

Ulrich Kuhl/Siegbert Krug

# Macht Macht erfolgreich? Macht macht erfolgreich!

Die Rolle des Machtmotivs im Spitzensport

In einer Vielzahl von Publikationen ist die Bedeutung des Leistungsmotivs für erfolgreiches Handeln im Sport beschrieben und auch empirisch belegt worden. Dies ist nicht weiter überraschend, da Sport – zumindest im Leistungsbereich – in der Regel eine Auseinandersetzung mit Gütemaßstäben darstellt, die das Leistungsmotiv anregt. In unserem Beitrag wird die Frage aufgeworfen, ob nicht ein weiteres Motiv, das Machtmotiv (McClelland, 1978) im Spitzensport von ausschlaggebender Bedeutung ist. Der Zusammenhang zwischen Machtmotiv und erfolgreichem Handeln im Spitzensport ist unseres Wissens bisher kaum beschrieben bzw. untersucht worden. Dies überrascht, da Begriffe wie „Wettkampf“ und „Auseinandersetzung mit dem sportlichen Gegner“, aber auch

die Anforderungsstruktur eines Wettkampfs einen engen Zusammenhang nahe legen. Vermutlich ist für das Training ein hohes Leistungsmotiv von Nutzen. Aufgrund unserer Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Spitzensportlern gehen wir jedoch davon aus, dass im Wettkampf ein hohes Machtmotiv eine wichtige motivationale Voraussetzung ist, um erfolgreich zu sein. Dies gilt nicht nur, wie man annehmen könnte, für Kampf- oder Interaktionssportarten, sondern z. T. auch für Sportarten im Ausdauer-/Kraftausdauerbereich (z. B. Schwimmen, Radfahren, Rudern) oder auch für eher technikorientierte Sportarten (z. B. Speerwerfen, Diskuswerfen). Bei einer derartigen motivspezifischen Analyse ist es allerdings notwendig, das Machtmotiv in seinen verschiedenen Fa-

cetten differenzierter zu betrachten als bisher.

Auf der Basis der Theorie von McClelland werden motivationale Anforderungsprofile für unterschiedliche Sportarten vorgeschlagen. Der Vergleich des Motivprofils eines Sportlers mit den motivationalen Anforderungen seiner Sportart könnte dazu beitragen, erfolgreiches Handeln zu erklären und vorherzusagen. Entsprechende Konsequenzen bei mangelnder Passung zwischen persönlichem Motivprofil und motivationalem Anforderungsprofil der Sportart werden diskutiert. Empirische Studien sind allerdings notwendig, um die in diesem Beitrag formulierten Überlegungen zu überprüfen.

Eingegangen: 24.7.2006

## 1. Die Bedeutung von Motiven

Die Bedeutung des Leistungsmotivs für erfolgreiches Handeln im Sport ist in einer Vielzahl von Publikationen beschrieben und auch empirisch belegt worden (z. B. Gabler, 1986). Dies ist nicht weiter überraschend, da Sport – zumindest im Leistungsbereich – in der Regel eine Auseinandersetzung mit Gütemaßstäben beinhaltet (Heckhausen, 1980; Rheinberg, 2006). Sportler setzen sich Ziele, sie wollen ihre Leistungen optimieren und steigern. Ein hohes Leistungsmotiv ist dafür eine wichtige Triebfeder und liefert Energie für das Bestreben, immer besser zu werden. Der folgende Beitrag postuliert, dass im Spitzensport neben dem Leistungsmotiv ein weiteres Motiv, nämlich das Machtmotiv (McClelland, 1978), von ausschlaggebender Bedeutung ist.

Der Zusammenhang zwischen dem Machtmotiv und erfolgreichem Handeln im Spitzensport ist unseres Wissens kaum beschrieben bzw. untersucht worden. Dies überrascht, da Begriffe wie „Wettkampf“ und „Auseinandersetzung mit dem sportlichen Gegner“, aber auch die Anforderungsstruktur eines Wettkampfs, einen engen Zusammenhang nahe legen. Auch unsere langjährige Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Spitzensportlern hat uns darin bestärkt, dass ein hohes Machtmotiv eine wichtige motivationale Voraussetzung ist, um im Wettkampf erfolgreich zu sein.

Bevor wir uns tiefer mit der angesprochenen Thematik auseinandersetzen, wollen wir jedoch kurz auf die Theorie des amerikanischen Motivationspsychologen David McClelland einge-

hen, da diese den theoretischen Rahmen unserer Überlegungen darstellt. Es handelt sich dabei um eine sehr sparsame Theorie, da sie mit drei Motiven auskommt, und dennoch einen breiten Phänomenbereich abzudecken vermag. (Eine ausführliche Darstellung der Theorie McClellands findet sich bei Krug & Kuhl, 2006.) Nach McClelland (1978) lässt sich die Dynamik des Verhaltens hinreichend mit drei Motiven beschreiben: dem Leistungsmotiv, dem Freundschaftsmotiv und dem Machtmotiv. Für den Bereich der Wirtschaft hat diese Theorie schon vor Jahren ihre Brauchbarkeit erwiesen (siehe u.a. McClelland & Burnham, 1976). McClelland konnte nachweisen, dass die Kombination und Ausprägung dieser drei Motive ausschlaggebend dafür ist, ob jemand Freude an seiner beruflichen Tätigkeit hat und in seinem Tätigkeitsbereich erfolgreich ist. Für den Bereich des Sports steht dieser Nachweis noch aus. Hier soll dieser Beitrag erste theoretische Vorarbeit leisten.

### Das Leistungsmotiv

Das Leistungsmotiv – als Motor außerordentlicher Leistungen – beinhaltet ganz allgemein das Bestreben, Dinge immer besser machen zu wollen. Personen mit einem hohen Leistungsmotiv haben Freude an perfekten Leistungen und Spaß am eigenen Können. Sie möchten sehen, was sie persönlich zu leisten imstande sind, erleben, wie sie Sachprobleme immer besser in den Griff bekommen, und erfahren, dass sie bei der Lösung von Sachproblemen immer kompetenter werden. Erfolge sind für sie Ansporn zu neuen Taten, Misserfolge sind

Hinweise auf Optimierungsnotwendigkeiten. Stillstand bedeutet für sie Rückschritt. Maximal motiviert sind sie bei Aufgaben, die vom Schwierigkeitsgrad herausfordernd sind, bei denen sie unmittelbare konkrete Rückmeldung über ihre Leistung erhalten und bei denen sie weitgehend eigenverantwortlich agieren können.

### Das Freundschaftsmotiv

Das Freundschaftsmotiv umfasst das Bestreben, harmonische, freundschaftliche Beziehungen zu anderen zu pflegen. Gute Beziehungen zu anderen sind dabei Selbstzweck, nicht Mittel zum Zweck. Freundschaftsmotivierte fühlen sich dann zu außerordentlichen Leistungen gedrängt, wenn Misserfolge drohen, die im Team zu Spannungen und damit zu einer Trübung der guten Beziehungen führen könnten.

