steigern können, und verweist zugleich auf einige dazu notwendige Strategien und Instrumente (z. B. Zielanspruch, Commitment, Feedback).

4.4 Selbstregulation und Selbstmotivierungsüberzeugungen nach Zimmerman

In seinem Selbstregulationskonzept, das auch innerhalb der allgemeinen Expertiseforschung Beachtung gefunden hat, integriert Zimmerman (2006, S. 705 ff.) verschiedene Aspekte und Ergebnisse der Selbstregulationsforschung in ein eigenes Modell und betont die Möglichkeit der gezielten Steuerung von Handlungen (versus die Steuerung innerer Prozesse) mit dem Ziel des Expertiseerwerbs. Mit diesem Modell der Selbstregulation, das u. a. auf die Erkenntnisse der zuvor genannten drei Konzepte aufbaut, bewegt sich Zimmerman in der Tradition der motivationalen Handlungssteuerung (siehe Kapitel 3.3). Zimmerman zufolge findet sich selbstregulatorische Arbeit in drei Elementen: als ‚verborgene‘ kognitive und affektive Prozesse, als Regulierungsprozesse bezüglich des eigenen Verhaltens und als Prozesse, die die umgebenden Umweltbegebenheiten steuern und ergänzen: „These triadic elements are self-regulated during three cyclical phases: Forethought, performance and self-reflection.“ (Zimmerman, 1989, S. 706)

Als wesentliche Komponenten der Selbstregulation untersucht Zimmerman (2006, S. 706 ff.) anhand verschiedener Studien im Rahmen der allgemeinen Expertiseforschung, Merkmale und Voraussetzungen des bewussten Übens, wobei er sich auf Einzelelemente der Handlungssteuerung bezieht, z. B. auf die Erforschung von Aufgabenanalyse, Zielsetzung, Selbstbeobachtung, Selbstbewertung und Anpassung. Neben der Aufgabenkenntnis (task knowledge) und den Leistungsfertigkeiten bezüglich der Durchführung (performance skills) betrachtet Zimmerman Selbstregulationskompetenz als einen zentralen Bestandteil von Expertise und als eine grundlegende Voraussetzung für den Expertiseerwerb (2006, S. 706).

Wichtig ist in diesem Zusammenhang die von Zimmerman durch weitere Untersuchungen bestätigte Korrelation von sogenannten Selbstmotivierungsüberzeugungen (self-motivational beliefs) und Selbstregulation (2006, S. 705 ff.): Zum einen fand er – unter Einbezug der Forschungen von Schunk (1983b) und anhand seiner Arbeit mit Kitsantas (Zimmerman & Kitsantas, 1997) – heraus, dass die Genauigkeit und die Konstanz der Selbstbeobachtung die Trainingseffektivität fördern und zugleich die Überzeugung bezüglich der eigenen Fähigkeiten zur effektiven Leistungserbringung steigern. Seine vergleichenden Untersuchungen weisen bei talentierten Jugendlichen auf ansteigende Motivationszyklen im Vergleich zu den weniger talentierten hin, die sich in selbstgewählten weitaus längeren Übungszeiten zeigen. Das Ergebnis bringt er mit dem Einwirken von zentralen Selbstmotivationsüberzeugungen (key self-motivational beliefs) innerhalb der einzelnen Zyklusphasen vor, während und nach der Handlung in Verbindung. Nach Ergebnissen der „social cognitive researchers“, auf die Zimmerman sich bezieht (2006, S. 709 ff.), gehören zu diesen zentralen Selbstmotivierungsüberzeugungen:

- die Selbstwirksamkeitserwartung (self-efficacy),
- positive Ergebniserwartungen versus Erwartungen und Ängste vor Misserfolgen (outcome expectations),
- Interesse und Wertschätzung der Aufgabe (task interest/valuing),
- eine Zielorientierung, die auf die höhere Wertschätzung des Lernprozesses ausgerichtet, statt einseitig ergebnisorientiert ist (goal orientation).

