

Ulrich Kuhl/Joachim S. Krug/Armin Eichholz

Alles nur Herausforderung?

Herausforderung und Bedrohung als leistungsbestimmende Faktoren im Spitzensport

In den letzten Jahren beobachtet man einen fast inflationären Gebrauch des Begriffs Herausforderung in unterschiedlichen Lebensbereichen, so auch im Spitzensport.

Was steckt hinter dem Begriff Herausforderung? Ist alles wirklich nur eine Herausforderung für den Sportler oder gibt es auch bedrohliche Situationen vor und während des Wettkampfschehens?

Der Artikel setzt sich mit dem Konzept der Herausforderung und Bedrohung (Kuhl & Schulz, 1986, in Anlehnung an Lazarus, 1966, 1981) auseinander und zeigt anhand vieler Beispiele auf, welche Konsequenzen sich für den Spitzensport ergeben. Er enthält Vorschläge, was im Vorfeld von Wettkämpfen getan bzw. vermieden werden sollte, damit Sportler den Wettkampf als Herausforderung betrachten können. Darüber hinaus wird deutlich gemacht, dass es ebenso wichtig ist, psychische Anforderungen des Wettkampfs in das Training zu integrieren, damit Sportler lernen, unter Druck bzw. in Bedrohungssituationen handlungsfähig zu bleiben.

Eingegangen: 2.8.2010

1. „Wir werden die Herausforderung annehmen.“

Besondere Leistungen zu erzielen, stellt in der Regel eine große Herausforderung dar. Große Anstrengungen müssen unternommen, Schwierigkeiten überwunden, neue Techniken erworben und kluge Ideen und Strategien eingesetzt werden. In der Hoffnung auf einen möglichen Erfolg stellt man sich diesen Herausforderungen – wie es umgangssprachlich heißt – bzw. nimmt die Herausforderung an. Es ist damit ein bewusst gewählter Akt.

In der letzten Zeit hat dieser Begriff jedoch eine inflationäre Verwendung in unterschiedlichen Lebensbereichen erfahren.

So wird Bahnchef Rüdiger Grube nach dem Ausfall der Klimaanlage in den ICEs im Sommer 2010 mit der Aussage im Verkehrsausschuss zitiert, dass man im vergangenen Winter „auch die eine oder andere Herausforderung“ gehabt habe.

Der Vorstandsvorsitzende der größten Rückversicherung der Welt sieht im Klimawandel kein Problem, sondern eine „enorme Herausforderung“ für die Weltgemeinschaft (Interview im Spiegel, Nr. 27, 5.7.2010).

Und in einer Politik-Talkrunde bei der ARD spricht der ehemalige bayerische Ministerpräsident Edmund Stoiber von einer „schweren Herausforderung“ in Bezug auf die momentane Finanzkrise und verwendet den Begriff Herausforderung weitere viermal in einer einzigen Antwort auf eine Frage der Moderatorin.

Einmal sensibilisiert, ist man ein wenig irritiert, wenn Politiker davon reden, der internationale Terrorismus sei eine „Herausforderung“ für die freie Welt. Eigentlich hätte man erwartet, man sähe im Terrorismus eine Bedrohung, die es gilt, in den Griff zu bekommen.

Aber auch im Bereich des Spitzensports hört man den Begriff Herausforderung besonders in Antworten auf Fragen von Medienvertretern sehr häufig. So freute sich Michael Schumacher als Wettkämpfer, der er nun mal sei, vor seinem ersten Comeback-Versuch im Juli 2009 auf diese „Herausforderung“. Bundestrainer Löw gab nach der erfolgten Auslosung der Gruppengegner für die WM 2010 in Südafrika bekannt: „Wir werden die Herausforderung annehmen.“ Für den FC Bayern München, der für Mario Gomez 30 Millionen Euro zahlte (und ihn dann meist auf der Bank sitzen ließ), ist es nach Bayern-Vorstandschef Karl-Heinz Rummenigge (FAZ, 2.5.2010) eine „Herausforderung“, den Spieler so zu unterstützen, dass er in die Erfolgsspur zurückfindet. Und in einer Presseerklärung des Deutschen Ruderverbands (DRV) im Juli 2010 heißt es, dass Marcel Hacker auf die Weltmeisterschafts-Teilnahme verzichtet, um sich auf seine „beruflichen und privaten Herausforderungen“ zu konzentrieren.

