



Peter Wollsching-Strobel
Ulrike Wollsching-Strobel
Petra Sternecker | Frank Hänsel

Die Leistungsformel

Spitzenleistung gestalten und erhalten



Peter Wollsching-Strobel | Ulrike Wollsching-Strobel
Petra Sternecker | Frank Hänsel

Die Leistungsformel

Peter Wollsching-Strobel
Ulrike Wollsching-Strobel
Petra Sternecker | Frank Hänsel

Die Leistungsformel

Spitzenleistung gestalten und erhalten

unter Mitarbeit von Ulrike Schott



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.

1. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



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.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-8349-0669-4

Unter Mitarbeit von Ulrike Schott

Vorwort

Wir sind seit vielen Jahren in den Bereichen Sport und Management tätig und arbeiten hier mit Vertretern der mittleren und höchsten Leistungsklasse. Im Mittelpunkt stehen dabei sehr oft Fragen der Expertiseverbesserung und zunehmend auch des Expertiseerhalts.

Veröffentlichungen zum Thema Leistungsverbesserung und Spitzenleistungen gibt es - gerade aus der Feder von Praktikern - immer wieder und sind im Jahr der Olympischen Spiele und der Fußball-Europameisterschaft noch zu erwarten. Da wir uns unseren Klienten gegenüber verpflichtet sehen, qualitativ beste Arbeit zu leisten und auf hohem Niveau zu beraten, kamen wir vor drei Jahren auf die Idee, die eigenen Erfahrungen sowie die Schlussfolgerungen anderer Praktiker auf diesem Gebiet zu hinterfragen, wissenschaftlich zu fundieren, zu erklären und zu ergänzen. So wurde vor drei Jahren das interdisziplinäre Projekt „Spitzenleistung gestalten und erhalten“ geboren, das sehr schnell an Umfang und Intensität zunahm, weil wir uns anstecken ließen von der Begeisterung der High Performer für ihr Fachgebiet und unsererseits ein starkes Interesse an einer möglichst umfassenden Darstellung des Themenfelds entwickelten.

Schon nach dem ersten Brainstorming, erst recht aber nach der abschließenden Durchsicht des Gesamtwerks wurde offensichtlich, welche Vielfalt und Komplexität das Thema Leistungsexzellenz in sich birgt und welchen Zugewinn der zunächst wissenschaftliche Zugang für die Diskussion bedeutet. Insoweit können sich die Leser schon jetzt auf aufschlussreiche Vertiefungen und neue Aspekte zum Thema freuen!

Wir laden sie ein, den für sie selbst sehr spannenden und anregenden Weg von der wissenschaftlichen Recherche und der Erarbeitung theoretischer Erklärungsmodelle über die Ergebnisse einer eigenen Studie mit Spitzenleistern bis hin zur Einbindung persönlicher Praxiserfahrungen in ein Überblicksmodell der Spitzenleistung nachzuvollziehen. Dabei ist es unerheblich, auf welchem Expertisestand sich der einzelne Leser aktuell befindet. Einsteigen in das Feld der Expertiseoptimierung kann man an jedem Punkt! Und obwohl das Buch einem logischen Aufbau folgt, ist es für jeden Leser sinnvoll und möglich, individuellen Interessen folgend mit einzelnen Abschnitten zu beginnen und von dort aus nach vorne oder hinten zu lesen.

Wir denken, dass die Lektüre dieses Buches für unsere Leser so informativ und interessant wird wie für uns das Recherchieren, Forschen und Schreiben. Dabei ist uns durchaus bewusst, dass wir dem Leser einiges an Lern- und Anstrengungsbereitschaft abverlangen. Auch für uns war der Weg bis zur Erstellung dieses Buches manchmal herausfordernd und nicht nur - wenn auch überwiegend -

anregend und vergnüglich. Aber das gehört schließlich ebenfalls zum Wesen des Untersuchungsgegenstands!

Auf einen regen Austausch mit den Lesern und ein Feedback freuen wir uns jetzt schon sehr!

Danken möchten wir an dieser Stelle allen, die an der Entstehung des Buches beteiligt waren - ganz besonders natürlich den vielen Spitzenleistern aus Sport und Management, die uns so bereitwillig ihre ohnehin knapp bemessene Zeit zur Verfügung gestellt haben, um unsere Fragen offen und ausführlich zu beantworten. In diesem Zusammenhang ist auch die freundliche Unterstützung durch die Trainerakademie in Köln hervorzuheben.

Unser Dank gilt zudem Ulrike M. Vetter vom Gabler Verlag, die die Veröffentlichung des Buches als Lektorin begleitet hat, ebenso den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Arbeitsbereiches Psychologie und Ökonomie des Sports am Institut für Sportwissenschaft der Technischen Universität Darmstadt, die uns mit ihren Recherchen tatkräftig unterstützt haben.

Und nicht zuletzt möchten wir allen Mitarbeitern und Beratern des Teams der PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH danken, die uns in vielfältiger Form bei der Umsetzung unseres Buchprojekts geholfen haben.

Frankfurt am Main, im August 2008

Peter Wollsching-Strobel

Ulrike Wollsching-Strobel

Petra Sternecker

Frank Hänsel

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
1. Was Sie über dieses Buch wissen sollten: Zentrale Botschaften, Begründung des Themas, Vorgehen.....	11
2. Spitzenleistung: Was macht gute Sportler und Manager aus, worin unterscheiden sich die Besten von den Guten?	19
2.1 Der Blick auf den Sport.....	20
2.2 Der Blick auf das Management	25
2.2.1 Funktionsbezogene Anforderungen: Was sollten Manager tun?	29
2.2.1.1 Grundlegende Managementaufgaben	30
2.2.1.2 Professionelle Standards des Managements.....	31
2.2.2 Tätigkeitsbezogene Anforderungen: Was tun Manager tatsächlich?	32
2.2.2.1 Effektive versus weniger effektive Manager	33
2.2.2.2 Erfolgreiche versus effektive Manager.....	34
2.2.2.3 Rollenorientierte Beschreibung des Managerverhaltens	36
2.2.3 Personbezogene Anforderungen: Wie sollten Manager sein?	38
2.2.3.1 Persönlichkeitstypologien und -theorien	39
2.2.3.2 Managementdiagnostik	41
2.2.3.3 Schlüsselqualifikationen	43
2.2.3.4 Emotionale Intelligenz	44
2.2.3.5 Tiefenpsychologische Ansätze	46
2.3 Schlussfolgerungen für das weitere Vorgehen	49
3. Das Faktorenmodell der Spitzenleistung	52
3.1 Das fachliche Know-how perfektionieren: Kompetenz und Performanz	56
3.1.1 Die Leistungsbasis: Talent und Begabung sind wichtig, aber	57
3.1.1.1 Talentsuche und -förderung im Sport	61
3.1.1.2 Talentsuche und -förderung im Management	64
3.1.1.3 Talentpflege und Erhalt psycho-physischer Energie	71
3.1.2 Das Leistungsfeld: Die „fachliche Heimat“ finden	73
3.1.3 Der Leistungsaufbau: Exzellenz erfordert einen langen Atem	81

3.1.3.1	Lernen - aber wie?.....	83
3.1.3.2	Leistungsqualität ist eine Frage der Übung	89
3.1.3.3	Optimale Informationsverarbeitung: Wissen, Erfahrung, Antizipation und Problemlösung	99
3.1.3.4	Den Fokus auf die richtigen Dinge richten: Aufmerksamkeitssteuerung und Automatismen	102
3.2	Eine „explosive Mischung“: Motivation und Wille	109
3.2.1	Der Wunsch: Motive und Motivation	111
3.2.1.1	Gibt es ein spezielles Motiv für Spitzenleistung?.....	114
3.2.1.2	Motivation ist nicht gleich Motivation	118
3.2.1.3	Der bewusste Blick auf die eigene Motivationsstruktur	123
3.2.2	Die leitenden Bilder: Vision und Imagination	125
3.2.3	Der Wille: Konsequenz, Ausdauer, Hartnäckigkeit	129
3.2.4	Der Weg: Ziele und Zielverfolgung	133
3.2.5	Die „Sinnlichkeit“: Sinnerleben und Sinnvermittlung	137
3.2.6	Die inneren Instanzen: Kognitionen, Einstellungen und übergeordnete Werte	140
3.2.7	Die ständigen Begleiter: Emotionen	148
3.3	Spitzenleistung erreicht man nicht im Alleingang: Soziales Netz	152
3.3.1	Die kompetente Unterstützung: das Team.....	157
3.3.2	Die richtigen Feedbackgeber: Trainer und Coachs	165
3.3.2.1	Obligatorisch: Trainer im Sport	166
3.3.2.2	Gefragt: Coachs im Management.....	168
3.3.3	Der wechselseitige Austausch: Networking	173
3.3.4	Der soziokulturelle Einfluss und der Rückhalt: Familie und das engere soziale Umfeld	182
3.4	Sich selbst zur Spitze führen: Selbstmanagement als Steuerung der persönlichen und beruflichen Expertiseentwicklung	189
3.4.1	Das ist Selbstmanagement	191
3.4.1.1	Etymologischer Zugang	192
3.4.1.2	Selbstmanagement als wissenschaftlicher Ansatz	194
3.4.1.3	Selbstmanagement in Management und Sport	199
3.4.1.4	Fazit.....	201
3.4.2	Grundvoraussetzungen und Basiskomponenten des Selbstmanagementprozesses	204
3.4.2.1	Sich selbst betrachten: Selbstwahrnehmung und Selbstbeobachtung	204
3.4.2.2	Selbstreflexion: Selbstfindung und Selbsterkenntnis	205
3.4.2.3	Selbstwertgefühl als innere Haltung.....	206