In der Tabelle 4.1 (auf der folgenden Seite) werden wichtige Forschungsergebnisse Zimmermans zu Selbstregulation und Selbstmotivierungsüberzeugung wie auch sein Review zu diesen Themen mit den entsprechenden Bezugsstudien in der Übersicht dargestellt.

Die Studien lassen erkennen, dass es in allen Phasen der Leistungserbringung und auch bezüglich der Leistungsbewertung sowie Überzeugungen und Einstellungen zu sich selbst qualitative Unterschiede zwischen Experten und Novizen gibt.

Zimmerman problematisiert die geringe Menge von Untersuchungen speziell zu den einzelnen Phasen und den Verbindungen zwischen den Phasen des Selbstregulationsverlaufs. Gleichwohl hält er die Bedeutung von Selbstregulationsprozessen für den Expertiseerwerb für unbestritten und sieht ferner die Tendenz der qualitativ besseren Selbstregulation bei Experten.

Unter Selbstmanagementaspekten ist nicht nur entscheidend, dass Zimmerman (2006, S. 719) zufolge die Steuerung durch Selbstregulation an sich als Schlüsselquelle für Leistungs- und Lernmotivation zu betrachten ist, sondern sich beispielsweise über das Wahrnehmen von Selbstwirksamkeit und Selbstvertrauen, das Entwickeln positiver Ergebniserwartungen sowie die Wertschätzung der Aufgabe und der Zielorientierungen auch als trainierbar darstellt.

4.5 Fazit

Im Zuge der Darstellung der Konzepte Ericssons, Banduras, Lockes und Lathams sowie Zimmermans ist deutlich geworden, dass sich diese in ihrem Forschungsinteresse zum Teil überschneiden oder aufeinander aufbauen, was sich in einigen Fällen auch in gemeinsamen Forschungsprojekten manifestiert hat. Aus den daraus resultierenden Erkenntnissen lassen sich in der Zusammenfassung folgende Ansatzpunkte für ein leistungsförderliches Selbstmanagement als bedeutungsvoll festhalten bzw. bestätigen:

- *Kompetenzen und Performanzen:* Sowohl Ericsson als auch Zimmerman heben das Element des gezielt gesteuerten Übens von domänenspezifischen Kompetenzen und Performanzen hervor und beleuchten damit einen zentralen Gegenstandsbereich des selbstgesteuerten Expertiseaufbaus und -erhalts.
- *Leistungsförderliche Einstellungen:* Die Forschungsergebnisse von Bandura und Zimmerman zu leistungsförderlichen Kognitionen wie Selbstwirksamkeitserwartung oder Selbstmotivierungsüberzeugungen belegen die Leistungsrelevanz der gelungenen Selbststeuerung persönlicher Einstellungen, Erwartungen und Überzeugungen.
- *Anspruchsvolle Zielsetzung:* Das Konzept von Locke und Latham stellt die Bedeutung der bewussten anspruchsvollen Zielsetzung für überdurchschnittliche Leistung heraus und definiert damit einen weiteren zentralen Bereich leistungsbezogenen Selbstmanagements wie auch verschiedene hier einsetzbare Steuerungselemente.
- *Metaebene der Selbststeuerungskompetenz:* Die verschiedenen Forschungsaktivitäten Zimmermans eröffnen nicht nur generell den Blick für selbstregulierende Prozesse als motivationale Kernkomponenten des Expertiseerwerbs, sondern zeigen zugleich auch, wie diese Prozesse selbst individuell erfolgreich gesteuert werden können. Wie u. a. die Selbstkonzeptforschung und J. Kuhl verweist damit auch Zimmerman – nun im Kontext exzellenter Leistung – auf die Metaebene des Selbstmanagements, also auf die Möglichkeit eines Selbstmanagements des Selbstmanagements.