Selbst nach dem tödlichen Unfall eines Rodlers aus der Ukraine bei den Olympischen Winterspielen 2010 in Vancouver und den unverhältnismäßig vielen Stürzen sprachen die Verantwortlichen in Bezug auf die Bob- und Rodelstrecke von einer „Herausforderung“ für die

Vor der Kür: Wie die Athletin die Situation wahrnimmt, wird von vielfältigen Aspekten beeinflusst.

Imago/Schreyer



Athleten und nicht von einer Bedrohung für Leib und Leben. Ins Nachdenken gerät man auch, wenn z.B. vor dem entscheidenden Gruppenspiel gegen Ghana bei der Fußball-WM 2010 (es ging um Weiterkommen oder Ausscheiden) die Verantwortlichen verkünden, die Mannschaft verspüre überhaupt keinen Druck und man freue sich auf das Spiel; der Mannschaftskapitän aber sagt nach dem gewonnenen Spiel, man sei sehr erleichtert. Wie passt das zusammen?

Doch es gibt auch andere Beispiele. Wenn eine Mannschaft, die sich für die Saison das Ziel „oberes Tabellendrittel“ gesetzt hat – und mit viel Elan gestartet ist –, im Laufe der Saison in der Tabelle immer weiter nach unten rutscht und im Tabellenkeller gelandet ist, reden die Verantwortlichen nicht mehr von einer Herausforderung, den Klassenerhalt zu schaffen. Man ist sich nun im Klaren, dass man alles tun muss, um den drohenden Abstieg und die damit verbundenen negativen Konsequenzen zu vermeiden.

Und wenn jemand bei einem internationalen Top-Ereignis weit unter seinen Möglichkeiten bleibt und anschließend sagt, er sei an dem Druck der eigenen und öffentlichen Erwartungen gescheitert, dann spricht das dafür, dass er den Wettkampf nicht als Herausforderung, sondern als Bedrohung empfunden hat.

Realitätssinn zeigt sich u. E. auch in einer Äußerung des Ex-Fußball-Nationaltorhüters Oliver Kahn in einem Interview mit der Süddeutschen Zeitung: „Druck ist okay, doch man sollte ihn als Herausforderung begreifen – als etwas Positives. Aber das ist leicht gesagt.“ (3.4.2010).

Ohne Zweifel ist es gut und absolut leistungsförderlich, wenn man bedeutsame Anforderungen, wie z.B. wichtige Wettkämpfe, als Herausforderung ansieht. Aber wird vielleicht doch – neben dem inflationären Gebrauch des Begriffs Herausforderung – die Realität ein wenig geschönt? Gibt es keinen Druck, nichts Bedrohliches mehr, sondern nur noch Herausforderungen? Ist es nicht ein ebenso wichtiges Ziel, in bedrohlichen Situationen, unter Druck handlungsfähig zu bleiben? Oder könnte das vielleicht schon die nächste Herausforderung sein?

Wenn dies alles jedoch nur semantische Spitzfindigkeiten sind, und es bedeutungslos ist, ob wir Leistungssituationen als Herausforderung oder Bedrohung betrachten, müsste man sich keine weiteren Gedanken machen. Wenn aber Herausforderung und Bedrohung – von denen wir annehmen, dass sie zwei unterschiedliche Seiten der selben Medaille sind – zu unterschiedlichen affektiv-motivationalen Effekten (Lazarus, 1981) führen, die das Leistungshandeln enorm beeinflussen können, dann ist es höchst sinnvoll, sich näher damit zu befassen. Zu fragen wäre in diesem Fall: Welchen Unterschied im psychologischen Bereich macht es, ob man eine Leistungssituation als Herausforderung oder als Bedrohung ansieht? Wovon hängt es ab, ob eine Anforderung eher als Herausforderung oder eher als Bedrohung erlebt wird? Gibt es Persönlichkeitsmerkmale, die

ABB. 1

Anforderung – Herausforderung oder Bedrohung?



dafür verantwortlich sind, ob Anforderungen eher als Bedrohung oder eher als Herausforderung gesehen werden? Was kann man bereits im Vorfeld und während des Wettkampfs tun, damit Anforderungen nicht zu Bedrohungen werden? Und wie bewältigt man Anforderungen, die durchaus einen bedrohlichen Charakter haben können?