3.4.2.4	Grundlegende Varianten des Selbstmanagements: Selbstregulation und Selbstkontrolle	208
3.4.2.5	Selbstmanagement ist erlernbar	209
3.4.3	Ausgewählte Komponenten des Selbstmanagements von Spitzenleistern	210
3.4.3.1	Motivation: Bezug zu den ureigenen Antriebskräften	210
3.4.3.1.1	Intrinsische Motivation entdecken, fördern und erhalten	211
3.4.3.1.2	Was tun, wenn die intrinsische Motivation gestört ist?	213
3.4.3.1.3	Welche Rolle spielt die extrinsische Motivation?	221
3.4.3.1.4	Die andere Form der Selbstmotivierung: Motivationskontrolle mithilfe der Willenskraft	222
3.4.3.2	Volition: Mit Willenskraft den Kampfgeist stärken und sich selbst überwinden	225
3.4.3.2.1	Volitionaler Grenzgänger: Überkontrolle	228
3.4.3.3	Weitere ausgewählte Selbstmanagementfelder und -strategien	230
3.4.3.3.1	Emotions- und Stimmungsmanagement: Gefühle als Wegweiser	230
3.4.3.3.2	Zielmanagement: Ziele als Stützpfiler des Willens und Ausdruck der Motivation	235
3.4.3.3.3	Einstellungsmanagement: Reflektieren und Regulieren persönlicher und sozial vermittelter Kognitionen	238
3.4.3.3.4	Ergebnismanagement: Umgang mit Erfolgen und Misserfolgen	240
3.4.3.3.5	Energie- und Ressourcenmanagement: Die Leistungsfähigkeit an der Grenze des Machbaren erhalten	245
3.4.4	Selbstmanagement im Lebensganzen	249
3.5	Statt eines Fazits zum Faktorenmodell	253
3.5.1	Kurze Information zur Methode und Bedeutung der Studie „Spitzenleistung gestalten und erhalten“	253
3.5.2	Einige Ergebnisse im Überblick	254
4.	An der Spitze bleiben: Leistungserhalt und -nachhaltigkeit	260

4.1	Bisher noch wenig im Fokus: Leistungsexzellenz in der längeren Zeitperspektive	260
4.1.1	Dem Prozess des Alterns kann sich keiner entziehen: Nachlassen der psycho-physischen Leistungsfähigkeit	264
4.2	Den Vorsprung ausbauen: Leistungserhalt an der Spitze heißt weitere Optimierung	265
4.2.1	Der erste Schritt zu nachhaltiger Spitzenleistung: Selbstreflexion, Selbstbeachtung und Selbstveränderung	265
4.2.2	Anhaltender Entwicklungsprozess: Lebenslange Lern- und Leistungsbereitschaft	267
4.2.3	Ausgleich schaffen: Möglichst breites Spektrum an Kompensationsmöglichkeiten	269
4.2.4	Persönliche Belange im Auge behalten: Weitere ausgewählte Komponenten des Leistungserhalts	273
4.3	„Weisheit“: Gibt es so etwas wie den Höhepunkt fachlicher Expertise?	276
	Literaturverzeichnis	280
	Die Autoren	294

1. Was Sie über dieses Buch wissen sollten: Zentrale Botschaften, Begründung des Themas, Vorgehen

Wie gelingt es hoch positionierten Managern, Spitzensportlern und anderen gesellschaftlichen Leistungsträgern¹, sehr hohe bis außergewöhnliche Leistungen zu erzielen und dabei Grenzen zu überwinden, die anderen unüberwindbar erscheinen? Und vor allem: Wie gelingt es ihnen, ihr Leistungsniveau über lange Zeit zu halten? Worin liegen die zentralen Unterschiede, die überdurchschnittliche Leistungsträger vom Standard trennen? Und wie lassen sich diese erkennbaren Differenzen für leistungsbereite Personen in den verschiedensten beruflichen und privaten Handlungsfeldern zur Steigerung ihrer persönlichen Leistung allgemein nutzbar machen?

Was macht einige Leistungsträger besser als andere?

Als Antwort auf diese Fragen entwickeln wir in diesem Buch nach aufwendigen Recherchen im Rahmen der wissenschaftlichen Literatur, einer eigenen empirischen Untersuchung zum Thema Spitzenleistung und aufgrund langjähriger Beratungserfahrung mit hochkarätigen Leistungsträgern ein „Faktorenmodell der Spitzenleistung“. Dieses Modell definiert - bereichsübergreifend - zentrale Handlungsfelder der Leistungsgenese und des langfristigen Leistungserhalts und zeigt analog dazu Möglichkeiten der Leistungsoptimierung in diesen Bereichen auf.

Definition zentraler Handlungsfelder der persönlichen Leistungsoptimierung

Wir erläutern das Faktorenmodell in einer vergleichenden Gegenüberstellung der Bereiche Sport und Management und unterlegen diese Erkenntnisse durch die Erfahrungen und Praxisberichte namhafter Spitzenmanager und Top-Athleten. Auf diese Weise erhält der Leser greifbare und konkret anwendbare Hinweise auf den Ursprung und die Konstanz von Spitzenleistung und bekommt gleichzeitig aus wissenschaftlicher wie aus praktischer Sicht fundierte Anregungen und Anwendungstipps für sein eigenes leistungsrelevantes Selbstmanagement.

Hinweise für ein praxisnahes Selbstmanagement-instrumentarium

Der Tenor des Buches: Das Potenzial zu Spitzenleistung wird Menschen nicht allein in die Wiege gelegt. Entscheidend ist vielmehr die individuelle Fähigkeit, das persönliche Leistungsniveau unter eigener Regie zu steigern und langfristig zu erhalten. Dabei besteht für jeden die Möglichkeit, von den Erfahrungen und der Praxis erfolgreicher Spitzenleister zu profitieren.

Von der Erfahrung der Spitzenleister profitieren

Einige zentrale Botschaften lauten dabei:

- Der erfolgreiche Umgang mit den täglichen Herausforderungen und Beanspruchungen als überdurchschnittlicher Leistungsträger hängt nicht nur

Talent allein genügt nicht

¹ Dieses Buch wendet sich gleichermaßen an weibliche wie männliche Spitzenleister und an alle, die sich auf den Weg zu Leistungsexzellenz begeben wollen. Der besseren Lesbarkeit halber verzichten wir in der Regel auf die grammatikalische weibliche Form der Substantive. Dies ist als praktische, keinesfalls als programmatische Entscheidung zu verstehen.

Motivations- und Willensprozesse stehen im Fokus

von Begabung, Persönlichkeitsfaktoren, besonderem Talent, fachlichen Basics oder Erfahrung ab: Konsequente Zielverfolgung, Beharrlichkeit, fokussiertes Handeln und bewusste Willensumsetzung, konstruktiver Umgang mit Emotionen, insbesondere im Zusammenhang mit Misserfolgen etc., basieren in ihrer Konstanz vor allem auf persönlichen Steuerungs-, Kontroll- und Regulationsfähigkeiten. Darauf weisen neuere Ansätze und Ergebnisse der Motivationsforschung ausdrücklich hin. Diese Selbststeuerungskomponenten bilden - häufig eingebettet in ein dynamisches Gemisch starker persönlicher Antriebskräfte - einen zentralen Stellhebel für Höchstleistung über viele Jahre.

Selbstmanagement heißt nicht „Alleinmanagement“

- Diese Form des Selbstmanagements ist jedoch nicht als „Alleinmanagement“ zu verstehen und in der Regel auch nicht in bloßer Eigenregie zu bewältigen: Gerade Spitzenleistung setzt die nachhaltige Unterstützung und Förderung durch das soziale Umfeld voraus - sei es in Form professioneller Betreuung und Beratung durch einen Trainer oder Coach, sei es durch den Beistand und die Handreichung anderer wichtiger sozialer Bezugspersonen oder kompetenter Partner.

Es kommt darauf an, oben zu bleiben

- Beim Thema Leistungsexzellenz geht es nicht nur um die Frage, wie man an die Spitze kommt, sondern auch um die Frage, wie man dort bleibt. Diesem Erhaltungsaspekt wird im Rahmen des Themas Spitzenleistung bislang kaum Beachtung geschenkt. Wir richten den Fokus daher auch auf den Umgang mit Leistung in den verschiedenen Lebensabschnitten und die Möglichkeiten effizienter Leistungssteuerung im fortgeschritteneren Alter.

Warum ein Buch zum Thema Spitzenleistung?

Spitzenleister sind wichtige Impulsgeber der gesellschaftlichen Entwicklung

Jede Gesellschaft braucht Spitzenleister. Sie fungieren gleichermaßen als wichtige Impulsgeber und tragende Stützen gesellschaftlicher Entwicklung. In Deutschland kommt die Diskussion um das Thema Spitzenleistung - auch wegen ihrer Nähe zum Elitedenken und der damit verbundenen historisch begründeten Bedenken - erst in jüngster Zeit in Gang (Stichwort: Exzellenzinitiative). Ziel ist es vor diesem Hintergrund, mithilfe des von uns entwickelten Modells Anregungen für eine umfassend angelegte Talentdiagnose und -förderung zu geben. Denn nur, wenn eine Gesellschaft - das verdeutlichen die Vorgaben aus dem Teilbereich Sport - systematisch und auf breiter Front nach besonders talentierten Mitgliedern sucht und diese gezielt unterstützt, kann sich das gesellschaftliche Leistungsniveau auf Dauer verbessern. Für uns stellt sich Spitzenleistung daher ausdrücklich nicht als ein Thema dar, das einer kleinen Minderheit vorbehalten bleibt. Vielmehr legt eine breit geförderte Leistungsexzellenz den Grundstein für mehr Diversität, wenn es um die Besetzung von Spitzenpositionen geht, denn diese folgt bis heute, glaubt man dem Darmstädter Soziologen Hartmann, eher den Regeln einer „geschlossenen Gesell-

Nur eine breit angelegte Talentdiagnose und -förderung kann das gesellschaftliche Leistungsniveau auf Dauer erhöhen

schaft“ (vgl. Manager Magazin 2/2008, 122 ff.). Zugleich können gezielte gesellschaftliche Förderinvestitionen tendenziell dazu beitragen, bei den Empfängern und künftigen Leistungsträgern die Bereitschaft zu gemeinschaftlicher Verantwortung zu erhöhen, deren Fehlen ja gerade bei der derzeitigen Wirtschaftselite - man denke nur an die aktuelle Diskussion um das Thema Steuermoral - immer häufiger beklagt wird.