### Das Machtmotiv

Das Machtmotiv lässt sich als das Bedürfnis beschreiben, alles dafür zu tun, um sich stark, mächtig und unbesiegbar zu fühlen. Sich selbst und andere zu beeinflussen und zu steuern, ist ein ausgesprochen wichtiges Ziel. McClelland beschreibt vier Facetten des Machtmotivs:

- *Das anlehrende Machtmotiv (M1):* Stärke kann man durch Anlehnung an einflussreiche und mächtige Personen und Organisationen gewinnen. Ihnen fühlt man sich zugehörig, und indem man sich anlehnt oder unterordnet, partizipiert man als Teil von ihnen an ihrer Macht, ihrem Ansehen und ihrer Stärke. Die Folge ist das Gefühl der Macht, der Unbesiegbarkeit, der Einzigartigkeit und der Überlegenheit.

- **Das selbstbezogene Machtmotiv (M2):** Stark kann man sich auch dadurch fühlen, dass man Macht über sich selbst gewinnt (Selbstbeherrschung), dass man sich selbst „in den Griff“ bekommt. Personen mit einer starken M2-Ausprägung sind hoch motiviert, die eigenen Grenzen zu erfahren und persönliche Schwächen zu überwinden. Extremleistungen werden erbracht, um den Sieg des starken Geistes über den schwachen Körper zu erleben, aber auch, um sich durch herausragende Leistungen unabhängig und unangreifbar zu machen.
- **Das eigennützige Machtmotiv (M3):** Ziel ist hier, Macht über andere zu bekommen bzw. andere in ihrem Fühlen, Denken und Handeln zu beeinflussen. Herausragende Leistungen werden von M3-Persönlichkeiten erbracht, um die eigene Überlegenheit zu demonstrieren, um über andere zu stehen, um ihnen Niederlagen beizubringen oder sie im Wettkampf zu besiegen. Personen mit einer hohen M3-Ausprägung fühlen sich dann stark und mächtig, wenn sie anderen zeigen können, wie klein und schwach diese sind. Hier geht es darum, andere Personen „in den Griff“ zu bekommen.
- **Das gemeinschaftsdienliche Machtmotiv (M4):** Ziel ist es, andere nicht klein und schwach, sondern groß und stark zu machen. Machtmotivierte mit einer starken M4-Komponente haben kaum oder keine persönlichen Machtziele. Sie besitzen zwar Macht, aber im Gegensatz zu den Machtmotivierten M3 setzen sie die ihnen gegebenen Machtmittel nicht ein, um persönliche Machtziele zu realisieren. Sie dienen höheren Werten, denen sie zum Durchbruch verhelfen wollen. Sie wollen einer wichtigen Sache dienen und erbringen zu deren Nutzen maximale Leistungen.

In Anlehnung an McClelland (1978) lassen sich die Gemeinsamkeiten und die Unterschiede der verschiedenen Machtfacetten recht anschaulich in einem Vier-Felder-Schema (Abb. 1) darstellen.

Da wir uns in diesem Beitrag mit dem Leistungsverhalten von Spitzensportlern beschäftigen, erscheinen uns unter diesem Blickwinkel nur das Leistungsmotiv, das Machtmotiv M2 (selbstbezogen), das Machtmotiv M3 (eigen-nützig) und zur Abgrenzung auch das Freundschafsmotiv relevant. Das Machtmotiv M4 (gemeinschaftsdienlich) hat unseres Erachtens Relevanz bei der Erklärung erfolgreichen Han-

delns anderer Leistungsträger im Spitzensport (z. B. Trainer, Schiedsrichter). Wir werden uns mit dieser Thematik in einem Folgeartikel (Kuhl & Krug, i.V.) beschäftigen. Das Machtmotiv M1 (anlehnend) ist für die folgenden Überlegungen nicht von Bedeutung, es kann jedoch im Bereich des Sports sehr gut für die Erklärung von Fan-Verhalten herangezogen werden.

## 2. Spitzensport als das Streben nach exzellenten Leistungen

Im Sport, und hier vor allem im Spitzensport besteht die Herausforderung darin, die eigene Leistung ständig zu verbessern. Das Motto „höher, schneller, weiter“ bedeutet in der Terminologie der Leistungsmotivation, ständig Gütemaßstäbe zu erreichen oder zu überbieten. Die Konkurrenz schläft nicht, und mit ausgefeilteren Trainingsmethoden, verbesserten Geräten sowie Fortschritten in anderen Wissenschaftsbereichen werden Bestmarken kontinuierlich nach oben geschraubt. Der Sport bietet somit dem hoch Leistungsmotivierten ideale Möglichkeiten, in der Auseinandersetzung mit Gütemaßstäben sein Leistungsmotiv zu befriedigen, sich Herausforderungen zu stellen, sein eigenes Können zu überprüfen und Stolz über die eigene Tüchtigkeit zu erleben.

In besonderem Maße sprechen dabei die **technikorientierten Sportarten** das Leistungsmotiv an. Um bei Sportarten wie Skispringen, Segelfliegen, Turnen, Eiskunslaufen, Stabhochsprung, Golf, Turmspringen, Speer- und Diskuswerfen, Dreisprung etc. erfolgreich zu sein, gilt es, ganz besondere Techniken zu beherrschen. Bewegungsabläufe und Technik müssen ständig verfeinert und optimiert werden, um eine möglichst hohe Perfektion und Automatisierung zu erreichen. Beispiele bieten hier Georg Hackl als einer der erfolgreichsten Rodler und Michael Schumacher als der erfolgreichste Formel-1-Rennfahrer aller Zeiten. Beide feilen ständig an ihrem „Gerät“ herum, um noch durch kleinste Verbesserungsmaßnahmen Einhundertstelsekunde um Einhundertstelsekunde herauszuholen. Und selbst beim Tennis dürften die Erfolgchancen der Spieler gering sein, wenn es ihnen nicht gelingt, ihre Schläge ständig zu optimieren oder auf hohem Niveau konstant zu halten.

Von daher ist im Sport ein hohes Leistungsmotiv unabdingbar, um erfolgreich zu sein. Es

genügt nicht, talentiert zu sein, man muss auch das Bestreben haben, die eigenen Fähigkeiten ständig weiterzuentwickeln.

## 3. Spitzensport als Kampf gegen sich selbst

Doch es wäre naiv, anzunehmen, allein mit viel Talent und einem hohen Leistungsmotiv Erfolge im Spitzensport erringen zu können. Selbst bei den technikorientierten Sportarten geht es ja nicht nur darum, eine bestimmte Technik in den Griff zu bekommen, sondern auch sich selbst. Skispringen beispielsweise ist nicht nur eine technische Disziplin, sondern auch eine Sportart, bei der es gilt, Angst zu überwinden. Zwar liebt es der Leistungsmotivierte, die eigene Leistung immer weiter zu verbessern, aber er hasst in gewisser Weise die damit verbundene Routine des Trainings. Doch um im Spitzensport erfolgreich zu sein, muss man sich selbst in den Griff bekommen, muss man sich selbst disziplinieren und kontrollieren können.