Um die aufgeworfenen Fragen zu klären, wollen wir uns dem Thema zunächst von der theoretischen Seite nähern.

2. Wann erlebt man eine Anforderung als Herausforderung, wann als Bedrohung? – Die Theorie der Herausforderung und Bedrohung im Spitzensport

Bereits Thorndike (1911) hat allgemein festgestellt, dass Menschen aktiv werden, um positive Konsequenzen anzustreben oder negative Konsequenzen zu vermeiden. Während in dem einen Fall eine positive Wahrnehmungs- und Handlungsorientierung vorliegt, ist diese im anderen Fall eher negativ und misserfolgsvermeidend. Dieser Befund lässt sich auch auf sportliches Handeln im Leistungsbereich übertragen. Leistungssportler streben danach, sich selbst zu bestätigen, besser zu sein als ihre Konkurrenten, Prämien zu bekommen etc. Es kann aber auch sein, dass sich das sportliche Handeln an der Vermeidung negativer Konsequenzen orientiert: sich selbst nicht zu enttäuschen, andere nicht zu enttäuschen, sich nicht zu blamieren, die Kaderzugehörigkeit nicht zu verlieren etc. Ganz allgemein lässt sich somit eine Leistungssituation als etwas Positives wahrnehmen, die man aktiv angeht, oder als etwas Bedrohliches, dessen negative Konsequenzen es zu vermeiden gilt (Abb. 1).

Kuhl und Schulz (1986) sind diesen Fragen nachgegangen und haben in Anlehnung an Lazarus (1966; 1981) eine Theorie der Herausforderung und Bedrohung für leistungssportliches Handeln formuliert.

Ob eine Wettkampfsituation als Herausforderung oder Bedrohung erlebt wird, hängt nach Kuhl und Schulz von drei Faktoren ab:

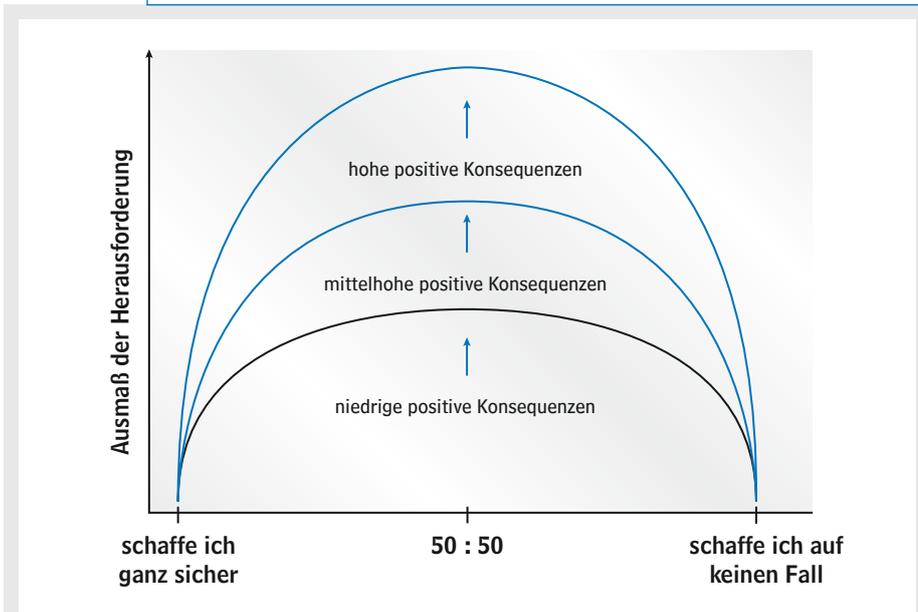
1. von der Höhe der subjektiven Erreichenswahrscheinlichkeit („Wie sicher bin ich mir, dass ich das schaffe?“),
2. von der Bedeutsamkeit der antizipierten positiven Konsequenzen bei Zielerreichung („Wie groß ist mein möglicher Gewinn?“) und
3. von dem Ausmaß der befürchteten negativen Konsequenzen bei Nicht-Erreichen des Ziels („Wie groß ist mein möglicher Verlust?“).