Aber auch angesichts der demografischen Entwicklung müssen Aspekte wie wirksame Talentdiagnose und -förderung sowie die optimale Entfaltung vorhandener Leistungspotenziale als hochaktuell betrachtet werden. Das gilt insbesondere auch für das Thema Leistungserhalt. Denn unsere Gesellschaft wird nicht umhinkommen, in Zukunft verstärkt die Erfahrungen und die Fähigkeiten einer abnehmenden Zahl an Leistungsträgern zu nutzen. Aktuell wird hier zweifelsohne eine erhebliche und dringend benötigte Leistungskraft vergeudet, zumal das Erreichen von Leistungsexzellenz - das zeigen sowohl wissenschaftliche Erkenntnisse als auch die Aussagen der Interviewpartner unserer Studie - immer eine längere zeitliche Entwicklungsperspektive und den Aufbau reflektierter Erfahrung voraussetzt.

Leistungsträger werden knapp

Leistungsexzellenz braucht Zeit zum „Reifen“

Warum gerade Manager und Sportler?

Begriffe wie Spitzenleistung und Höchstleistung finden sowohl im sportlichen als auch im beruflichen Kontext häufig Verwendung und werden - mehr oder weniger reflektiert - als Bewertungsmaßstab für außergewöhnliche Fähigkeiten und Leistungsergebnisse gesetzt. Hier den Vergleich zwischen Sport und Management zu ziehen, liegt im Trend. Gerade im Zuge sportlicher Großereignisse wie der Fußball- oder der Handball-Weltmeisterschaft tauchen immer wieder gemeinsame Publikationen unterschiedlichster Qualität auf, in denen Sportler und Vertreter des Wirtschaftsbereichs den Schulterchluss suchen, um mögliche übertragbare Impulse aus dem Leistungssport für Unternehmen, Teams, Führungskräfte und Mitarbeiter nutzbar zu machen.²

Der Vergleich von Sport und Management liegt im Trend

Tatsache ist, dass der Sport praktisch seit der Antike eine besondere Faszination auf die Menschen ausübt. Er steht quasi als symbolisches Feld für die allgemeine

² Beispielhaft dafür seien folgende Publikationen genannt: Kremer, Alfred/Kinshofer, Christa (2001): *Fit for success. Die gemeinsamen Erfolgsprinzipien in Sport und Management*, München: Moderne Industrie; Lasko, Wolf/Busemann, Frank/Busch, Peter (2005): *Zehnkampf-Power für Manager. Wie Sie die Erfolgsprinzipien des Sports für sich und Ihr Business nutzen*, Wiesbaden: Gabler; Porten, Mario (Hrsg.) (2006): *Was Führungskräfte und Mitarbeiter vom Spitzensport lernen können*. Offenbach: Gabal.

Zu den zahlreichen Sport-Management-Vergleichen, die im Zuge der Fußball-WM in den einschlägigen Managementzeitschriften zu verzeichnen waren, seien folgende exemplarische Artikel genannt: *Was Manager von Leistungssportlern lernen können* (Wirtschaft & Weiterbildung 05/2006); *Weltmeister 2006 - Der Weg zum Ziel* (Zeitschrift für Organisationsentwicklung 02/2006); *7 Führungs- und Motivationstipps vom Ballsport* (Wirtschaft & Weiterbildung 07-08/2006); *Sieben Manöver zum Teamerfolg* (Harvard Businessmanager 07/2006).

Sport und
Management als
Ausdruck
gesellschaftlicher
Leistungsfähigkeit

Leistungsfähigkeit einer Gesellschaft, weshalb sportliche Leistungsvergleiche - insbesondere auf internationaler Ebene - so große Beachtung erzielen und so hohe Anziehungskraft ausüben. Manager und Wirtschaftsführer hingegen stehen für die ökonomische Leistungsfähigkeit einer Gesellschaft. Insoweit liegt es nahe, hier Gemeinsamkeiten und wechselseitige Befruchtungsmöglichkeiten zu vermuten. Eine Affinität beider Bezugsgruppen besteht in jedem Fall.

Wir haben für dieses Buch diese Hypothese genauer in Augenschein genommen und finden sie nach der Auswertung sämtlicher von uns genutzter Informationsebenen bestätigt:

Spitzenleister
beider
Bereiche sind
„Grenzgänger“

- Im Management und Sport ist die Ausschöpfung des persönlichen Leistungspotenzials zur Erreichung von Spitzenleistungen eine Notwendigkeit für das Erbringen von herausragenden Leistungen. Das heißt, Spitzensportler und Spitzenmanager gehen immer wieder ans Limit ihrer Leistungsfähigkeit, manchmal auch darüber und verschieben auf diese Weise auch die Messlatte für Leistungsexzellenz immer weiter nach oben.
- In beiden Handlungsfeldern geht es - um es plakativ auszudrücken - letztlich um die Themen Anstrengung, Kampf, Sieg oder Niederlage. Als Folge dessen herrschen hier wie dort sehr hohe Leistungs- beziehungsweise Ergebnisorientierung, hohes Leistungsniveau, hohes Arbeits- beziehungsweise Trainingspensum und starke Konkurrenz, wobei sich die Entwicklungsspirale bei steigenden Anforderungen immer schneller dreht.
- Dem Anspruch auf Optimierung der persönlichen Technik im Sport steht im Managementbereich die Qualitätsverbesserung und -sicherung der eigenen Tätigkeit gegenüber, die jedoch stets im Kontext der Unternehmensleistung bewertet wird. Erfolg hängt in beiden Bereichen entscheidend davon ab, dass man den passenden Anwendungsbereich für seine persönlichen Begabungen und Antriebskräfte findet und diese „Leistungs-PS“ - entweder in Form sportlichen Könnens oder fachlicher Exzellenz in Kombination mit Führungskompetenz - durch die entsprechende Motivationsstruktur und Willenskraft auch wirkungsvoll auf die „Straße bringt“.
- Die Entstehung und der Erhalt von Spitzenleistung über einen längeren Zeitraum hinweg hängen in beiden Sparten von sehr ähnlichen Umfeldbedingungen ab (zum Beispiel Vorbilder, Mentoren, Lern- und Übungsmöglichkeiten, systematische Unterstützung, vorhandene Sparringpartner).
- Auch der Zugang zum persönlichen Leistungspotenzial und dessen Aktivierung im Rahmen der persönlichen Leistungssteuerung weisen in vielen Punkten eindeutige Übereinstimmungen auf (zum Beispiel Selbstreflexion, Selbstbeobachtung, Selbstverstärkung, Motivations- und Willenssteuerung, Ziel- und Einstellungsmanagement, Emotionsregulation, Umgang mit Erfolgen und Misserfolgen, Energie- und Ressourcenmanagement).

Es kommt jeweils
darauf an, die
persönlichen
„Leistungs-PS auf die
Straße
zu bringen“

Ähnliche Muster
der individuellen
Leistungssteuerung

Unser Vorgehen

Die Reaktion auf die Ergebnisse der Pisa-Studie wie auch die aktuelle Diskussion um Begabtenförderung zeigen: Das Thema Spitzenleistung findet allgemeines Interesse. Gleichwohl konnten wir im Rahmen unserer Arbeit für dieses Buch feststellen, dass es nur wenige Untersuchungen und Modelle gibt, die sich explizit mit diesem Themenfeld befassen. Andererseits lässt sich eine Vielzahl von Befunden zu einzelnen Leistungsfaktoren ausmachen, die über verschiedene Wissenschaftsdisziplinen, zum Beispiel Expertiseforschung, Sportwissenschaften, Managementforschung, Psychologie, Soziologie, Kognitionswissenschaften etc., verstreut sind. Die Besonderheit des vorliegenden Buches besteht vor diesem Hintergrund darin, diese vielfältigen und umfangreichen Ergebnisse in einer modellhaften Zusammenschau zu systematisieren und zusätzlich in eine wissenschaftlich begleitete Studie mit namhaften Leistungsträgern aus Wirtschaft, Politik und Sport einzubinden. Das heißt, das Thema Spitzenleistung wird auf der Basis unterschiedlicher Quellen fundiert diskutiert, womit wir weit über das Niveau der üblichen Ratgeberpublikationen zu den Themen Leistungssteigerung und Selbstmanagement hinausgehen.

Das Thema Spitzenleistung steht in der öffentlichen Diskussion ...