Um dies mit der notwendigen Konsequenz zu betreiben, braucht man ein entsprechendes Machtstreben mit einer starken M2-Komponente. Diese Macht-Komponente wird besonders bei **Ausdauer- und Kraftausdauer-sportarten** gefordert. Zu diesen zählen Disziplinen wie Radfahren, Rudern, Schwimmen, Marathon, Triathlon, Skilanglauf etc. Hier kommt es zwar zunächst einmal darauf an, sich im Training ständig zu verbessern, was im Allgemeinen eine Herausforderung für das Leistungsmotiv darstellt. Zu Höchstleistungen wird man jedoch nur dann kommen, wenn es einem gelingt, die Belastungsreize systematisch zu erhöhen und die Belastungsgrenze immer weiter nach oben zu verschieben. Die Trainingslager der Ruderer mit den extrem harten Trainingseinheiten in der Höhe („Kilometerfressen“), das monotone Training der Schwimmer („Kachelzählen“) und auch das Training der Radrennfahrer im Gebirge stellen hohe Anforderungen an das Vermögen, sich selbst quälen zu können. In diesen Fällen ist ein hohes Machtmotiv mit starker M2-Komponente unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg. Man muss sich selbst beherrschen können, Schmerzen ertragen lernen und den „inneren Schweinehund“ besiegen, um erfolgreich zu sein. Jan Ullrich, dem ein großes Talent bescheinigt wird, hatte damit offenbar seine Schwierigkeiten. Er kam häufig mit zu viel Gewicht aus dem Winter. Sein Teammitglied Udo Böllts ließ sich an einer Steigung bei der Tour de France zu der Aufforderung hinreißen: „Quäl dich, du Sau“. Der Mangel an M2 könnte ein Grund dafür sein, dass er bei der Tour de France sein Potenzial nicht immer voll ausschöpfen konnte.

Ein extrem hohes Vermögen, sich selbst zu bezwingen, vermuten wir bei dem ehemaligen Spitzensportler Hartwig Gauder. Gauder gewann in den 1980er Jahren nahezu jeden Wettbewerb über 50 Kilometer Gehen – eine typische M2-Sportart. Er war mehrfacher DDR-, Europa-, Weltmeister und Olympiasieger. Nach dem Ende seiner Karriere sank seine Herzleis-

Abb. 1 Facetten der Macht

		Quelle der Macht	
		andere	selbst
Ziel der Macht	selbst	M1 anlehnendes Machtmotiv	M2 selbstbezogenes Machtmotiv
	andere	M4 gemeinschaftsdienliches Machtmotiv	M3 eigennütziges Machtmotiv

tungsfähigkeit auf lebensbedrohliche 15 Prozent. Ihm wurde zunächst ein Kunstherz, dann ein Spenderherz implantiert. Einige Tage nach der Operation begann er mit dem Radfahren und lief einige Jahre danach den New-York-Marathon. Im Jahr 2003 bestieg er den höchsten Berg Japans, den Fudschijama (Westdeutsche Allgemeine Zeitung, 4.7.2005). Das Beispiel Gauder ist auch ein Hinweis auf die hohe Stabilität des M2-Motivs.

#### 4. Spitzensport als Kampf gegen andere

Doch auch diese Motivkomponente reicht nicht aus, um im Spitzensport erfolgreich zu sein. Gut zu sein bzw. immer besser zu werden (Leistungsmotiv) und sich selbst im Griff zu haben (Machtmotiv mit starker M2-Komponente) sind im Spitzensport keine Ziele an sich. Die Krönung aller sportlichen Aktivitäten ist der Wettkampf, der Kampf gegen andere, der Sieg. Was nutzt es einem Sportler, Trainingsweltmeister zu sein, wenn er – wie Jürgen Hingsen gegen Dailey Thompson – im Wettkampf meist unterliegt. Oder was bringt es, wenn man bei den Olympischen Spielen im Endlauf mit einer guten Leistung Zweiter wird, obwohl man hätte gewinnen können. Um Gold zu erlangen, muss man kämpfen können. Nicht nur mit oder gegen die Widrigkeiten von Geräten, nicht nur gegen sich, sondern vor allem gegen andere. Nicht nur in den so genannten Kampfsportarten kommt es darauf an, andere zu besiegen. Auch bei den technischen Disziplinen sowie den Kraft- und Ausdauersportarten gibt es einen Gegner, den es zu besiegen gilt. Dabei spielt das Machtmotiv oder zumindest machtmotiviertes Verhalten eine wichtige Rolle. Natürlich will man im Schwimmen im Endkampf eine Bestzeit schwimmen (Leistungsmotiv). Man will aber auch auf keinen Fall bei einem engen Rennverlauf, 15 Meter vor dem Anschlag, einen Konkurrenten an sich vorbeiziehen lassen (Machtmotiv M3). Besonders dann nicht, wenn persönliche Animositäten bestehen.

Selbst beim Schach, sicherlich die Sportart, die das Leistungsmotiv besonders stark anspricht, werden Spieler auf internationaler Ebene keine Spitzenplätze besetzen, wenn sie nicht auch die Tricks beherrschen, den Gegner zu irritieren, zu verunsichern und zu Fehlern zu verleiten.

Das Machtmotiv M3 liefert auch nach einer unerwarteten Niederlage gegen einen Konkurrenten die Energie für eine hohe Bereitschaft, sich im Training zu quälen, um sich dann beim nächsten Aufeinandertreffen zu revanchieren.

Voll befriedigen lässt sich das Machtmotiv mit starker M3-Komponente in den **Interaktions- bzw. Kampfsportarten**, bei denen man besser sein muss als der sportliche Gegner. Hierzu zählen Einzelsportarten wie Tennis, Tischtennis, Badminton, Fechten, Ringen, Judo, Boxen etc., aber auch Teamsportarten wie Fußball, Eishockey, Handball. Diese Sportarten sind dadurch gekennzeichnet, dass man das Handeln des Gegners durch das eigene Handeln beeinflusst. Man lässt den Gegner nicht ins Spiel

kommen, zwingt ihm das eigene Spiel auf. Man hindert ihn am Spielaufbau, verschafft sich Respekt durch spektakuläre Aktionen, spielt ihn an die Wand oder schlägt ihn wie beim Boxen k.o.

#### 5. Unterschiedliche Wettkampfformen

Doch Wettkampf ist nicht gleich Wettkampf. Von der Art des Wettkampfs hängt es ab, wie stark das Machtmotiv mit der M3-Komponente ins Spiel gebracht werden kann oder ins Spiel gebracht werden muss. Hinsichtlich des Wettkampfcharakters verschiedener sportlicher Disziplinen lassen sich drei verschiedene Typen der Auseinandersetzung mit dem sportlichen Gegner und seinen Leistungen unterscheiden: Sportarten, bei denen die **Handlungsausführung nacheinander, nebeneinander oder gegeneinander** geschieht.