Tabelle 4.1: Komponenten der Selbstregulation und Selbstmotivierungsüberzeugungen in der Übersicht

Zielsetzung

- Experten setzen sich Leistungsziele, Novizen schaffen dies nicht (Kitsantas & Zimmerman, 2002).
- Experten setzen sich gegenüber Nichtexperten spezifischere Ziele. Eine Mischung aus Prozess- und Ergebniszielen ist expertiseförderlicher als nur eine Form von Zielsetzung (Filby, Maynard & Graydon, 1999; Kingston & Hardy, 1997; Zimmerman & Kitsantas, 1996).
- Im Selbstregulationsprozess der Zielsetzung werden spezifische selbst gewollte Ziele gewählt (Locke & Latham, 2002).
- Lernende mit einer hohen Selbstwirksamkeitsüberzeugung setzen sich höhere Ziele als Lernende mit einer niedrigen (Locke & Latham, 2002).

Strategische Planung

- In einer Vorbereitungsphase werden von besonders engagierten Lernenden die Lernaufgaben im Vorfeld analysiert, um passende Ziele auszuwählen und effektive Strategien zur Zielerreichung auszuwählen (Ericsson, 1996).
- Die Bereitschaft zur besonders effektiven Form der Zielsetzung und Strategieverwendung ist verbunden mit einem hohen Motivationsniveau (Bloom, 1985).
- Bei hoher Selbstmotivationsüberzeugung ist die Ergebniserwartung positiv, die Attraktivität der Zielerreichung zieht an, die Angst vor negativen Ergebnissen reduziert sich (Pintrich, 2000).
- Diverse Selbstkontrollprozesse sind auf ihre expertiseförderliche Wirkung untersucht. Dazu gehören Hilfe und Lernunterstützung suchen, Umweltstrukturierung, Selbstinstruktion, positive Visualisierung, Zeitmanagement, materiale Aufgabenstrukturierung (Zimmerman, 2006, S. 710 f.).

Selbstbeobachtung der Leistung

- Experten haben eine bessere metakognitive Selbstbeobachtung während ihrer Leistungserbringung und können sich selektiv mit genaueren Informationen und mit höherem Abstraktionslevel beobachten (Abrahams, 2001; Ericsson & Kintsch, 1995; Feltovich, Prietula & Ericsson, 2006, S. 41 ff.).
- Eigene Notizen der Leistungsentwicklung, auch unter der Beobachtung der Umstände, verbessern die Selbstbeobachtungsqualität (Deakin, Cote & Harvey, 2006, S. 303 ff.; Ericsson, 1996; Zimmerman & Paulsen, 1995).

Selbstbewertung (self-evaluation and self-judgement)

- Durch die Entwicklung eigener selbstbewertender Standards wird die Genauigkeit des Feedbacks verbessert (Hemery, 1976).
- Selbstbewertungen gehen nicht automatisch mit der Leistungserbringung einher, sondern hängen von der persönlichen Selektion und Interpretation der Kriterien bzw. Standards ab (Bandura, 1991).
- Bei zu hohen oder zu niedrigen Selbstbewertungsstandards nimmt die Leistung ab (Schunk, 1983a).
- Nicht herausfordernde Standards haben ein niedrigeres Leistungsniveau zur Folge als herausfordernde (Locke & Latham, 2002).
- Experten haben bessere Selbstregulierungsprozesse in den Phasen vor und während der Leistungserbringung (Bandura, 1991).
- Können Fehler kontrollierbaren Quellen attribuiert werden, erleben die Lernenden eine positive Selbstreaktion und steigern ihre Fähigkeiten (Zimmerman & Kitsantas, 1999).

Kognitionen bezüglich der eigenen Person (self-reaction)

- Wahrnehmung von Selbstzufriedenheit und damit verbundenen Emotionen beeinflussen die kommende Handlungsrichtung, wobei eine höhere Selbstzufriedenheit positiv mit dem Erleben von Motivationsquellen verbunden ist (adaptive versus defensive inferences) (Kitsantas & Zimmerman, 2002; Zimmerman & Bandura, 1994; Zimmerman & Kitsantas, 1997).
 - Rückschlüsse aus eigenen Fehlern führen zu neuen effektiven Formen der Leistungsselbstregulation, während Meidung von Fehlerrealisierung die Person hauptsächlich vor Unzufriedenheit und Aversion schützt (Gracia & Pintrich, 1994).
 - Die strategischen Prozessziele von Experten führen zyklisch zu größerer Selbstzufriedenheit und effektiveren Formen der Anpassung. Letzteres korreliert mit ihren vorausdenkenden Selbstmotivationsüberzeugungen, Zielen und Strategiewahlen für zukünftiges Lernen (Kitsantas & Zimmerman, 2002).
-