Herausforderung

Die Höhe der Herausforderung hängt dabei zunächst einmal von der Höhe der subjektiven Erreichenswahrscheinlichkeit ab sowie von den positiven Konsequenzen, die man sich von der Zielerreichung verspricht (Abb. 2, siehe Seite 10). Je schwieriger die zu bewältigende Aufgabe ist, umso mehr fühlt man sich herausgefordert, sie auch zu schaffen, um dann den Stolz über das Erreichte und die eigene Tüchtigkeit zu erleben (Steigerung des Selbstwertgefühls) und zu genießen. Weitere positive Konsequenzen (s. Abb. 3 auf Seite 10, linker Teil) wären Lob, Ehrungen, mediale Aufmerksamkeit (soziale Anerkennung), Prämien, Sponsorengelder, ein Auto (materieller Gewinn) oder auch der Aufstieg in einen höheren Kader (Verbesserung der Karrierechancen). Dieser Zusammenhang gilt aber nur, solange es realistisch erscheint, dass die Aufgabe zu bewältigen ist. Wird der Schwierigkeitsgrad so hoch, dass die Aufgabe nicht mehr zu schaffen ist, verliert die Anforderung ihren Herausforderungscharakter. Das ist auch der Fall, wenn es möglich ist, das Ziel völlig ohne Anstrengung zu erreichen. An den jeweiligen Endpunkten „schaffe ich ganz sicher“ und „schaffe ich auf keinen Fall“ entsteht so gut wie keine Herausforderung.

Ein **Beispiel** mag dies verdeutlichen: Würde man einem Hobby-Tennispieler 1 Million Euro

ABB. 2 Herausforderung



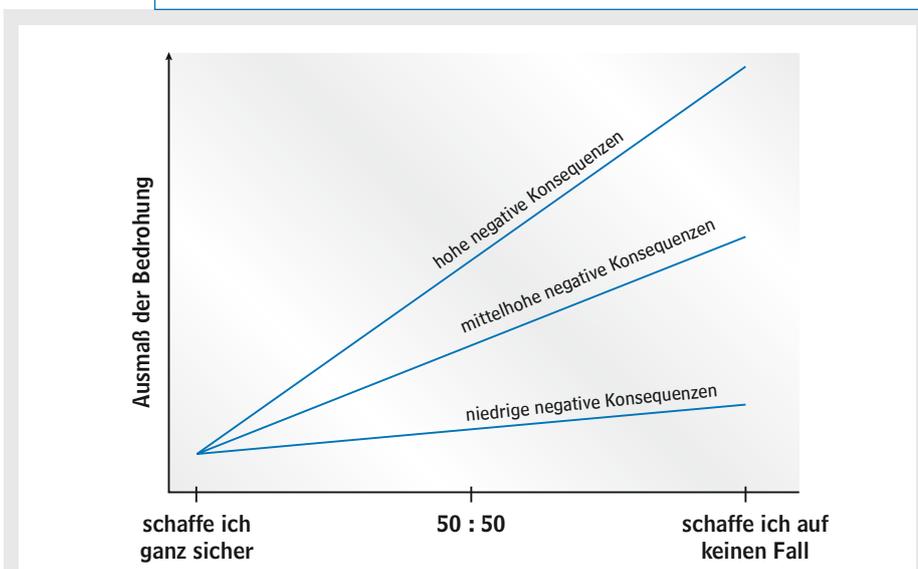
(nach Kuhl und Schulz, 1986)

ABB. 3 Konsequenzen

POSITIVE KONSEQUENZEN	NEGATIVE KONSEQUENZEN
Steigerung des Selbstwertgefühls	Beeinträchtigung des Selbstwertgefühls
Soziale Anerkennung	Soziale Abwertung
Materieller Gewinn	Materieller Verlust
Verbesserung der Karrieremöglichkeiten	Verschlechterung der Karrieremöglichkeiten
	Beeinträchtigung der Gesundheit

Konsequenzen bei Zielerreichung bzw. Nicht-Zielerreichung

ABB. 4 Bedrohung



(nach Kuhl und Schulz, 1986)

als Prämie bieten, falls er einen Satz gegen Roger Federer gewinnt, wäre die Herausforderung trotz des hohen finanziellen Anreizes gleich Null, da auch die Erfolgswahrscheinlichkeit gleich Null ist. Freuen würde er sich sicherlich über die Möglichkeit, einige wenige Ballwechsel mit dem Wimbledonssieger zu absolvieren. Umgekehrt würde Federer das Spiel gegen einen Hobbyspieler sicher nicht als Herausforderung erleben, da die Erfolgswahrscheinlichkeit 100 Prozent ist. Ob er für eine Siegprämie von 1 Million Euro möglicherweise doch den Schläger in die Hand nehmen würde, darüber können wir nur spekulieren.