- Sportarten, bei denen im Wettkampf die **Handlungsausführung der sportlichen Gegner nacheinander** geschieht, sind im Wesentlichen die bereits oben dargestellten technizierten Disziplinen wie Gerätturnen, Golf, Stabhochsprung, Rodeln etc. Das Charakteristische an diesen Sportarten ist, dass hier die Kontrahenten nicht gleichzeitig agieren. Jeder turnt, schlägt, springt oder fährt ohne direkte Konfrontation und erfährt, wie z. B. beim Rodeln, erst hinterher, ob er besser oder schlechter als seine Gegner abgeschnitten hat. Während das Training hohen leistungsthematischen Aufforderungscharakter hat, verschiebt sich im Wettkampf die Konzentration vom Gerät auf die eigene Person. Der Sportler muss in der Lage sein, die im Training erarbeitete Perfektion in eine adäquate Wettkampfleistung umzusetzen, und darf sich dabei nicht durch eigene Befürchtungen, die Leistungen seiner Konkurrenten etc., aus der Bahn werfen lassen. Er muss sich in dieser Phase selbst im Griff haben und die Kontrolle der eigenen Emotionen als zusätzliche Herausforderung erleben (M2-Komponente). Die Möglichkeit, durch irgendwelche taktischen Spielchen Einfluss auf die Leistung der Konkurrenten zu nehmen (M3-Komponente), besteht nicht, da kaum eine direkte Interaktion gegeben ist. So ist beim Rodeln oder Bobfahren bei der Fahrt durch den Eiskanal kein direkter Gegner gegenwärtig. Von daher stellt sich die Frage, ob man bei derartigen Disziplinen überhaupt stark mit dem sportlichen Gegner wetteifert (das wäre M3) oder nicht (mehr oder weniger unabhängig von dessen Person) lediglich mit dessen Leistung. In diesem Fall wäre das Leistungsmotiv die treibende Kraft.

Wir sind aber der Ansicht, dass neben einem hohen Leistungsmotiv das eigennützige Machtmotiv (M3) in technischen Disziplinen nicht bedeutungslos ist. Natürlich geht es z. B. im Speerwerfen als technischer Disziplin zunächst einmal darum, weit zu werfen. Im Endkampf, wenn es um Sieg oder Niederlage geht, kommt es aber auch darauf an, mit einem sehr weiten Wurf im ersten Versuch die Konkurrenz zu schocken oder bei einem weiten Wurf eines Konkurrenten mit einem noch weiteren Wurf zu kontern.

- Zu den Sportarten, bei denen im Wettkampf die **Handlungsausführung der sportlichen Gegner nebeneinander** geschieht, gehören die oben aufgeführten Ausdauer- und Kraftausdauersportarten wie Radfahren, Rudern, Schwimmen, Triathlon etc. Bei diesen Sportarten fährt man nicht wie z. B. beim Rodeln nur gegen die Zeit, sondern man hat einen Gegner, der hinter, neben oder vor einem ist. Auch hier kommt es zunächst einmal darauf an, sich im Training ständig zu verbessern, was eine Herausforderung an das Leistungsmotiv darstellt. Da das Sich-Quälen-Können sowohl im Training als auch im Wettkampf erforderlich ist, halten wir als wesentliches Erfolgselement jedoch ein hohes Machtmotiv mit einer starken M2-Komponente für absolut notwendig.

Darüber hinaus ist z. B. beim Radrennen die Freude an so genannten Machtspielen bzw. das Beherrschen derartiger Machtspiele (M3) für den Sieg von ausschlaggebender Bedeutung. Besonders deutlich wurde dies im Zweikampf zwischen Jan Ullrich und Lance Armstrong. Ihnen sind in diesem Zusammenhang sicherlich die entsprechenden Bilder von der Tour de France 2004 in Erinnerung. Jan Ullrich war bei einer Bergetappe von der Straße abgekommen, hatte sich aber nicht verletzt. Lance Armstrong verhielt sich fair, verlangsamte sein Tempo und wartete, bis Jan Ullrich zu ihm aufgeschlossen hatte. In diesem Moment trat er an, ließ Ullrich einfach stehen und demonstrierte ihm auf diese Weise seine Macht und Überlegenheit. Die demoralisierende Aktion verfehlte ihre Wirkung nicht. Jan Ullrich fiel zurück und hatte spätestens nach dieser Etappe die Tour verloren. Wir sind uns sicher, dass das eigennützige Machtmotiv (M3) bei Lance Armstrong (den die französische Zeitung *L'Equipe* „den Gnadlosen“ nannte) stärker ausgeprägt ist als bei (dem freundlichen, netten) Jan Ullrich.

Auch bei Marathonläufen lässt sich im Wettkampf eigennütziges Machtverhalten beobachten. Anders als im Freizeitsport, bei dem es einem Hobbyläufer darauf ankommt, nicht aufzugeben (M2-Komponente) oder seine Zeit von 3 Stunden 40 Minuten auf 3 Stunden 30 Minuten zu verbessern (Leistungsmotiv), geht es im Spitzensport letztlich darum, die Konkurrenten in Schach zu halten. Strategie und Taktik bestimmen hier den Rennverlauf. Man verschärft das Tempo, wenn man merkt, dass der Konkurrent Schwierigkeiten hat. Man bremst ihn aus, wenn er das Tempo verschärfen will. Leichtathletik-Fans kennen die Machtspiele der Läufer Stars Kenias und Marokkos bei den internationalen Meisterschaften.

Selbst im Schwimmen, einer Disziplin, die wir oben unter M2-Aspekten betrachtet haben, helfen Feindbilder, zusätzliche Kräfte zu mobilisieren. So, wenn nach einem spannenden Staffel-Rennen bei einer Weltmeisterschaft der Schluss-Schwimmer der siegreichen Staffel nach einem Kopf-an-Kopf-Rennen verkündet: „Ich hab' alles gegeben, damit der mich nicht überholt“.

Und auch im Autorennensport, der von der reinen Tätigkeit her eher das Leistungsmotiv heraus-

fordert (an welcher Schraube, welcher Einstellung kann noch gedreht werden, um eine weitere Hundertstelsekunde herauszuholen), wird im Rennen der Gegner ausgebremst, im negativsten Fall von der Strecke „geschossen“. Und in dieser Phase, dem Wettkampf, wird die technische, leistungsorientierte Sportart zur Kampfsportart und selbst Michael Schumacher vom leistungsorientierten Perfektionisten zum eigennützigen Machtmotivierten (M3), der seine Konkurrenten besiegen will.

Erinnert sei auch an die packenden sportlichen Auseinandersetzungen im Zehnkampf zwischen Jürgen Hingsen und Dailey Thompson in den 1980er Jahren. Der Zehnkampf ist sicherlich eine Sportart, die ein hohes Leistungsmotiv (in möglichst vielen Disziplinen Bestleistung zu erzielen) und ein hohes Machtmotiv mit starker M2-Komponente (sich über zwei Tage quälen zu können) erfordert. Das ausgeprägtere eigennützige Machtmotiv (M3) bei Dailey Thompson war aber sicherlich ein wesentlicher Grund dafür, dass der Brit bei allen wichtigen internationalen Meisterschaften seinen Konkurrenten schlagen konnte, obwohl Jürgen Hingsen die besseren körperlichen Voraussetzungen hatte und häufig als Inhaber des Weltrekords zu den Olympischen Spielen, Welt- oder Europameisterschaften anreiste. Es ist nun einmal etwas grundsätzlich anderes, ob man bei einem Meeting auf Rekordjagd geht (Kampf gegen sich selbst und Kampf gegen die alte Bestmarke) oder ob es darum geht, bei einer Meisterschaft seinen ärgsten Konkurrenten zu schlagen, um eine Goldmedaille zu gewinnen.