... aber nicht im wissenschaftlichen Fokus

Ziel: fundierten Diskussionsbeitrag leisten

Um deutlich zu machen, welcher Anspruch den hier dargestellten Inhalten, die zeitgleich auch in eine eigenständige wissenschaftliche Arbeit einfließen, zugrunde liegt, möchten wir an dieser Stelle die verschiedenen Schritte auffächern, die zur Entstehung unseres Faktorenmodells geführt haben:

- Schritt 1: Umfassende Literaturanalyse**, das heißt weitreichende Recherche der empirischen Ergebnisse zu den Themenfeldern Spitzenleistung und Leistung in den beiden Domänen Sport und Management sowie Einordnung der einzelnen Studien hinsichtlich ihrer wissenschaftlichen Qualität. Dazu wurde auf mehrere virtuelle Universitätskataloge (zum Beispiel Karlsruher Virtueller Katalog, über den man als Meta-Katalog Zugang zu mehr als 100 Millionen Büchern und Zeitschriften in Bibliotheks- und Buchhandelskatalogen weltweit erhält) sowie Datenbanken aus den Bereichen Sport (Bisp und Sportdiscus), Psychologie (Psyndex und PsycInfo) und Wirtschaftswissenschaften (WISO, LexisNexis, Business Source Premier, EconLit) zurückgegriffen, die ihrerseits wieder über mehrere Datenbanken recherchieren. Zunächst wurde dazu mit allgemeinen Begriffen wie Elite, Spitzenleistung, Expertise, Höchstleistung, Experte, Peak Performance, Performance und Sport, Beruf und Leistung, Spitzenmanager gearbeitet. Aufgrund der hohen Anzahl der Ergebnisse wurde eine speziellere Eingrenzung durch die Kombination mit weiteren Begriffen vorgenommen, zum Beispiel Vergleich/Studie + Spitzensportler + Manager; Leistung + Motivation + Sport + Management; Leistung + Motivation + Elite etc. Als Ergebnis wurden rund 150 Studien direkt gesichtet, hinzu kam die Auswertung diverser Sekundärquellen und Metaanalysen, sodass wir auf weit über 1000 empirisch begründete Hinweise zu leistungsrelevanten Faktoren kommen.

Die Frage nach dem Ursprung von Spitzenleistung führt zu einer Flut von Einzelbefunden

Mehrere
begleitende
Forschungsvorhaben

- **Schritt 2: Hypothesenbildung aus der Literaturlauswertung und Definition relevanter Faktoren für Leistung und Spitzenleistung.** Die Fülle der gesichteten Quellen wurde dabei unter folgender Fragestellung gefiltert: Was zeichnet gute Manager beziehungsweise Sportler aus, und was unterscheidet die Besten von den Guten? Dieser Arbeitsschritt wurde durch mehrere Forschungsvorhaben am Institut für Sportwissenschaften der Technischen Universität Darmstadt unterstützt.

Es gibt kein
eigenständiges
Forschungsfeld
„Management-
expertise“

Im Rahmen dieser wie auch eigener Forschungsarbeiten des Autorentams zeichnet sich schnell folgende Erkenntnis ab: Während es innerhalb der Sportwissenschaften - unterstützt durch die allgemeine Expertiseforschung - tatsächlich das Forschungsfeld „Sportexpertise“ gibt, findet sich für den Managementbereich nichts Vergleichbares. Zwar existieren diverse berufsbezogene Untersuchungen der Expertiseforschung, das Thema Leistungsexzellenz ist hier jedoch nach wissenschaftlichen Standards kaum empirisch untersucht. Das heißt, um Leistungskomponenten des Managementhandelns herauszufiltern, mussten wir zwangsläufig den Weg über die verschiedenen Etappen der Managementforschung einschlagen, die sich ihrerseits als sehr komplex und vielschichtig darstellt. All die hier vertretenen Ansätze liefern jeweils ihre spezifischen Einsichten für das Management von Organisationen, stellen aber jeden, der sich mit dem Thema Managementleistung beschäftigt, vor das Problem eines nur schwer überblickbaren Erkenntnisstands. Insofern liefern unsere Bemühungen, anhand verschiedener Forschungsrichtungen und gesicherter Befunde leistungsrelevante Faktoren für den Managementbereich zu systematisieren, auch einen ersten Ansatz dafür, so etwas wie eine eigenständige „Managementexpertise“ zu begründen.

Öffnen neuer
Forschungs-
perspektiven

- **Schritt 3: Hypothesenüberprüfung** im Rahmen einer qualitativen Studie mit fünfzig namhaften Leistungsträgern aus Wirtschaft, Politik und Sport zu Faktoren von Spitzenleistung, die nach Status und Nachhaltigkeit ihrer Leistung ausgewählt und in teilstrukturierten Interviews befragt wurden. Dazu gehören zum Beispiel Vorstandsvorsitzende und Vorstandsmitglieder in Unternehmen oder leitende Funktionsträger aus Ministerien, Gewerkschaften oder Kirchen einerseits sowie Olympiateilnehmer, Weltmeister, deutsche Meister oder Nationaltrainer andererseits. Während als Auswahlkriterium für Sportler also im Wesentlichen die Kaderzugehörigkeit entscheidend war, war es uns im Managementbereich insbesondere wichtig, Personen zu befragen, die konstante Leistungsexzellenz erbringen und über Jahre (mindestens fünf) an der Spitze von für die Gesellschaft bedeutenden Organisationen stehen. Vorzugsweise sind diese im Mittelstand zu Hause, der in Deutschland immerhin zwei Drittel aller Beschäftigten stellt und über die Hälfte des deutschen Bruttosozialprodukts erwirtschaftet. Sie stehen hinsichtlich ihrer Leistungsbiografie, ihrer erreichten Position und ihrer Leistungsexzellenz ihren „Kollegen“ aus dem Sport also in nichts nach. Prominente Managementvertreter zu befragen, erschien uns angesichts dieses Anspruchs ausdrücklich

Eigene
Befragung von
fünfzig
namhaften
Leistungsträgern
aus Wirtschaft,
Politik und Sport

nicht sinnvoll. Nicht nur, weil die Vorstände von beispielsweise Dax-Unternehmen heute im Durchschnitt höchstens drei Jahre auf ihrem Posten bleiben, sondern weil gerade deren Leistungsbewertung häufig höchst umstritten ist.

Bei der Auswahl der Gesprächspartner aus dem Management interessierte vor allem Leistungskonstanz

Ebenfalls eingeflossen in den Arbeitsschritt der Hypothesenüberprüfung ist die Felderfahrung der Autoren, die seit Jahren mit Spitzenleistern aus Management und Sport arbeiten.

- **Schritt 4: Entwicklung eines heuristischen Modells**, welches das Phänomen Spitzenleistung beschreibt sowie Einflussfaktoren von Leistungsexzellenz benennt, konkretisiert, strukturiert und expliziert sowie neue Forschungsfelder eröffnet.

Ergebnis: mehrfach abgesichertes Faktorenmodell

Ausführliche Information zu Rechercheergebnissen, unserer eigenen Studie und deren Teilnehmer findet der interessierte Leser unter www.wollsching-strobel.de.

Zusammenfassend bewegen wir uns mit diesem Vorgehen gleich in mehreren Spannungsfeldern, um der besonderen Dynamik und Energie von Spitzenleistung auf die Spur zu kommen:

- Vergleich Sport und Management,
- Gegenüberstellung von guter und sehr guter Leistung,
- Aufzeigen möglicher Ansätze und Interventionen zur Leistungssteigerung bei gleichzeitiger Problematisierung der Notwendigkeit des Leistungserhalts,
- Definition von Leistungskategorien im Sinne eines Strukturmodells und zugleich Einbeziehung der Entwicklungsperspektive von Leistung innerhalb der Lebensspanne,
- Korrespondenz von wissenschaftlichem Anspruch sowie theoretischer Fundierung und Nutzung umfassender praktischer Erfahrung, was sich letztlich auch in der Zusammensetzung des Autorenteam widerspiegelt.

Fünf Spannungsfelder

Das Buch richtet sich damit nicht nur an Manager, Sportler und Trainer, die bereits in Spitzenpositionen sind und ihre Leistungsfähigkeit möglichst lange erhalten wollen. Es bietet generell allen leistungsbereiten und leistungssteigerungswilligen Menschen - unabhängig von ihrem jeweiligen Tätigkeitsfeld beziehungsweise Aktivitätsrahmen - spannende Einsichten zum Thema Leistungsexzellenz und lädt dazu ein, sich auf das Abenteuer Spitzenleistung einzulassen.

Angesprochen sind nicht nur Spitzenleister

Zur besseren Übersicht

In seinem Aufbau folgt das Buch dem Weg von der Theorie zur Praxis: Im Anschluss an diese kurze Einleitung werden wir aus Sicht der wissenschaftlichen Diskussion zunächst der Frage nachgehen, was überhaupt unter guter beziehungsweise sehr guter sportlicher Leistung sowie Managementleistung zu ver-

Wann ist man gut und wann man ist man sehr gut?

stehen ist und welche ersten Schlussfolgerungen sich daraus für Spitzenleistung ergeben. Dabei wird auch der Begriff Spitzenleistung näher zu definieren sein.

Wie kommt man
an die Spitze, und
wie bleibt man
dort?

Nachdem der Leser jede Menge Anforderungskriterien für gute und sehr gute Leistung erhalten hat, geht es in Kapitel 3 darum, anhand des Faktorenmodells Schritt für Schritt konkrete Ansatzpunkte für die persönliche Leistungsoptimierung in den Handlungsfeldern Kompetenz und Performanz, Motivation und Wille, soziales Netz sowie Selbstmanagement aufzuzeigen. Der letzte Abschnitt dieses Kapitels formuliert - anstelle eines Fazits - einige zentrale Schlussfolgerungen, die sich aus der Auswertung unserer Untersuchung mit Spitzenleistern ziehen lassen, und macht darüber zugleich noch einmal zentrale Stellhebel für das Erreichen von Leistungsexzellenz deutlich. Ziel ist es, im Nachgang zu dem komplexen und umfassenden Faktorenmodell nochmals die Essenz von Spitzenleistung herauszufiltern.