Kapitel 5

Selbstmanagement und exzellente Leistung in speziellen Domänen

In diesem Kapitel wird dargestellt, inwieweit und in welchem Bezug das Thema Selbstmanagement im domänenspezifischen Kontext der Untersuchungsgruppen Manager und Sportler aufgegriffen wird. Dazu werden zunächst domänenspezifische theoretische Ansätze zu selbstmanagementrelevanten Themen inhaltlich umrissen. Vorhandene Korrelationen zu bereits dargestellten Konzepten verweisen dabei auf wissenschaftliche Vernetzungen zwischen domänenspezifischer Forschung und allgemeiner Psychologie.

Darauf folgend wird ein zusammenfassender Überblick über die aktuelle Forschungslage zu Faktoren exzellenter Leistung in der jeweiligen Domäne gegeben und diese – unter Berücksichtigung der bisherigen theoretischen Erkenntnisse – nach ihrer Bedeutung für die Selbstmanagementthematik eingeschätzt.

Schematisch betrachtet gestaltet sich der domänenspezifische Zugang zum Thema Selbstmanagement in diesem Kapitel wie folgt:

Abbildung 5.1: Selbstmanagement im Kontext der Domänen Sport und Management



5.1 Sport

5.1.1 Selbstmanagement in der Sportwissenschaft

Das Thema Selbstmanagement ist innerhalb der Sportwissenschaft vor allem im Bereich der Sportpsychologie zu verorten, die auf jahrzehntelange praktische Trainings- und Interventionserfahrung zurückgreifen kann. Allerdings findet der Begriff als solcher kaum Anwendung. Einschlägig sind vielmehr die Arbeitsfelder psychologisches Training (zusammenfassend vgl. Kellmann & Langenkamp, 2007), psychoregulative Verfahren (vgl. z. B. Frester & Pickenhain, 1975)

und mentales Training (vgl. z.B. Eberspächer, 2001) sowie die sportbezogene Stressforschung (vgl. z.B. Krohne & Hindel, 1992). Nach Kellmann und Langenkamp (2007, S. 219) sind seit den 70er-Jahren nach Bedarf oder im Rahmen spezifischer Problematiken zunächst primär erfolgs-sichernde bzw. leistungssteigernde Maßnahmen als „psychologische Trainingsmethoden“ (Nitsch, 1978, S. 29) gesammelt und erst in jüngerer Zeit die Entwicklung des theoretischen Hintergrunds, wissenschaftliche Begleitung und Strukturierung angefragt und angestoßen worden. Zudem greift der Sport erst seit Kurzem – neben dem gezielten Bewegungs- und Körpertraining der Athleten – explizit auch auf die Motivationspsychologie und vereinzelt auf Konzepte der Selbstregulation zurück, um von dieser Seite Leistungsfaktoren zu identifizieren und Leistung zu steuern (vgl. Crews, Lochbaum & Karoly, 2001). Auch bei der sportlichen Talentdiagnose und -förderung gibt es erste, während der Erstellung dieser Arbeit noch nicht abgeschlossene Projekte in dieser Richtung (vgl. z.B. Heiss, Engbert, Gröpel & Beckmann, 2009).

Im Folgenden werden die sportpsychologischen Arbeitsfelder psychologisches Training und Selbstregulation näher umrissen.

Psychologisches Training im Sport. Ziel der diversen Ansätze im psychologischen Training ist es, den Sportler zu einer eigenständigen Problembewältigung zu führen und ihm auch schon präventiv die dazu notwendigen Kompetenzen gezielt zu vermitteln, im Spitzensport geschieht dies naturgemäß im Sinne und mit dem Ziel des Expertiseerwerbs und der Leistungsverbesserung.