Allgemein kann man sagen: Je anspruchsvoller die Aufgabe ist (d.h., man muss sein Potenzial voll zur Wirkung bringen, man muss sich „voll reinhängen“) und je attraktiver die positiven Konsequenzen bei der Zielerreichung sind, desto stärker wird die Einstellung, den Wettkampf als Herausforderung zu sehen.

Bedrohung

Ein Gefühl der Bedrohung empfindet man dann, wenn man unsicher ist, ob man die Anforderungssituation bewältigen kann, und wenn die Nicht-Bewältigung an negative Konsequenzen gekoppelt ist (Abb. 4). Je größer die Unsicherheit ist, ob das selbst- oder fremdgesetzte Ziel zu erreichen ist, und je schwerwiegender die negativen Konsequenzen sind, desto stärker ist die Bedrohung. Negative Konsequenzen nach einer Niederlage können sein (s. Abb. 3, rechter Teil): Enttäuschung über sich selbst (Beeinträchtigung des Selbstwertgefühls), Blamage, Kritik, Enttäuschung anderer (soziale Abwertung), Verlust von Prämien, Verlust der Förderung oder von Sponsorengeldern (materieller Verlust) und Verlust der Kadernzugehörigkeit oder Kaderrückstufung (Verschlechterung der Karrieremöglichkeiten). Bei Risikosportarten (aber nicht nur da) kommen Verletzungen als negative Konsequenz bzw. als Bedrohungspotenzial hinzu (Beeinträchtigung der Gesundheit). Letztgenanntes Bedrohungspotenzial ist ein eher generelles Charakteristikum von Risikosportarten, kann aber im Wettkampf das Gesamtbedrohungspotenzial erhöhen (z.B. bei der Abfahrt im Ski alpin oder beim Skispringen).

Aus Abb. 4 wird deutlich, dass negative Konsequenzen bei Nicht-Zielerreichung nicht zwangsläufig das Gefühl der Bedrohung auslösen: Ist man sich absolut sicher, dass man seine Aufgabe bewältigen kann, dann führen auch potenzielle, schwerwiegende Konsequenzen nicht zu einem Gefühl der Bedrohung.

Ein **Beispiel**: Ein Pilot weiß um die schwerwiegenden negativen Konsequenzen, wenn das Flugzeug abstürzen sollte. Er steigt nur deshalb in die Maschine, weil er sich sehr sicher ist, dass dies – sieht man von dem für ihn akzeptierten Restrisiko ab – aufgrund seiner Kompetenz nicht geschieht. Darüber hinaus erlauben ihm seine positive Einschätzung des Anforderungs-/Kompetenzverhältnisses und die At-

traktivität bzw. Bedeutung seiner Tätigkeit, seinen Job als etwas Herausforderndes zu betrachten.

Anders als bei der Herausforderung steigt die Bedrohung aber immer weiter, je unsicherer man ist, ob man die Anforderung bewältigen und damit die negativen Konsequenzen vermeiden kann.

Wir haben vorhin formuliert, dass Herausforderung und Bedrohung zwei Seiten der selben Medaille sind. Insofern ist es möglich, den Wettkampf mit dem offensiven Ziel „Ich will gewinnen“ oder mit dem defensiven Ziel „Ich darf nicht verlieren“ anzugehen. Je schwerwiegender jedoch die möglichen negativen Konsequenzen sind, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sportler den Wettkampf als Bedrohung wahrnehmen. Dies hat damit zu tun, dass die Bewältigung von anspruchsvollen Leistungssituationen im Sport (besonders in Interaktionssportarten) nicht als sicher eingeschätzt werden kann.

Zwei **Beispiele**: Startet man als Weltrekordler bei den Olympischen Spielen und hat seine geplante Hochzeit bereits lukrativ vermarktet (für den Fall, dass man Olympiasieger wird), sich in den Medien weit aus dem Fenster gelehnt („die Konkurrenz hat diesmal keine Chance gegen mich“), dann ist es nicht verwunderlich, dass bei auftauchenden Problemen im Wettkampf die sportliche Auseinandersetzung zur Bedrohung wird.