Wo sollte man am
besten ansetzen?

Faktorenübergreifend widmet sich das Kapitel 4 schließlich den Aspekten des Leistungserhalts in der Lebensspanne sowie Leistungsexzellenz und fortschreitendes Lebensalter.

Zahlreiche
Orientierungshilfen

Noch einige „Formalitäten“ am Schluss: Um dem Leser eine gute Übersichtlichkeit sowie rasche Orientierungshilfen zu bieten beziehungsweise das „Querlesen“ von Abschnitten oder Kapiteln zu erleichtern, ist das gesamte Buch mit zusammenfassenden Randbemerkungen versehen. Angesichts der Komplexität des Faktorenmodells arbeiten wir zudem immer wieder mit inhaltlichen Verweisen zu weiterführenden oder zusammenhängenden Ausführungen in anderen Kapiteln beziehungsweise Abschnitten (kursiv geschriebene „Verweisklammern“). Die Textteile mit Zitaten der Interviewteilnehmer unserer Studie sind durch eine Änderung des Schrifttyps und einen Balken verdeutlicht.³ Des Weiteren finden sich für den interessierten Leser grau gehaltene Einrückungen mit theoretischen beziehungsweise wissenschaftlichen Erläuterungen zu einzelnen Stichworten oder Theorieansätzen etc.; zusammengefasste Inhalte oder konkrete praktische Tipps sind dagegen mit einem Symbol gekennzeichnet. Im Interesse der Transparenz wie auch zur besseren Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse unserer Literaturrecherche haben wir uns entschieden, Quellenverweise in den Text aufzunehmen.

3 In Klammern hinter den einzelnen Zitaten ist jeweils die Nummer des Interviews aufgeführt; die Kürzel „S“ oder „M“ verdeutlichen, ob es sich um einen Interviewpartner aus dem Sport- oder Managementbereich handelt, die Ziffern in eckigen Klammern nennen die Stelle(n) des Zitats im Interviewtranskript.

2. Spitzenleistung: Was macht gute Sportler und Manager aus, worin unterscheiden sich die Besten von den Guten?

Die Frage nach dem Wesen von Spitzenleistung lenkt den Blick zunächst zwangsläufig auf die Vergleichsbasis, das heißt, um differenzieren zu können, worin sich Spitzenleister vom Durchschnitt abheben, müssen wir uns zunächst mit der Frage beschäftigen, wie die Leistungsanforderungen an erfolgreiche Sportler und Manager überhaupt definiert sind.

Die Frage nach Spitzenleistung lenkt den Blick zunächst auf definierte Leistungsfaktoren

Im Mittelpunkt von Leistung steht immer deren Bewertung. Hierbei geht es üblicherweise nicht um absolute Werte; vielmehr wird Leistung stets relativ gemessen, das heißt, ähnliche Personengruppen werden hinsichtlich ihrer Leistung unterschieden. Der Grad der Leistung ergibt sich folglich erst durch die Relation zu einer entsprechenden Referenzgruppe oder einem vorher erstellten Messwert, die als Maßstab fungieren.

In vielen Sportarten lassen sich diese Vergleichsmaßstäbe relativ einfach festlegen: Man kann Weiten messen, Zeiten stoppen oder Tore zählen, und auch in den kompositorischen Sportarten gibt es ausgereifte Bewertungssysteme und Vorgaben, nach denen Leistung bewertet wird. Spitzensportler definieren sich in diesem System durch formale Kriterien wie zum Beispiel Teilnahmehäufigkeit an internationalen Meisterschaften, Leistungsklassen, Ranglisten oder Kadernzugehörigkeit.

Leistungsbewertung benötigt immer eine Vergleichsbasis

Auch in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur wird Leistung häufig an quantitativen Faktoren im Zeitvergleich festgemacht, zum Beispiel Absatz- und Umsatzzahlen, akquirierte Kunden, abgeschlossene Verträge oder Aktienkurse. Gleichzeitig werden aber auch subjektive Bewertungsmethoden wie Assessment-Center, Zielvereinbarungen, Fremdbeurteilung (auch mithilfe von Skalen beziehungsweise Fragebögen) oder auch das 360°-Feedback eingesetzt. Leistung wird folglich teilweise als einfach strukturiert aufgefasst, teilweise auch als komplexeres System, in das qualitative Faktoren wie soziale Fähigkeiten, Motivation, Persönlichkeitsmerkmale, Interessen oder auch Umweltfaktoren mit einbezogen werden und bei der Beurteilung eine Rolle spielen. In diesem Fall basieren die Leistungskriterien auf sozialen Übereinkünften und variieren letztlich von Unternehmen zu Unternehmen. Gerade im Hinblick auf Spitzenmanager stellt sich beispielsweise das Problem, dass individuelle Leistung in diesem Bereich häufig nicht gemessen oder nach außen nicht transparent gemacht wird.

Im Sport wie im Management stehen meist quantitative Faktoren im Vordergrund

Jeder Bereich beziehungsweise jede Domäne hat also ihre eigenen Anforderungen und Maßstäbe, aber in keiner der von uns herangezogenen wissenschaftlichen Disziplinen finden wir eine allgemeingültige und anerkannte Definition von Leistung, auf die wir zurückgreifen könnten. Wir müssen uns daher also der

Eine allgemeingültige Definition von Leistung sucht man vergeblich

Aufgabe stellen, sowohl für den Sport wie auch für das Management ins Detail zu gehen, um genauer zu recherchieren, was jeweils unter Leistung und Spitzenleistung verstanden wird.

2.1 Der Blick auf den Sport

Im Sport greift man beim Thema Leistungsexzellenz auf den Begriff der Expertise zurück

Schaut man sich die Befundlage im Sport an, so kann man feststellen, dass es eine ganze Reihe abgesicherter Untersuchungen gibt, was Sportler im Vergleich zu anderen erfolgreicher macht. Innerhalb der Sportwissenschaften hat sich in diesem Zusammenhang eine eigene sportbezogene Expertiseforschung entwickelt, und gerade in jüngster Zeit sind einige Veröffentlichungen erschienen, die einen guten Überblick über deren aktuelle Erkenntnisse bieten (Hagemann/Tietjens/Strauß 2007).

Stichwort: Expertiseforschung

Expertiseforschung befasst sich mit herausragenden Leistungen in einem bestimmten Aufgabengebiet

In der Psychologie ist man sich einig, dass ein Experte kontinuierlich eine herausragende Leistung auf einem bestimmten Gebiet erbringen muss. Gemäß dieser Definition sind einmalige, zeitlich beschränkte Leistungen ausgeschlossen beziehungsweise weisen nicht auf Expertentum hin (vgl. Gruber 1991, 23). Gerade in komplexen Gesellschaften kann sich Expertentum dabei lediglich auf Teilgebiete, nicht aber auf umfassende Wissensgebiete oder generelle kognitive Überlegenheit beziehen (vgl. Hitzler 1994), weshalb Experten und Spezialisten in der sozialpsychologischen Literatur häufig gleichgesetzt werden.

Grundlage der Leistungsmessung ist Gegenüberstellung von Novizen und Experten

Im Mittelpunkt der Expertiseforschung steht demzufolge die reproduzierbare und objektive Spitzenleistung (Superior Performance) in einem bestimmten Aufgabengebiet, die zugleich die Essenz von Leistung für dieses Gebiet definiert (vgl. Ericsson 2006a, 3, sowie 2006b, 687). Eng verbunden damit ist die Frage nach der Anwendung und der Nutzung der individuellen Ressourcen für optimale Leistung auf hohem oder höchstem Niveau, der die Expertiseforschung ebenfalls nachgeht (vgl. Heller 2002, 54). Das zentrale Kriterium der Leistungsmessung stellt dabei die Gegenüberstellung von Experten und Novizen dar: Durch die Untersuchung der Unterschiede in der Wissensstruktur von Experten und Novizen, also Personen, die im relevanten Aufgabengebiet neu und damit weder kompetent noch herausragend sind, soll in der Forschung herausgefunden werden, was eine Person zum Experten macht (vgl. Gruber 1991, 23).

Während in der frühen Expertiseforschung lange Zeit die Meinung vorherrschte, dass Expertise Talent und Begabung voraussetzt und somit angeboren ist, kommen neuere Forschungsarbeiten zu dem Schluss, dass sich Talent und Begabung durch lern- und praxisabhängige Faktoren des Expertiseerwerbs wie Übung und Training bis zu einem gewissen Grad kompensieren lassen.

Innerhalb der Psychologie stellt die Expertiseforschung mittlerweile ein umfangreiches Forschungsfeld dar, wobei die Kognitionspsychologie bislang im Vordergrund steht (vgl. Hron 2000, 37). Während die amerikanische Forschung bei der themati-

schen Bearbeitung klassischer beziehungsweise allgemeinspsychologischer Denk- und Problemlöseaspekte lange Zeit eine Vorreiterrolle einnahm (vgl. Ericsson et al. 2006), 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 1996, 11).

Im Vordergrund stehen bislang die kognitiven Aspekte von Expertise

Hinweise darauf, dass nicht allein die andauernde kognitive Auseinandersetzung mit einem Thema Menschen zu Experten werden lässt, sondern auch motivationale und willensspezifische Aspekte relevant sind, die das Erreichen eines Expertenstatus ermöglichen, sind erst in jüngerer Zeit in die Expertiseforschung eingeflossen (vgl. Gruber 1999, 19; Hron 2000, 9; Sosniak 2006, 297). Ähnliches gilt für die Bedeutung psychosozialer Aspekte.