- Zu den Sportarten, bei denen im Wettkampf die **Handlungsausführung der sportlichen Gegner gegeneinander** geschieht, zählen die

erwähnten Interaktions- oder Kampfsportarten wie Tennis, Fußball, Boxen etc. Um erfolgreich zu sein, ist hier ein eigennütziges Machtmotiv unbedingte Voraussetzung. Interaktions- bzw. Kampfsportarten sind dadurch charakterisiert, dass man das Handeln des Gegners durch das eigene Handeln so beeinflusst, dass er zum Verlierer wird. Technisch gut zu sein, reicht nicht zum Sieg. Man muss auch gegen den anderen kämpfen können, um ihn zu besiegen. Schließlich kann nur einer gewinnen.

In diesem Sinne zählt Tennis zu den machtorientierten Sportarten. Man muss den Gegner ausspielen, ihn zu Fehlern verleiten, ihn vorführen usw. Es reicht nicht aus, über ein großes Repertoire an technisch perfekten Schlägen zu verfügen. Man muss sie auch im Spiel mit dem Gegner erfolgreich einsetzen können. Man muss beim Gegenspieler Wirkung erzielen. Man muss ihm das eigene Spiel aufzwingen. Man zeigt ihm nach gelungenen Winner-Schlägen die Faust und tut alles, dass er sich im Spiel nicht entfallen kann. Schließlich kann nur einer gewinnen.

Das Erlernen und Beherrschen von Techniken und Bewegungsabläufen ist auch hier wichtig und setzt ein mittelhohes Leistungsmotiv voraus. Doch bei diesen so genannten Interaktionssportarten kommt es in erster Linie darauf an, einen Gegner zu besiegen. Ob man dabei in allen Phasen des Wettkampfs technisch gut ist, ist nicht entscheidend. Die Aussage des Fußballnationalspielers Michael Ballack macht dies deutlich: „Bei der Weltmeisterschaft zählt nur, dass man gewinnt. Lieber auch mal mit einer schlechten Leistung“ (Westdeutsche Allgemeine Zeitung, 27.6.2005). Man muss gewinnen. Man muss Kampfgeist zeigen. Wenn dieser Kampfgeist als innere Disposition fehlt, sind den eigenen Möglichkeiten Grenzen gesetzt (siehe Beispiel im Infokasten auf dieser Seite).

Erfolgreiche Tennisspieler wie Boris Becker, John McEnroe, Jimmy Connors und Martina Navratilova sind in unseren Augen in hohem Maße machtorientierte Spieler(innen) gewesen. Auf der anderen Seite gibt und gab es auch Weltklassemannschaften wie Steffi Graf und Ivan Lendl, deren Leistungsmotiv unseres Erachtens stärker als das eigennützige Machtmotiv ausgeprägt war. Dies spricht nicht gegen unsere Ansicht, dass Tennis ein machtorientiertes Spiel ist. Als Spieler kann man auf Machtspiele jedoch weitgehend verzichten, wenn die spieltechnische Überlegenheit wie bei Steffi Graf, Ivan Lendl und zur Zeit bei Roger Federer sehr groß ist.

Allerdings hätte ein stärker machtorientierter Ivan Lendl sich im legendären Spiel bei den French Open 1989 gegen den von Krämpfen geplagten Nobody Michael Chang sicherlich weniger hilflos verhalten und das Match gewonnen. Auch bei dieser Sportart muss man, wie manche Trainer behaupten, einen „Killerinstinkt“ besitzen. Bei ungefähr gleichen technischen Fähigkeiten ist in diesen Interaktions- bzw. Kampfsportarten neben der mentalen Stärke das Machtmotiv 3 entscheidend für den Erfolg.

- Bei den ebenfalls zu den Interaktionssportarten gehörenden **Teamsportarten** wie Fußball, Handball, Hockey, Eishockey, Basketball etc. könnte man annehmen, dass die Freude am sozialen Kontakt, also das Freundschaftsmotiv, ein erfolgsrelevanter Faktor ist. Doch auch bei diesen Sportarten besteht das primäre Ziel nicht in der Pflege harmonischer, freundschaftlicher Beziehungen (weder gegenüber dem gegnerischen Team noch innerhalb des eigenen Teams). Es geht darum, das gegnerische Team zu besiegen, aber auch darum, sich im Kampf um einen Stammplatz gegenüber den Konkurrenten im eigenen Team durchzusetzen (Beispiel: der Konkurrenzkampf der beiden Torwarte der Fußball-Nationalmannschaft Oliver Kahn und Jens Lehmann im Vorfeld der Weltmeisterschaft 2006). Es ist wichtig, auf einem technisch hohen Niveau zu spielen (Leistungsmotiv), aber ebenso wichtig, wenn nicht sogar wichtiger, ist der Kampfgeist, der Wille, den Gegner zu besiegen (eigennütziges Machtmotiv).

Die machtorientierte Komponente beim Fußball lässt sich auch an der Rolle des Torhüters erkennen. Der Nationaltorhüter Jens Lehmann hat dies einmal wie folgt beschrieben: „Ich muss den Eindruck machen, dass es schwer ist, mich zu überwinden. Wenn der Stürmer, der auf mich zukommt, Angst vor mir verspürt, habe ich den Ball schon fast gehalten.“ (Spiegel, 27.6.2005).

Es geht nicht nur darum, reaktionsschnell auf der Torlinie die Bälle wegzufausten oder über die Latte zu lenken. Der Torhüter muss den 5-Meter-Raum beherrschen. Er muss versuchen, den Elfmeterschützen zu irritieren, muss sich Respekt verschaffen. Im negativsten Fall ruft er durch unfaire Aktionen (z. B. Attackieren mit gestreckten Beinen) bei den gegnerischen Stürmern Angst hervor.

Regeln und das Gebot der Fairness schränken zu eigennütziges M3-Verhalten allerdings ein. Sie sollen verhindern, dass das machtorientierte Verhalten die tolerierbaren Grenzen überschreitet. Das Überschreiten der Grenzen der Fairness gehört leider für manche Spieler (z. B. durch brutale Fouls oder provozierende Äußerungen im Fußball) und Trainer auch dazu (Trainer-Äußerung: „Man muss ein Schwein sein, wenn man im Tennis Erfolg haben will.“). Mohammed Ali war sicherlich ein großartiger Boxer mit hohen technischen Fertigkeiten, für deren Erwerb er hart gearbeitet hatte (zumindest mittelhohes Leistungsmotiv und mittelhohes Machtmotiv M2). Sein Verhalten vor dem Kampf (Verhöhnung des Gegners), aber auch im Ring (Provozieren des Gegners) sprechen für hohe M3-Anteile. Über die Tatsache, dass er dabei häufig die Grenzen der Fairness überschritten hat, wird bei der Würdigung seiner Leistung gern hinweggesehen.