Auch die Bemerkung des Trainers Ingo Steuer „alles andere als eine Goldmedaille wäre eine Enttäuschung“ vor dem Start seines Eislaufpaars bei den Olympischen Spielen 2010 hat es seinen Sportlern vermutlich schwer gemacht, den Wettkampf als Herausforderung zu sehen, zumal die Athleten aufgrund von Verletzungen im Vorfeld nicht durchgängig trainieren konnten. Dass auch der antizipierte Verlust von Preisgeld eine Bedrohung darstellen kann, belegt ein Interview mit dem Golf-Profi Martin Kaymer (Info-Kasten 1).

3. Der Wechsel von Herausforderung und Bedrohung

Vor und während Wettkämpfen geschieht es nicht selten, dass eine Leistungssituation ihren Charakter verändert und von einer Herausforderungs- plötzlich in eine Bedrohungssituation umschlägt oder umgekehrt.

Drei **Beispiele**: Bei einer Schwimm-Disziplin über 200 m führt die Sportlerin bis 150 m vor den Konkurrenten mit einigem Vorsprung. Damit liegt sie mit ihrer Strategie, das Rennen schnell anzugehen, voll im Plan. Auf der letzten Bahn merkt sie, dass die Konkurrenz immer mehr zu ihr aufschließt. Sie verkrampft und verliert eine sicher geglaubte Medaille (Wechsel von Herausforderung in Bedrohung). Beim Vorkampf in einer Wurfdisziplin droht der Medaillenhoffnung das Aus. Erst im dritten Ver-

INFO 1

Bedrohung durch antizipierten Verlust von Preisgeld

Eine Aussage des Golf-Profis Martin Kaymer illustriert, dass auch der antizipierte Verlust von dem, was man noch gar nicht hat, zur Bedrohung werden kann:

„Es gibt da eine bemerkenswerte und lehrreiche Viertelstunde in meiner Karriere. Es ging um den ersten Cut auf der European Tour bei den Indonesia Open in Jakarta, ich war sehr nervös, schaute aufs Preisgeld, das

mir verloren ginge, wenn ich mich nicht qualifizierte. Ich bin dann um einen Schlag am Hauptfeld gescheitert, weil ich auf der entscheidenden Bahn der zweiten Runde einen Schlag über 170 Meter schon nach 150 Metern in den Teich setzte. Ich merkte damals selbst, wie ich verkrampfte, mein Schwung viel schneller und mein Griff viel fester war als sonst.“ (FAS, 2.5.2010)

such gelingt ihr ein weiterer Wurf, der ein frühes Ausscheiden verhindert und die Teilnahme am Endkampf sichert. Die drei Versuche im Endkampf sind alle weiter und nach Aussage des Trainers auch technisch wesentlich besser. Die angestrebte Medaille wird gewonnen (Wechsel von Bedrohung in Herausforderung). Auch beim Eiskunstlauf wirken Läufer vor ihrem „Angstsprung“ oft sehr kontrolliert und verhalten; haben sie den Sprung gestanden, laufen sie danach freier und dynamischer (Wechsel von Bedrohung in Herausforderung).

Während es sich in den vorangegangenen Beispielen um einen *Wechsel von Herausforderung in Bedrohung* und umgekehrt handelte, gibt es auch auf der Zeitachse ein *Oszillieren zwischen Herausforderung und Bedrohung*.

Drei **Beispiele** sollen das Gesagte veranschaulichen: Ein junger Athlet hat sich riesig über seine Nominierung für eine internationale Meisterschaft gefreut. Je näher der Wettkampf rückt, desto mehr erlebt er ein Wechselbad seines affektiv-motivationalen Zustands. Nach einer guten Trainingseinheit hat er das Gefühl der Herausforderung, bei schlechten Trainingsergebnissen taucht das Gefühl der Bedrohung auf, wenn er an den internationalen Wettkampf denkt.

Auch die Vorstart-Situation bei wichtigen internationalen Meisterschaften am Wettkampfort (z.B. im Call-Room) wird von Sportlern häufig als ein Oszillieren von Herausforderung und Bedrohung geschildert (proviziert durch die so genannten Psycho-Spiele).

In Mannschaftssportarten wie Basketball oder Handball findet man das Phänomen besonders in der Schlussphase bei wechselnden engen Spielständen.