Janelle/Hillman (2003, 21) charakterisieren Expertise beziehungsweise Expertenleistung im Sport als andauernde, überragende Leistung über einen längeren Zeitraum, für die die Athleten sowohl unter körperlichen, technischen und kognitiven Gesichtspunkten (Taktik, Strategie, Wahrnehmung, Entscheidungsfindung) als auch unter psychologischen Gesichtspunkten (Regulation, Bewältigungsstrategien) hervorragende Voraussetzungen mitbringen müssen.

Auch psychologische Faktoren sind offensichtlich expertiseentscheidend

Der Sport stellt im Vergleich zu anderen Leistungsfeldern dabei natürlich insbesondere die körperlichen Anforderungen in den Vordergrund. Hier spielen Aspekte wie beispielsweise Körpergröße oder organische Voraussetzungen eine wichtige Rolle, die in anderen Bereichen typischerweise nicht oder nicht so stark von Bedeutung sind. Dies grenzt den Sport nicht nur von anderen Domänen, zum Beispiel dem Management, sondern auch einzelne Sportarten voneinander ab, denn die körperlichen Anforderungen können hier jeweils deutlich variieren (vgl. Singer/Janelle 1999, 125 f.).

Zudem bedeutet im Sport Wissen nicht gleich Können: Wenn jemand weiß, wie er in einer Spielsituation taktisch reagieren soll, heißt das noch lange nicht, dass er auch die motorischen Fähigkeiten dazu besitzt. Auch Wahrnehmungs- und Antizipationsleistungen spielen eine wichtige Rolle: So können Experten beispielsweise besser als Anfänger strukturierte Spielsituationen, die man ihnen gezeigt hat, wiedergeben und sind fähig, bei der Antizipation von Situationen wesentlich schneller die relevanten Informationen zu erkennen und zu nutzen (vgl. Munzert 1995, 123 f.).

Im Sport bedeutet Wissen nicht zwangsläufig Können

Angesichts der Vielschichtigkeit des Themas vermag es kaum zu verwundern, dass es dem aktuellen Wissensstand der Literatur nach kein umfassendes, auf sportliche Höchstleistungen oder Expertise bezogenes Erklärungsmodell gibt (vgl. Hönmann/Schäfer 2007, 10). Der Grad der Leistungsrelevanz vieler einschlägiger Einflusskomponenten ist in der Wissenschaft nach wie vor strittig, und viele der vorhandenen Modelle, die Leistung, Begabung oder Prozesse der Leistungsentwicklung zu erklären versuchen, sind meist eindimensional und vernachlässigen wichtige Bereiche.

Es existiert kein umfassendes Modell sportlicher Höchstleistung

Die Vielzahl an empirischen Untersuchungen, die sich mit dem Erwerb von Expertise im Sport beschäftigt, beschränkt sich zudem nicht nur auf die klassischen Expertisethemen wie Talent, Übung oder kognitive Komponenten, sondern bezieht unterschiedliche Disziplinen mit ein (Sportwissenschaft, Psychologie, Sozialpsychologie, Soziologie etc.).

Andere Modelle, die eine umfassende Zusammenstellung leistungsrelevanter Faktoren für sich beanspruchen (zum Beispiel das Münchner Hochbegabungsmodell), erscheinen im Hinblick auf ihre Auswahl leistungsrelevanter Kriterien willkürlich, und die meisten dieser Faktoren sowie deren Korrelationen sind noch nicht hinreichend empirisch belegt (vgl. Rost/Sparfeldt/Schillig 2006, 193).

Vor diesem Hintergrund haben wir eine umfassende und aufwendige Literaturauswertung vorgenommen, um die wichtigsten durch Untersuchungen bestätigten Befunde zu den Themen sportliche Höchstleistung und Expertise in Form eines Reviews zusammenzutragen.⁴

Das Konkretisieren sportlicher Spitzenleistung erfordert zwangsläufig die Bestandsaufnahme von Einzelbefunden

Die daraus entwickelte Kategorisierung haben wir in Tabelle 1 aufgelistet. Das Ergebnis versucht nicht nur, die Spezifitäten dieser Domäne zu berücksichtigen, sondern geht - im Sinne der oben verwendeten Definition sportlicher Expertise - deutlich über die klassische Expertiseforschung hinaus und berücksichtigt auch dispositionale, motivationale, emotionale und externe Faktoren wie soziale oder fachliche Unterstützung.

Talent und Übung	
Talent und Begabung	Natürlich sind bestimmte physische Faktoren (zum Beispiel Statur) für den Erfolg in einigen Sportarten unerlässlich. Talent und Begabung allein konnten jedoch nicht als bestimmende Leistungskomponenten verifiziert werden.
Training und Übung	Die Höhe des Leistungsniveaus ist als direkte Funktion der Übungsintensität und -extensität aufzufassen, das heißt, zum Erreichen von Expertenleistungen sind viele Jahre intensiven und harten Trainings nötig. Das gilt für alle Domänen. Entscheidend ist dabei jedoch nicht nur der Umfang und der Übungsaufwand, sondern auch die Art des Trainings: Eine grundlegende Voraussetzung für den Erwerb von Expertise sind strukturierte, aufmerksame und zielorientierte Übungs- und Trainingsprozesse (= Deliberate Practice).

⁴ Aus Gründen des Umfangs müssen wir an dieser Stelle leider darauf verzichten, die diesen Ergebnissen zugrunde liegenden Studien im Detail aufzuführen. Eine tabellarische Auflistung kann jedoch unter www.wollsching-strobel.de eingesehen werden.

Dispositionale Komponenten	
Persönlichkeitsmerkmale	Elitesportler unterscheiden sich nicht von anderen Sportlern in den so genannten „Big Five“ (Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, emotionale Stabilität und Offenheit für Erfahrungen).
Optimismus/ Pessimismus	Die Korrelation von Leistung und optimistischem Erklärungsstil für negative Erfahrungen und Fehlschläge ist nachgewiesen. Optimismus kann die Leistung in kritischen Situationen steigern.
Selbstdarstellung und Selbsteinschätzung	Sportler der oberen Leistungskategorie neigen zu einer deutlich positiveren Selbsteinschätzung und entsprechender positiver Selbstdarstellung als weniger leistungsstarke Kollegen.
Selbstwertgefühl/ Selbstbewusstsein	Selbstbewusstsein und ein positives Selbstkonzept erleichtern das Erreichen sportlicher Spitzenleistung.
Selbstwirksamkeitsüberzeugung	Es besteht ein Zusammenhang zwischen Leistung und Ausprägung von Selbstwirksamkeitsüberzeugung (→ <i>Motivation/Wille</i> : 3.2.6).
Kognitive Komponenten	
Domänenspezifisches Wissen und Gedächtnisleistung	Experten unterscheiden sich von Novizen insbesondere durch ihr bereichsspezifisches Wissen, das sie sich über lange Zeit hinweg systematisch angeeignet haben. Experten verschiedener Sportarten (Baseball, Volleyball, Fußball, Eiskunstlauf) sind im Wiedererkennen, im Abrufen und in der Aufrechterhaltung von domänenspezifischem Wissen besser als Novizen.
Antizipation und Wahrnehmung	Experten in Sportspielen verfügen über bessere Antizipationsfähigkeit als Novizen: Sie sind zum Beispiel in der Lage, die mögliche Richtung eines gegnerischen Balls sehr früh einzuschätzen, diese Vorhersage zu verarbeiten und bei der eigenen Schlagausführung gleichzeitig auf mehrere Aspekte der gegnerischen Bewegung zu achten.
Flexibilität	Experten verfügen über eine höhere Flexibilität in Entscheidungsprozessen und damit über eine schnellere Entscheidungsfähigkeit.
Konzentration	Die Entwicklung der Konzentrationsleistung im Verlauf der Sportlerkarriere ist aufgrund ihrer hohen Entwicklungsstabilität in ihrer Vorhersagefunktion für Leistung geeignet.

Überblick der wichtigsten Forschungsergebnisse zu Leistungs- und Spitzenleistungsfaktoren im Sport

Motivationale Komponenten	
Zielorientierung	Sportler, die aktiv an ihrem Zielbewusstsein arbeiten und konkret langfristige und kurzfristige Ziele entwickeln, weisen deutlich bessere Ergebnisse auf. Goal Setting ist eine wichtige Technik zur Leistungssteigerung im Sport und wird in der Praxis auch von den Athleten eingesetzt.
Leistungsmotivation	Hohe erfolgsoversichtliche Leistungsmotivation, realistisches Anspruchsniveau und die Art, wie Misserfolge beziehungsweise Erfolge ursachenbezogen gedeutet werden, begünstigen eine erfolgreiche Sportkarriere.
Persistenz	Faktoren wie Hartnäckigkeit, Ausdauer und Beharrlichkeit (Persistenz = lat. persistere: „verharren“) sind entscheidend, wenn es um die Prognose späterer sportlicher Leistungen – zum Beispiel im Tennis – geht.
Anspruchsniveau	Experten zeigen in ihren Erwartungen und Zielsetzungen ein höheres Anspruchsniveau als Nichtexperten.
Selbststeuerung	Erfolgreiche „Wettkampftypen“ im Sport zeigen einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen Leistungsfähigkeit und der situativen Kompetenz zur erfolgreichen Selbststeuerung (→ <i>Motivation/Wille</i> : 3.2.6).
Emotionale Komponenten	
Stimmungen/Gefühle	Die Wirkung bestimmter Emotionen (zum Beispiel Angst) auf sportliche Leistung ist nicht eindeutig belegt. Allerdings zeigt sich, dass die Fähigkeit zum Einsatz emotionaler Bewältigungsstrategien eine wichtige Wirkungsvariable für Leistung ist.
Erregungsniveau	Trotz vieler Untersuchungen ist keine eindeutige Schlussfolgerung für ein „optimales“ Erregungsniveau möglich. Entscheidend ist letztlich, wie der Handelnde die Leistungssituation individuell bewertet und definiert und ob er eine Kontrollmöglichkeit wahrnimmt.
Regeneration	Viele Sportler sowie Musiker, die sich auf Hochleistungsniveau befinden, sorgen in ihrer freien Zeit für ausreichend Ausgleich und Erholung.
Soziale Komponenten	
Die Rolle der Familie	Die Familie beeinflusst Hochleistungen in Sport und Musik entscheidend. Deren frühe Anleitung und Unterstützung (zum Beispiel finanziell, organisatorisch, emotional) sind substanziell für das Erreichen eines internationalen Leistungslevels.
Einsatz von Trainern und Coachs	Die tatsächliche Wirkung des Trainerverhaltens ist von Leistungsstand und Sportart abhängig: Insbesondere Sportler auf höherem Leistungsniveau ziehen klare Instruktionen sowie ein aufgabenbezogenes und eigenverantwortlicheres Klima vor.