## 6. Motivationale Anforderungsprofile im Spitzensport

Eine wichtige Voraussetzung für Erfolg im Beruf ist nach McClelland (1978) die optimale Passung von persönlichem Motivprofil und dem

### INFO

Vor einiger Zeit berieten wir einen jungen, technisch hochbegabten Tennisspieler. Sein Problem bestand darin, dass er trotz technischer Überlegenheit häufig die so genannten „engen“ Matches verlor. Es fehlte ihm der unbedingte Wille, den Court als Sieger zu verlassen. Dass es sich hierbei um keine momentane Schwäche, sondern eine seit langem bestehende motivationale Disposition handelte, wurde im Laufe des Beratungsprozesses an zahlreichen Beispielen deutlich. Unter anderem berichtete er folgende Begebenheit: Wenn früher in der Schule die Lehrerin die Schulstunde beendete und alle Schüler wie auf Kommando zur Tür rannten, sei er meist der erste an der Tür gewesen, doch der letzte, der aus der Klasse kam. Im Gedränge vor der Tür hätte er fast immer gegen die anderen verloren. Es war ihm letztlich kein Bedürfnis, sich unbedingt gegen die anderen durchzusetzen. Er wollte nur der Schnellste sein.

motivationalen Anforderungsprofil der zu erledigenden Tätigkeit. Je besser das persönliche Motivprofil zu den motivationalen Anforderungen des Berufs passt, umso wahrscheinlicher ist – die notwendigen Kompetenzen vorausgesetzt – der berufliche Erfolg (s. a. Krug & Kuhl, 2006).

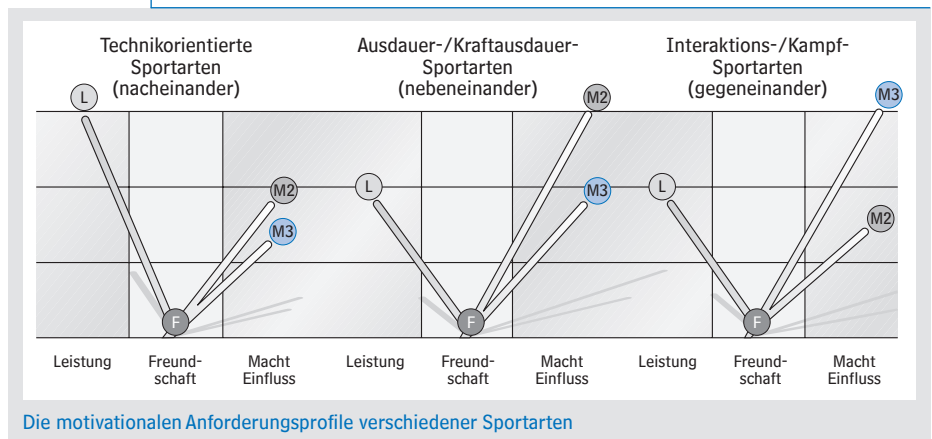
Nun haben die vorangegangenen Analysen deutlich gemacht, dass die motivationalen Anforderungen, die der Spitzensport an die Athletinnen und Athleten stellt, davon abhängt, ob die Leistung im Training oder im Wettkampf erbracht werden muss, und davon, um welche Sportart es sich handelt.

In der Trainingsphase gilt es, die notwendigen Kompetenzen zu erwerben, Bewegungsabläufe und Techniken zu perfektionieren und Strategien zu erarbeiten, die notwendig sind, um im Wettkampf eine Erfolgchance zu haben. Sportlern mit einem hohen Leistungsmotiv dürfte es leichter fallen, die hierzu notwendige intrinsische Motivation abzurufen, und Spaß daran zu haben, immer schneller, besser, perfekter zu werden. Derartige sich ständig wiederholende Trainingseinheiten zur Herausbildung von Automatismen und zur Verschiebung der Belastungsgrenze stellen jedoch hohe Anforderungen an die physische und psychische Belastbarkeit des Sportlers. Hier kommt es darauf an, sich selbst quälen zu können, den „inneren Schweinehund“ zu überwinden und Monotonien zu ertragen etc. Dies dürfte um so leichter fallen, vielleicht sogar Spaß machen, wenn ein entsprechend hohes Bedürfnis da ist, sich selbst in den Griff zu bekommen, zu erleben, wie der starke Geist den schwächeren Körper besiegt.

Training ist jedoch kein Selbstzweck. Das Ziel des Trainings ist Vorbereitung auf den Wettkampf. Im Wettkampf genügt es nicht, Freude daran zu haben, so gut oder besser zu sein als bisher (Leistungsmotiv). Man muss auch besser sein als der Gegner. Wer hier sein Potenzial maximal ausschöpfen will, dem muss es ein Bedürfnis sein, andere zu besiegen oder zu verhindern, von anderen besiegt zu werden. Sportarten sind zwar vom Ablauf her – wie wir sahen – unterschiedlich konfrontativ. Doch bei jeder Sportart (nicht nur bei den Interaktions- und Kampfsportarten) muss das Machtmotiv M3 so stark ausgebildet sein, dass es nicht nur das Ziel ist, die bisherige Bestleistung im Wettkampf zu verbessern, sondern auch den sportlichen Gegner – wenn man die Chance hat – bei einer wichtigen Meisterschaft zu besiegen. Ob man nach vier Jahren wieder die Chance bekommt, Olympiasieger zu werden, ist höchst unsicher.

Das Freundschaftsmotiv, also das Bestreben nach freundschaftlichen harmonischen Beziehungen, ist im Spitzensport nahezu irrelevant. Entweder bewältigt man die gestellten Anforderungen allein oder in Konfrontation mit dem sportlichen Gegner. Hier dürfte ein hohes Freundschaftsmotiv eher abträglich sein, denn zu viel Mitgefühl mit dem Gegner, der in der Wettkampfsituation sein Potenzial nicht abrufen kann, dürfte den eigenen Willen zum Sieg eher dämpfen.

Abb. 2 Anforderungsprofile der Sportarten



Selbst in den Teamsportarten (Handball, Fußball, Hockey, Eishockey, Basketball) kommt dem Freundschaftsmotiv, obwohl es sich um eine Gruppenaktivität handelt, nur eine geringe Bedeutung zu. Das Motto „Elf Freunde müsst ihr sein“ entsprang wohl mehr idealistischem Wunschdenken als den tatsächlichen Erfordernissen. Wir sind allerdings der Ansicht, dass in Mannschaftssportarten im Gegensatz zu den Individualsportarten das Freundschaftsmotiv etwas stärker ausgeprägt sein sollte, um den Zusammenhalt im Team zu fördern. Im Freizeitsport ist das Freundschaftsmotiv – sicherlich mehr als im Spitzensport – eine treibende Kraft, aber hier stehen auch nicht Leistung und Erfolg im Vordergrund, sondern die Freude, gemeinsam mit anderen sportlich aktiv zu sein.