4. Die mentale Verarbeitung herausfordernder und bedrohlicher Anforderungssituationen

Wir haben festgestellt, dass Anforderungssituationen sowohl unter Herausforderungs- als auch unter Bedrohungsaspekten betrachtet werden können.

Unter *Herausforderungsbedingungen* wird die meiste Energie für die Bewältigung der Aufgabe verwendet. Das Ziel lautet: „Ich will gewinnen, und was muss ich tun, um dies zu schaffen?“ Man macht sich Gedanken über die beste Strategie, probiert verschiedene Wege aus. Die Au-

tomatismen laufen ab, es kommt idealerweise zu einem Flow-Erleben (Csikszentmihalyi, 1975).

Aufgabenfremde Gedanken und Emotionen, die man ausschalten oder unter Kontrolle halten müsste, spielen kaum eine Rolle. Man konzentriert sich voll auf die Aufgabe, setzt all seine Kompetenzen ein und ist in der Regel – im Rahmen seiner Fähigkeiten – effizient und erfolgreich.

Unter *Bedrohungsbedingungen* steht neben der Lösung der gestellten Anforderungen die Vermeidung möglicher negativer Konsequenzen im Vordergrund („Das darf nicht schief gehen, denn sonst ...“). Es herrschen Selbstzweifel und Unsicherheit vor. Man ist konfrontiert mit Gedanken in Bezug auf mögliche negative Fremdbewertungen, Ansehensverluste, materielle Verluste etc. Derartige Bedrohungspotenziale müssen bewältigt werden. Dies bindet einen großen Teil der psychischen Energie, die dann nicht mehr für die Bewältigung der Aufgabe zur Verfügung steht. Die Konzentration auf die Aufgabe und die antrainierten Automatismen laufen nicht mehr wie gewohnt ab. Handlungsabläufe werden unsicher. Es kommt nicht zum Flow-Erleben.

Die Erfahrung zeigt, dass es in starken Bedrohungssituationen zu weiteren massiven Beeinträchtigungen kommen kann. Beobachtet werden: Einengung der Wahrnehmung, Störung der Feinmotorik, Radikalisierung des Denkens etc. Dennoch, um Missverständnisse zu vermeiden, sei darauf hingewiesen, dass man auch unter dem Aspekt der Bedrohung erfolgreich sein kann. Voraussetzung ist allerdings, dass es gelingt, negative Emotionen und Gedanken sowie dysfunktionale Aktivierungszustände – ohne großen Energieaufwand – in den Griff zu bekommen.

5. Freude nach Herausforderung – Erleichterung nach Bedrohung

Es gibt jedoch noch andere psychische Auswirkungen, je nachdem, ob man einen Wettkampf eher als Herausforderung oder eher als Bedrohung erlebt. Nach Kuhl und Schulz (1986) folgen nach einem erfolgreichen Wettkampf gänzlich unterschiedliche emotionale Reaktionen, je nachdem, ob der Wettkampf unter dem Aspekt der Bedrohung oder dem der Herausforderung absolviert wurde.

Freude und Begeisterung nach einem Erfolg erlebt man dann, wenn man die Aufgabenbewältigung überwiegend als Herausforderung ange-

sehen hat („Das will ich schaffen, und das werde ich schaffen.“). Man ist glücklich über den Erfolg und stolz, das Ziel erreicht zu haben. Der Aufwand war der Mühe wert, und man freut sich darauf, seine Fähigkeiten bald wieder unter Beweis stellen zu können.

Hat man dagegen die Leistungssituation unter Bedrohungsaspekten gesehen („Hoffentlich geht nichts schief.“), ist der emotionale Erlebniszustand nach der Zielerreichung ein völlig anderer. Man empfindet weniger Freude über den Sieg als vielmehr große Erleichterung darüber, es – Gott sei Dank! – geschafft und die negativen Konsequenzen noch einmal vermeiden zu haben. Erleichterung kann beflügelnd wirken: Man spielt wie befreit auf, es ist eine Last von den Schultern gefallen. (Vielleicht erklärt dies teilweise die großartigen Leistungen der deutschen Mannschaft bei den Fußball-Weltmeisterschaften 2010 gegen England und Argentinien nach dem Überstehen der Gruppenphase.) Ein langfristiger Gewinn für das Selbstwertgefühl resultiert jedoch nicht, wenn man nach Leistungssituationen immer nur erleichtert ist, dass etwas nicht schiefgegangen ist. Ebenso wenig resultiert aus dem Gefühl der Erleichterung eine positive Motivation für neue Aufgaben. Die Gefahr auszubrengen – das gilt für Sportler und Trainer – ist groß, wenn man immer nur erleichtert ist, einen Misserfolg vermeiden zu haben.