Tabelle 1: Befunde zu Spitzenleistungsfaktoren im Sport

Das Problem einer solchen Kriteriensammlung zum Thema Spitzenleistung im Sport besteht darin, dass häufig nur auf sportartspezifische Untersuchungen zurückgegriffen werden kann, das heißt, es liegen nur Aussagen zu einer Sportart oder einer Gruppe von Sportlern vor. Zudem ist es notwendig, auch solche Untersuchungen zu berücksichtigen, die nicht konkret im Bereich Spitzenleistung, sondern im Bereich Leistung angesiedelt sind, nach unserer Sicht aber thematisch wichtige Erkenntnisse zutage fördern. Dieser Umstand ist letztlich auf die Untersuchungstradition zurückzuführen, leistungsstarke und leistungsschwache Athleten, in den wenigsten Fällen jedoch gute und Spitzensportler gegenüberzustellen.

Einzelne Leistungsfaktoren werden häufig nur sportspezifisch definiert

Überdies weiß man wenig über das Zusammenspiel der einzelnen Faktoren und mögliche Kompensationsmechanismen. Insoweit ist es schwer zu definieren, was zur Erreichung von Expertise notwendig und was hinreichend ist. Beispielsweise ist Talent eine Grundvoraussetzung für das Erzielen von sportlicher Höchstleistung, das Vorhandensein des Faktors sagt aber noch nichts darüber aus, ob Expertise tatsächlich erreicht wird (→ Kompetenz/Performanz: 3.1.1).

Nicht alles, was notwendig für den Expertiseerwerb ist, ist auch hinreichend

Zu problematisieren ist zudem, dass sich die Basis dieser Kategorisierung als äußerst vielschichtig darstellt: Viele der von uns recherchierten empirischen Erkenntnisse beziehen sich nicht ausdrücklich nur auf den sportspezifischen Vergleich zwischen Experten und Novizen, sondern auch auf die Nachhaltigkeit sportlicher Leistung beziehungsweise die Entwicklung und den Erwerb von Expertise im Allgemeinen. Nur wenige Untersuchungen haben explizit das Thema Spitzenleistung zum Gegenstand. Zudem ist die Befundlage zu den einzelnen Kategorien alles andere als homogen, was in der Konsequenz zu einer unterschiedlichen Gewichtung führen müsste: Einige der Kriterien sind sehr umfassend untersucht (zum Beispiel domänenspezifisches Wissen und Gedächtnisleistung oder Art des Trainings und Übungsaufwand), für andere gibt es nur einzelne Untersuchungsergebnisse, die oft auch nur als Teilgebiet einer umfassenderen Fragestellung behandelt werden. Gerade für personbezogene Kategorien mangelt es häufig an einer eindeutigen und konkret belegten Erkenntnisgrundlage.

Es muss zwangsläufig auf ungleiche Untersuchungsdesigns zurückgegriffen werden

Die Erkenntnisgrundlagen sind qualitativ unterschiedlich

2.2 Der Blick auf das Management

Die Befundlage zu Leistungskomponenten und Kriterien erfolgreichen Managementhandelns stellt sich im Vergleich zum Sport als ein mindestens ebenso breites Untersuchungsgebiet dar. So zeigt sich beispielsweise, dass die Zielgruppe Manager innerhalb der Expertiseforschung bislang kaum Berücksichtigung findet (Hönmann/Schäfer 2007, 57). Es gibt für diesen Bereich also streng genommen kein wissenschaftliches Pendant zum Forschungsfeld der sportspezifischen Expertise. Das mag seine Ursachen darin haben,

Die Zielgruppe Manager ist bislang nicht im Fokus der Expertiseforschung

Das Handlungsfeld eines Spitzenmanagers lässt sich weniger präzise abgrenzen als das eines Spitzensportlers

dass sich das Handlungsfeld des Managers im Vergleich zum Sportler als sehr komplex, zum Teil sogar widersprüchlich, eher diffus und in der Praxis tendenziell fragmentiert darstellt: Während beim Sport in der Regel das eigene Bewegungshandeln in einer bestimmten Sportart im Hinblick auf die Umsetzung persönlicher Leistungsziele mithilfe von präzisen Trainingsplänen und -methoden im Mittelpunkt steht, beinhaltet die Tätigkeit des Managers primär die Steuerung und Koordination verschiedener, auf ein bestimmtes Ziel ausgerichteter Handlungen, und zwar der eigenen, im Regelfall aber insbesondere der anderer Menschen. Managementhandeln ist in der Praxis aufgrund der Vielzahl äußerer Einflüsse üblicherweise eher reaktiv ausgerichtet und wird durch die Notwendigkeit der Integration verschiedener Bezugssysteme innerhalb und außerhalb der Organisation bestimmt, in der der Manager tätig ist (zum Beispiel Mitarbeiter, Kunden, Shareholder, Konkurrenz). Persönliche Leistungsziele korrelieren häufig mit Zielen der Organisation.

Management, Führung und Leadership

Im angloamerikanischen Raum wird Management in zwei Bedeutungsvarianten verwendet:

- **Management im funktionalen Sinn:** Beschreibung traditioneller Managementfunktionen wie
 - Planung: Definition der Zukunftserwartung und Entwurf eines entsprechenden Handlungsplans
 - Organisation: Aufbau und Optimierung der Organisationsstruktur
 - Führung: Ingangsetzen und Aufrechterhalten betrieblicher Tätigkeiten im Interesse der Organisation
 - Koordination: Verbindung, Vereinheitlichung und Harmonisierung aller Aktivitäten
 - Kontrolle: Sicherstellen, dass alles gemäß den festgelegten Regeln und Weisungen abläuft
- **Management im institutionellen Sinn:** Beschreibung einer Personalgruppe mit Managementaufgaben

Insbesondere in der deutschen Literatur mangelt es an einer eindeutigen Managementterminologie

Im Deutschen finden wir demgegenüber eine Vielzahl von Übersetzungen: Unternehmensführung, Betriebspolitik, Leitung, Führung etc. Sie alle leiden darunter, dass sie aus eigenständigen Theorieansätzen stammen, die bestimmte historische Entwicklungen interpretieren. Bei dieser Sachlage überrascht es kaum, dass es keine einheitliche deutsche Management-Terminologie gibt. Viele Autoren neigen dazu, den Begriff mit Führung gleichzusetzen, wobei dieser in der Betriebswirtschaft keinerlei Tradition hat, wohl aber in der Psychologie wie in der Sozialpsychologie, dort allerdings keineswegs in der Bedeutung von Management (Staehele 1999, 72).

Andere Autoren identifizieren Management mit Unternehmens- beziehungsweise Betriebsführung und knüpfen damit an die aus der Betriebswirtschaftslehre bekannten *sachbezogenen* Führungs- und Verwaltungsaufgaben an, wobei der Aspekt der *Menschen- beziehungsweise Personalführung* wiederum zunächst vernachlässigt wird (vgl. ebd.). Tatsächlich scheint die grundsätzliche Gleichsetzung von Management und

disziplinarischer Führung nicht ganz unproblematisch, denn sicher umfassen Managementtätigkeiten mehr als nur das Führen. Zudem ist durchaus denkbar, dass auch ohne disziplinarische Führung exzellentes Management stattfinden kann. Ein anschauliches Beispiel dafür liefert der Film „Cast Away – Verschollen“ mit Tom Hanks, den es als Wokaholic Chuck Noland nach einem Flugzeugabsturz auf eine einsame Insel verschlägt und der dort ohne jeden Mitarbeiter ein ausgeklügeltes Management für seine Rettung in Gang setzt. Und auch in der betrieblichen Praxis begegnen wir heute vielen Stellenbeschreibungen mit dem Anhang „Manager“, ohne dass diese Funktionen zwangsläufig mit disziplinarischen Führungsaufgaben einhergehen (zum Beispiel „Systemmanager“, „Produktmanager“, „Vertriebsmanager“, „Projektmanager“).