Nach dem bisher Beschriebenen lassen sich, je nach Sportart, drei unterschiedliche motivationale Anforderungsprofile skizzieren (s. Abb. 2):

- Bei den technorientierten Sportarten wie Turnen, Eiskunstlaufen, Skispringen, Speerwerfen müssten Sportler ein sehr hohes Leistungsmotiv, ein mittleres Machtmotiv M3 und ein etwas höheres Machtmotiv M2 besitzen, um Spaß an der Sportart zu haben und im Wettkampf erfolgreich zu sein.
- Bei den Ausdauer- und Kraftausdauersportarten wie Radfahren, Rudern, Schwimmen, Marathon etc. müssten sie über ein hohes Leistungsmotiv, ein ebenso hohes Machtmotiv M3 und ein sehr hohes Machtmotiv M2 verfügen.
- Bei den Interaktions- bzw. Kampfsportarten wie Tennis, Fußball, Eishockey, Boxen etc. ist ein hohes Leistungsmotiv, ein sehr hohes Machtmotiv M3 und ein mindestens mittel-hohes Machtmotiv M2 erforderlich, um im Spitzenbereich erfolgreich zu sein. Dem Freundschaftsmotiv dürfte – wie wir bereits sagten – im Spitzensport keine große Bedeutung zukommen.

## 7. Konsequenzen für die Praxis

Es stellt sich nun die Frage, welche Konsequenzen sich aus den bisherigen Überlegungen für die Praxis des Spitzensports ableiten lassen.

## Berücksichtigung von Motivausprägungen bei der Talentauswahl und -förderung

Es ist unseres Erachtens wichtig, bei der Talentauswahl und -förderung nicht nur körperlichen Voraussetzungen, motorischen/koordinativen Fähigkeiten sowie psychoregulativen Möglichkeiten Bedeutung zu schenken. Wir halten es nach den obigen Erörterungen ebenso für wichtig, die Motivausprägungen bei Kindern und Jugendlichen zu erfassen. Dies wurde allerdings unserer Kenntnis nach bisher nur in Bezug auf das Leistungsmotiv realisiert (siehe z. B. Elbe, Wenhold & Müller, 2005). Die zusätzliche Erfassung des Machtmotivs mit seinen Facetten M2 (selbstbezogen) und M3 (eigen-nützig) liefert weitere wichtige Erkenntnisse, zumal man davon ausgehen kann, dass Motive über den Zeitverlauf recht stabil sind. Spätestens bei der Talentförderung wird man erkennen können, ob das Machtmotiv (M3) eines jungen Sportlers ausreicht, um auf Dauer an einer Interaktionssportart, wie z. B. Tennis oder Fechten, Freude zu haben und erfolgreich zu sein. Trainer in diesen Sportarten kennen die Probleme von großen Talenten, die beim Training mit ausgeprägtem Eifer bei der Sache sind, Wettkämpfen aber ausweichen, und deren Kampfgeist nicht ausreicht, sich in kritischen Wettkampfsituationen durchzubeißen. Dieses Problem lässt sich in Ballsportarten bei Individualsportlern stärker beobachten als bei Mannschaftssportlern.

## Die Kompensation motivationaler Defizite

Ideal wäre es, wenn sich Sportler mit den für die jeweilige Sportart erfolgsrelevanten Talenten und dem für die jeweilige Sportart typischen Motivprofil finden ließen. Dies wird jedoch nicht immer der Fall sein. So könnte ein Sportler zwar von seinen physischen Anlagen her die notwendigen Voraussetzungen für einen Spitzensportler mitbringen, aber er kann sich nicht quälen (Macht M2), er hat kein großes Interesse an der Auseinandersetzung mit den technischen Herausforderungen (Leis-

tungsmotiv) und er ist absolut kein Kämpfertyp (Macht M3). Wenn dies der Fall ist, dürfte der Sportler ein ewiges Talent bleiben. Doch was bedeutet es, wenn nur die eine oder andere Motivkomponente schwach ausgeprägt ist? Ein hohes Machtmotiv mit dominanter M3-Komponente ist die unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg im Spitzensport. Defizite in diesem Bereich werden sich nur bedingt durch ein erhöhtes Leistungsmotiv ausgleichen lassen. Sportler, denen es genügt, optimale Leistung erbracht, aber keinen Sieg errungen zu haben, werden immer Schwierigkeiten haben, in die Gruppe der erfolgreichen Spitzensportler vorzustoßen. Demgegenüber lassen sich Defizite im Bereich des Leistungsmotivs durch ein sehr hohes Machtmotiv M3 durchaus kompensieren. Für Sportler muss die Optimierung ihrer Techniken nicht Selbstzweck sein. Es genügt, wenn sie sie als Mittel zum Zweck begreifen, um ihre Siegchancen zu erhöhen. Im Gegensatz zu einem intrinsisch Leistungsmotivierten müssen sich rein machtmotivierte Sportler diesen Aspekt jedoch immer wieder vor Augen führen oder (von ihrem Trainer) vor Augen geführt bekommen. Das selbe trifft für Defizite im M2-Machtmotiv zu. Hier muss die bewusste, willentliche Steuerung gezielter ansetzen als bei jemandem, dem die Selbststeuerung ein inneres Anliegen ist.

## Die Vorbereitung auf die Wettkampfsituation

Da Training und Wettkampf unterschiedliche Anforderungsstrukturen haben, muss schon im Training die Auseinandersetzung mit allen Anforderungen des Wettkampfs stattfinden. Es reicht nun einmal nicht, im Training, z. B. im Schwimmen, extensiv und intensiv allein seine Bahnen zu ziehen und dabei unberücksichtigt zu lassen, dass man im Wettkampf sieben weitere Schwimmer neben sich hat, die alle gewinnen wollen. Es reicht auch beim Tennis nicht, intensiv an der Technik zu feilen und seine Schläge zu perfektionieren, ohne zu berücksichtigen, dass man im Spiel einen Gegner hat, der ebenfalls gewinnen will und alles dafür tut, dass seine Schläge das Spiel dominieren und nicht die seines Gegenspielers. Um nicht als Trainingsweltmeister unglücklich zu werden, brauchen Spitzensportler ein hohes Maß an Wettkampfhärte, die bereits im Training aufgebaut werden muss. Das heißt zum einen, dass die körperlichen Voraussetzungen für den Wettkampf zu erarbeiten, aber auch die so genannten mentalen oder psychoregulativen Fähigkeiten auszubauen sind. Durch wettkampfnahes Training muss der Sportler lernen, seine Nerven im Griff zu haben und sich selbst zu steuern. Er muss lernen, den Wettkampf als Herausforderung zu erleben und nicht als Bedrohung (Kuhl & Schulz, 1986). Er muss Spaß und Freude daran haben oder, wie ein Trainer es einmal ausdrückte, „auf der Rasierklinge zu tanzen“. Er muss ebenfalls Spaß und Freude haben, zu kämpfen, und den Willen, sich durchzusetzen, auch gegen Konkurrenten im eigenen Team. Vielleicht ist die Nominierung des

freundlich und nett wirkenden Fußballnationalspielers Kevin Kurany für die Weltmeisterschaft 2006 auch an seinem vermutlich relativ niedrigen M3-Motiv gescheitert.