Analog zum Trainingsbegriff in der Sportwissenschaft wird das psychologische Training als ein zweckgerichteter, planmäßiger, sich wiederholender und kontrollierter Prozess verstanden (vgl. Seiler & Stock, 1994, S. 15, zitiert nach Hönnmann & Schäfer, 2007, S. 241 ff.). Grundlegend ist dabei die Annahme, dass äußerlich sichtbare Handlungen und Bewegungen aufgrund vorbereitender und regulierender psychischer Prozesse geschehen und in jede sportliche Handlung Emotionen, Kognitionen, Motivation und Intellekt einfließen, die miteinander in Interaktion stehen und sich gegenseitig beeinflussen (vgl. Baumann, 2006, S. 61). Dabei umfasst psychologisches Training „alle systematischen Maßnahmen und Verfahrensweisen, durch die ein Sporttreibender einen Handlungsablauf oder einen Leistungseffekt regulieren oder optimieren will bzw. kann“ (Hahn, 1996, zitiert nach Kellmann & Langenkamp, 2007, S. 220). In der Praxis wird die Bedeutung des psychologischen Trainings im Kanon der übrigen Trainingsmaßnahmen unter Sportwissenschaftlern, Sportpsychologen und Trainern sehr unterschiedlich bewertet: Der Stellenwert reicht vom Hinzuziehen psychologischer Methoden als allerletzte Option nach dem Ausschöpfen aller Trainingsmöglichkeiten bis zur Einschätzung psychischer Faktoren als gleichwertig oder sogar höherwertig gegenüber den physischen (vgl. Baumann, 2006, S. 64; Seiler & Stock, 1994, S. 11, zitiert nach Hönnmann & Schäfer, 2007, S. 240; Vanden Auweele, Nys, Rzewnicki & Van Meele, 2001, S. 247). Gabler (1995, zitiert nach Kellmann & Langenkamp, 2007, S. 220) konstatiert, dass sich das psychologische Training in der Praxis des (Hoch-)Leistungssports bisher noch nicht in allen Disziplinen und als regulärer Trainingsanteil hat etablieren können, obwohl es die Effektivität der Leistung positiv zu beeinflussen scheint. Darauf deuten einige Metaanalysen vorliegender empirischer Ergebnisse hin (vgl. Weinberg & Gould, 1999, S. 229).

Die Bereiche des sportpsychologischen Trainings umfassen beispielsweise Methoden zur Vermeidung bzw. Kontrolle leistungslimitierender psychischer oder physischer Zustände, das Optimieren von Bewegungsabläufen, die Verbesserung der Selbstkontroll- und Selbstregulationskompetenz, die Psychoregulation als Steuerung des Erregungsniveaus, die Verbesserung der Konzentration, das Optimieren der Wahrnehmungs- und Entscheidungsfähigkeit, die Arbeit an Motivation und Wille, die Verbesserung von Wissen, Wahrnehmungs- und Entscheidungskompetenzen sowie die Kontrollfähigkeit des eigenen Stresserlebens (vgl. Seiler & Stock, 1994, S. 20; Sonnenschein, 2001, S. 164 ff.).

Als Basis zur Einführung eines präventiven oder problemfokussierten psychologischen Trainings kommen zunächst Gespräche zur Problemerkennung und Bewusstseinsbildung hinsichtlich des Nutzenaspekts für den Sportler zur Anwendung. Dazu werden Methoden wie Selbstbeobachtung sowie Diagnostik auf der Basis verschiedenster psychologischer Testverfahren eingesetzt, an

deren Ende die Entscheidung für eine geeignete Methode steht. Gerade im Spitzensport hängt der Erfolg einer solchen Maßnahme insbesondere von der Wahl der individuell angepassten und am aktuellen Bedarf des jeweiligen Sportlers orientierten Methode ab (vgl. Kellmann & Langenkamp, 2007, S. 230).