Management ist nicht zwangsläufig gleich Führung

Tatsache ist – und dieses Problem stellt sich damit auch für unsere eigene Auswertung –, dass die Begriffe Management und Führung in der deutschen Managementliteratur üblicherweise nicht klar abgegrenzt werden. Im angloamerikanischen Sprachraum geht man hier etwas differenzierter vor, indem man zwischen *Management* und *Leadership* unterscheidet (vgl. Bennis/Nanus 1992). Danach bedeutet *managen* bewirken, herbeiführen, die Leitung oder Verantwortung zu übernehmen, *führen* beziehungsweise *to lead* heißt beeinflussen, die Richtung und den Kurs bestimmen, Handlungen und Meinungen steuern. Aufgrund empirischer Untersuchungen findet man in der angloamerikanischen Managementforschung folgende Differenzierung (vgl. Kotter 1991):

Unterscheidung zwischen Management und Leadership

Führungskräfte/Leader	Manager
<ul style="list-style-type: none"> ■ Vorgeben der Richtung, Entwickeln einer Vision und von Strategien für die Zukunft des Unternehmens (nicht zu verwechseln mit langfristiger Planung). ■ Abstimmung der Mitarbeiter aufeinander, das heißt, andere veranlassen zu verstehen, zu akzeptieren und sich in die gewählte Richtung zu bewegen. ■ Motivation und Inspiration der Mitarbeiter, indem grundlegende, doch häufig unbefriedigte Bedürfnisse und Emotionen angesprochen werden (zum Beispiel Zugehörigkeit, Leistungsbereitschaft, Anerkennung, Selbstwertgefühl, Hinarbeiten auf persönliche Ideale). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Planung und Budgetierung, Setzen kurz- und mittelfristiger Ziele. ■ Festsetzen der Schritte zur Planungs- umsetzung, Ressourcenallokation. ■ Organisation und Personalpolitik, Errichtung der notwendigen Organisations- struktur, um die Planung umsetzen zu können: Besetzung von Jobs, Vermitteln des Plans, Delegieren von Verantwortung. ■ Kontrolle und Problemlösung: Control- ling der Resultate, Feststellen und Lösen von organisatorischen Problemen.

Manager und Führungskräfte nehmen unterschiedliche Aufgaben wahr

Tabelle 2: Gegenüberstellung Leadership und Management

Der Unterschied drückt sich einerseits in führungsbezogenen Aufgaben aus, die Zukunftsperspektiven und Urteil erfordern, sprich Effektivität, andererseits in managementbezogenen Tätigkeiten, bei denen es darum geht, Routineabläufe zu beherrschen, sprich Effizienz, woraus sich der bekannte Aphorismus „Managers do things right. Leaders do the right thing“ ableitet (Bennis/Nanus 1992, 28 f.).

Es existiert keine eigenständige „Management- wissenschaft“

Doch nicht nur das Handlungsfeld des Managers ist komplex. Auch das Forschungsgebiet Management an sich stellt sich als vielfältig und zum Teil schwer

Betonung des
Praxisbezugs

überschaubar dar. Denn im Gegensatz zum institutionell etablierten Lehr- und Forschungsfeld der Sportwissenschaft existiert keine eigenständige „Managementwissenschaft“ (vgl. Staehle, 76). Dieses Forschungsfeld stellt sich vielmehr als Konglomerat verschiedener Disziplinen dar, das in unterschiedlichem Umfang auf Erkenntnisse der Betriebswirtschaftslehre, der Ökonomie, der Rechtswissenschaften, der Informatik, der Soziologie oder der Psychologie zurückgreift. Die Konzentration der Forschungsdisziplin Management liegt dabei weniger auf einem exakt definierten wissenschaftlichen Erkenntnisobjekt als vielmehr auf der Gestaltung, Lenkung und Entwicklung zweckorientierter sozialer Systeme. Auf diese Weise werden ein klarer Bezug zur Unternehmenspraxis hergestellt und das praktische Wissenschaftsziel stärker betont, was letztlich auch in dem verbreiteten Begriff der Managementlehre zum Ausdruck kommt.

Aussagen zur
„Management-
expertise“ sind
weit gestreut

Im Hinblick auf die Frage nach definierten Leistungskomponenten von Managementhandeln im Sinne einer „Managementexpertise“ bedeutet dies, dass es zwar eine Menge wertvoller Aussagen und Erkenntnisse gibt; diese sind aber weit verstreut, stehen häufig unkoordiniert nebeneinander und haben - wissenschaftlich betrachtet - qualitativ sehr unterschiedliche Untersuchungsgrundlagen. Hier stehen valide empirische Untersuchungen neben mehr oder weniger fundierten Beiträgen zur wissenschaftlichen Diskussion, Expertenmeinungen oder aus der Unternehmenspraxis beziehungsweise aus den erfahrungsbasierten Alltagstheorien von Managern abgeleitete Erkenntnisse, die zwar nützlich und allgemein akzeptiert sind, sich aber eben (noch) nicht in objektivierbaren Ergebnissen niederschlagen (vgl. zum Stellenwert von subjektiven Theorien in der Managementforschung Schirmer 1992, 110 ff.; Pütz 1997, 18).

Versuch einer
Systematisierung
anhand bestehender
und neuer
Klassifikationen

Obwohl wir es also bei der Frage nach Leistungsexzellenz im Managementbereich - im Vergleich zu den Befunden im Sport - mit einem fast noch schwierigeren und unübersichtlicheren Feld zu tun haben, haben wir uns auch hier der Aufgabe gestellt, die vorhandenen Befunde in breitem Umfang auszuwerten und im Sinne einer „Managementexpertise“ zu systematisieren. Dabei greifen wir zur besseren Orientierung nicht nur auf einzelne Leistungskriterien, sondern zunächst auf folgende übergeordnete Kategorisierung zurück:

- Funktionsbezogene Anforderungen: Was sollen Manager tun? Beschreibung der zur Steuerung eines Unternehmens notwendigen Aufgaben
- Tätigkeitsbezogene Anforderungen: Was tun Manager? Welche unterschiedlichen Rollenanforderungen werden an sie gestellt? Empirisch-analytische Aktivitätsforschung, validiert durch Fremdbeobachtung
- Personbezogene Anforderungen: Welche sozialen oder personseitigen Fähigkeiten und Qualitäten sind für den Managementberuf wichtig?

Mit dieser Systematik folgen wir zum Teil bereits entwickelten Klassifikationen des Managerhandelns (vgl. Staehle 1999; Schirmer 1992; Pütz 1997), die zwar nicht mehr alle aktuell beforscht werden, aber seinerzeit für die Management-

lehre wichtige Erkenntnisse hervorgebracht haben. Als Ergänzung zu den traditionellen verhaltenswissenschaftlichen Feldern der Managementforschung, die sich mit Managementfunktionen und -tätigkeiten beschäftigen, haben wir das mit „Personorientierte Ansätze“ betitelte Untersuchungsfeld beigefügt. Mit ihm möchten wir besonders an seit den 90er-Jahren entwickelte Konzepte der Managementlehre anknüpfen, die personbezogene Eignungs- und Erfolgsmerkmale von Managern beziehungsweise interindividuelle Unterschiede im Hinblick auf deren Qualität in den Mittelpunkt der Betrachtung stellen und dabei auch explizit auf die Bedeutung von psychologischen und sozialpsychologischen Konstrukten für die Konstitution erfolgreicher Managementpraxis verweisen (exemplarische Stichwörter wären hierbei zum Beispiel Managementdiagnostik, Schlüsselqualifikationen, Emotionale Intelligenz). Obwohl es dazu mittlerweile eine Vielzahl von Veröffentlichungen gibt und einige Bereiche vor allem im angloamerikanischen Raum aktuell auf reges Forschungsinteresse stoßen (vgl. Morgeson et al. 2007; Bartram 2005), hat die eher auf Rationalität und Objektivität ausgerichtete wissenschaftliche Managementlehre im deutschsprachigen Raum diesen Faktoren lange Zeit relativ wenig Beachtung geschenkt (vgl. Schieffer 1997b, 632). Gerade diese Modelle, die auf ganz unterschiedlichen, zumeist qualitativen Untersuchungsansätzen basieren und bei diversen Forschungsrichtungen Anleihen machen, erscheinen uns für unseren Forschungsgegenstand jedoch von besonderem Interesse.

Neben traditionellen verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen finden auch personbezogene Eignungsmerkmale Beachtung

2.2.1 Funktionsbezogene Anforderungen: Was sollten Manager tun?

Das Ziel funktionaler Beschreibungen erfolgreichen Managements ist es, das Arbeitsverhalten von Managern als „Ausübung von Funktionen“ zu rekonstruieren. Es geht also im weitesten Sinn um die Frage: Wozu sind Manager da?

Beschreibung des Verhaltenszwecks von Management

Dieser Ansatz geht auf den Bergbauingenieur Fayol zurück, der als Begründer der ersten umfassenden Managementtheorie gilt. In deren Mittelpunkt steht die Annahme, dass man dieselben Managementprinzipien auf alle Organisationen anwenden kann, unabhängig von ihrer Größe und ihrer Zielrichtung (Produktion, Dienstleistung, Institutionen) (vgl. Kennedy 1998, 73). Die von ihm beschriebenen Schlüsselemente des Managements – Vorausschau und Planung, Organisation, Leitung, Koordination, Kontrolle – bilden einen Grundstein, auf den spätere Konzepte und Untersuchungen immer wieder aufbauen und dabei höchstens marginal vom ursprünglichen Konzept Fayols abweichen (vgl. Pütz 1997, 230; Staehle 1999, 80 f.). Die zahlreichen empirischen Studien der funktionsorientierten Managementforschung basieren in der Regel auf schriftlichen Befragungen mithilfe strukturierter, weitestgehend standardisierter Fragebögen, die gleichfalls mit diesen Kategorisierungen arbeiten (im Überblick: Schirmer 1992, 14 ff.).

Schlüsselemente: Planung, Organisation, Leitung, Koordination, Kontrolle