Selbst zu wissen, wie man motivational „gestrickt“ ist, d. h., wo die motivationalen Stärken und Schwächen liegen, ist unabdingbare Voraussetzung, um sich sportlich weiterentwickeln zu können. Sind trotz hervorragender Trainingsergebnisse die Leistungen im Wettkampf nicht zufrieden stellend, kann dies daran liegen, dass das eigennützige Machtmotiv des Sportlers nicht die erforderliche Stärke besitzt, um das vorhandene Leistungspotenzial angemessen zu realisieren. In einem solchen Fall darf z. B. ein Tennistrainer im Spitzensport nicht nur der technikverliebte Spezialist sein. Er muss mit seinem Sportler daran arbeiten, das Match auch als ein Machtspiel zu begreifen. Das Spiel zu bestimmen heißt auch, die Wirkung auf den Gegenspieler zu beobachten und den Druck zu erhöhen, damit der Gegenspieler gar nicht erst ins Spiel kommt.

Die Selbsterkenntnis hilft auch, wenn man als hochtalentierter Spitzensportler eine ausdauerorientierte Sportart betreibt und weiß, dass es einem schwer fällt, sich im Training selbst zu quälen (mangelnde M2-Komponente). Ein lediglich leistungsorientierter Trainer (geschweige denn ein freundschaftsorientierter Trainer) würde langfristig mit seinem Sportler scheitern, wenn das Talent allein nicht mehr ausreicht.

Hier macht die Zusammenarbeit mit einem leistungs-, aber auch machtorientierten Trainer Sinn, der mit Einverständnis des Sportlers das notwendige Maß an Druck aufbaut – der z. B. auf die konsequente Einhaltung der abgesprochenen Trainingspläne achtet und interveniert, wenn der Sportler die Trainingsarbeit schleifen lässt. In einem Folgeartikel in dieser Zeitschrift (Kuhl & Krug, i.V.) wird dieser Aspekt noch einmal näher beleuchtet. Wir werden dort die Bedeutung der Motive für den Erfolg von Trainern und anderen Führungskräften im Spitzensport (z. B. Schiedsrichter) auf der Grundlage der Theorie McClellands und unserer Erfahrung im Spitzensport und in der Wirtschaft diskutieren

## 8. Abschließende Bemerkungen

In diesem Beitrag haben wir versucht zu verdeutlichen, dass auf der Seite der Motive das Leistungsmotiv allein nicht ausreicht, um erfolgreiches Handeln im Spitzensport zu erklären. Unsere Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Spitzensportlern haben uns immer wieder gezeigt, dass das Machtmotiv mit den Facetten M2 (selbstbezogen) und M3 (eigennützig) eine wichtige Rolle für den Erfolg im Spitzensport spielt. Vereinfacht könnte man das Leistungsmotiv als „Trainingsmotiv“, das eigennützige Machtmotiv als „Wettkampfmotiv“ bezeichnen. Das selbstbezogene Machtmotiv liefert zusätzlich – besonders in den Ausdauer-/Kraftausdauersportarten – sowohl in der Trainings- als auch in der Wettkampfphase die notwendige Energie, um sich quälen zu können.

Wir sind uns allerdings dessen bewusst, dass – trotz vorhandener Plausibilität – empirische Studien notwendig sind, um die von uns in diesem Beitrag formulierten Annahmen und Überlegungen zu überprüfen. Forschungsmäßigkeit würde dies zum einen bedeuten, Motivprofile von Sportlern zu ermitteln, die über das Leistungsmotiv hinaus auch die Stärke des Freundschaftsmotivs und des Machtmotivs mit seinen Facetten enthielten. Zum anderen wäre es notwendig, genauere motivationale Anforderungsprofile von Sportarten zu erstellen, um darauf aufbauend u. a. zu einer gezielteren Talentauswahl und Talentförderung zu kommen. Darüber hinaus ließen sich empirisch abgesicherte Erkenntnisse für die Gestaltung des wettkampfnahen Trainings gewinnen.

\*

## Literatur

Elbe, A.-M., Wenhold, F. & Müller, D. (2005). Zur Reliabilität der Achievement Motives Scales-Sport. Ein Instrument zur Bestimmung des sportspezifischen Leistungsmotivs. *Z. f. Sportpsychologie*, 12 (2), 57-68.

Gabler, H. (1986). Motivationale Aspekte sportlicher Handlungen. In H. Gabler, J.R. Nitsch & R. Singer (Hrsg.), *Einführung in die Sportpsychologie. Teil I* (S. 64-106). Schorn-dorf: Hofmann

Heckhausen, H. (1980). *Motivation und Handeln*. Berlin: Springer

Krug, S. & Kuhl, U. (2006). *Macht, Leistung, Freundschaft – Motive als Erfolgsfaktoren in Wirtschaft, Politik und Spitzensport*. Stuttgart: Kohlhammer

Kuhl, U. & Schulz, P. (1986). *Emotionale Belastungen im Sport – Ursachen, Auswirkungen und Interventionen*. Köln: bps

McClelland, D. (1978). *Macht als Motiv*. Stuttgart: Klett-Cotta

McClelland, D. & Burnham, D. (1976). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 54 (2), 100-110.

Rheinberg, F. (2006). *Motivation*. Stuttgart: Kohlhammer

\*

## Die Autoren

Dr. Ulrich KUHLE, Diplom-Psychologe. Von 1977 bis 1986 wissenschaftlicher Angestellter an der Universität Trier. Von 1986 bis 1992 hauptamtlicher Sportpsychologe am Olympiastützpunkt Rhein-Ruhr. Seit 1993 geschäftsführender Partner der KKP-Managementberatung in Essen. Tätigkeitsschwerpunkte: Führungskräfteentwicklung, Personalauswahl, Motivations- und Veränderungsmanagement, Coaching von Führungskräften. Seit 1980 Beratung von Sportverbänden und Spitzensportlern.

Dr. Siegbert KRUG, Diplom-Psychologe. Nach dem Studium Lehr- und Forschungstätigkeit an den Universitäten Bochum und Heidelberg. Forschungsschwerpunkt: Entwicklung von Trainingsprogrammen zur Erhöhung des Leistungsmotivs. Seit 1993 geschäftsführender Partner der KKP-Managementberatung in Essen. Tätigkeitsschwerpunkte: Seminare im Bereich Führung und Motivation, Durchführung und Begleitung von Veränderungsprozessen, Coachings für Führungskräfte und Teams.

Anschrift: KKP-Managementberatung, Laupendahler Landstraße 5, 45239 Essen-Werden  
E-Mail: k.k.p@t-online.de