Die im Rahmen des psychologischen Trainings zum Einsatz kommenden sportpsychologischen Methoden lassen sich nach Baumann wie folgt zusammenfassen (2006, S. 63 ff.):

- Mentales Training als der planvolle und bewusste ausschließlich gedankliche Vollzug der Bewegung mit dem Ziel der Steigerung der Bewegungskompetenz sportlicher Handlungen (z. B. Eberspächer, 2001). Es wird z. B. durch observatives Training, verdecktes Wahrnehmungstraining, verbales Training u. a. beschleunigt.
- Selbstgesprächsregulation als die bewusste stufenweise Generierung und Implementierung von leistungsfördernden bzw. das Verhindern von leistungsmindernden Selbstgesprächen (vgl. auch Kellmann & Langenkamp, 2007, S. 232 ff.).
- Psychoregulation mit dem Ziel des optimalen Zusammenwirkens aller an der sportlichen Bewegung beteiligten psychischen Komponenten. Sie setzt sich aus der Regulation von emotionalen, intellektuellen Faktoren, des Antriebs und der Energie sowie anderer psychischer Fähigkeiten zusammen. Maßnahmen der Psychoregulation sind beispielsweise Selbst- und Fremdmotivierung, positive Selbstanweisung, Aufmerksamkeits- und Konzentrationstraining, Veränderung der Umgebung, Setzen, Formulieren und Verändern von Zielen, Bewusstmachung, Umdeutung, Regulation der Informationsaufnahme sowie Aktivierung und Entspannung (vgl. Baumann, 2006, S. 88 ff.).
- Entspannungstraining: Durch die Beeinflussung physiologischer Komponenten soll die psychische Erregung reguliert und mehr Gelassenheit erreicht werden. Entspannungsverfahren sind z. B. Biofeedbackverfahren, Atemübungen, Progressive Relaxation, Autogenes Training, wobei der Sportler auch Aktivierungsmethoden zum Gegensteuern vermittelt bekommt (vgl. Baumann, 2006, S. 101).
- Visualisierung als die Vorstellung von Bewegung durch den Einbezug aller Sinne: Gegenstand von Visualisierung sind z. B. Bewegungsabläufe, der ideale Leistungszustand, Informationen (z. B. schwierige Situationen simulieren) oder emotionale Zustände, vor allem positive Gefühle (vgl. Baumann, 2006, S. 117 ff.). Diese Technik wird zugleich innerhalb anderer Methoden, z. B. des Entspannungstrainings, angewandt.
- Motivationstraining zum Erkennen und Stärken der handlungsbezogenen Antriebsfaktoren des Sportlers: Vor allem intrinsische Motivation soll, da sie als befriedigender gilt und die individuellen Bedürfnisse des Sportlers anspricht, gestärkt werden (vgl. Baumann, 2006, S. 128). Durch Schaffung subjektiver Anreizwerte sollen zudem die aktuellen Bedürfnisse, die sogenannten Primärbedürfnisse wie etwa Freude und Lust an der Bewegung, Leistung, Kommunikation, Kompensation, Regeneration, Gesundheit, Körpererfahrung, Fitness und Selbstvertrauen angesprochen werden.
- Psychische Steuerungsfähigkeiten wie Willens-, Konzentrations- und Ausdauerfähigkeit: Die Methoden dazu umfassen Selbstbeobachtung, Selbstanalyse und die Kenntnis von Strategien, um bestimmte Aspekte auszublenden, zu vermeiden oder andere zu fokussieren (vgl. Baumann, 2006, S. 197 ff.). Nitsch und Allmer (1979) zufolge können zudem Coping-Strategien beispielsweise zur Emotionsregulation (wie Atemtechniken, Entspannungstechniken usw.), als Strategien zur praktischen Problembewältigung (z. B. Zeitplanungsinstrumente), als ‚naive‘ Regelungsaktivitäten oder, wie Sonnenschein (1993) ergänzt, als eingeübte Kompetenzen aktiv steuernd eingesetzt werden.

Besonders bei den von Baumann thematisierten Aspekten des psychologischen Trainings fallen die Anknüpfungspunkte zum Selbstmanagement auf. Diese kommen Crews et al. (2001) zufolge in den Konzepten der Selbstregulation, die vor allem im angloamerikanischen Raum Einzug in den Sport gehalten haben, verstärkt zum Tragen.