Eine Stärkung des Selbstwertgefühls erlebt man dann, wenn man sich darüber freuen kann, dass man das, was man sich vorgenommen hat, geschafft hat, insbesondere wenn die Anforderung hoch war. In der Folge ist man motiviert für neue Leistungssituationen und man wird zukünftige Wettkämpfe verstärkt als Herausforderung wahrnehmen.

6. Ein klassisches Beispiel

An einem klassischen Beispiel – der Angst des Schützen vor dem Elfmeter – möchten wir die bisherigen Aussagen noch einmal veranschaulichen:

Betrachtet man die Elfmeter-Situation im Fußball unter dem Blickwinkel der Statistik, dann würde man nicht von einer Bedrohungssituation für den Schützen reden. Die Statistik sagt aus, dass in ca. 70 von 100 Fällen der Schütze Sieger des Duells ist. D.h., die Wahrscheinlich-

keit spricht für den Schützen und gegen den Torhüter. Die psychologische Situation ist meist jedoch eine andere: Der Schütze erlebt die Situation eher als Bedrohung, weil man von ihm erwartet und erhofft – schließlich hängt viel davon ab –, dass er die Chance nutzt. Trifft der Schütze nicht, ist er von sich enttäuscht und möchte am liebsten im Boden versinken. Ist er erfolgreich, ist seine emotionale Reaktion Erleichterung (vielleicht auch eine Mischung aus Erleichterung und Freude). Hält der Torhüter den Ball, ist die Begeisterung auf seiner Seite und bei seinen Mitspielern groß. Hält er den Ball nicht, wird er sich keinen Vorwurf machen.

Fazit: Der Torwart erlebt die Situation eher als Herausforderung, weil er weitaus mehr gewinnen als verlieren kann. Der Schütze erlebt eher das Gefühl der Bedrohung, weil er mehr verlieren als gewinnen kann.

Dass es natürlich in Abhängigkeit von der Situation auch andere Beobachtungen und Interpretationen gibt, sei noch erwähnt: Wenn der Torwart in der letzten Minute vor Ende des Spiels beim Spielstand von 0:0 völlig unnötig einen Elfmeter verschuldet, wird er die Strafstoß-Situation vermutlich nicht als Herausforderung empfinden, vor allem dann nicht, wenn man mit einem Spielstand von 0:0 im Turnier weitergekommen wäre, ein 0:1 aber das Ausschneiden bedeutet. Würde auch der gegnerischen Mannschaft ein 0:0 reichen, dann könnte der Schütze mit einem Treffer das Weiterkommen endgültig sichern. Trifft er nicht, hat das vermutlich keine negativen Auswirkungen mehr. Insofern wird er vermutlich die Situation als Herausforderung empfinden.

Auf die Tatsache, dass weitere Faktoren, wie z.B. die Persönlichkeit des Sportlers, Einfluss darauf haben, ob und in welchem Ausmaß jemand eine Leistungssituation als Herausforderung oder Bedrohung empfindet, werden wir im Folgenden eingehen.

7. Individuelle Unterschiede in der Bewertung von bedeutsamen Leistungssituationen

Wie wir gezeigt haben, ist der erlebte Grad der Herausforderung oder Bedrohung von drei Faktoren abhängig: der Wahrscheinlichkeit der

Zielerreichung, den mit der Zielerreichung verbundenen positiven Konsequenzen sowie den mit der Nicht-Zielerreichung verbundenen negativen Folgen. Alle drei Parameter sind keine objektiven Größen, sie unterliegen einer subjektiven Einschätzung und Bewertung. Insofern überrascht es nicht, wenn man feststellt, dass eine „objektiv“ gleiche Leistungssituation von dem einen Sportler als Herausforderung und von einem anderen als Bedrohung empfunden wird.

Ein **Beispiel**: Zwei Spitzensportler gleichen Leistungsniveaus haben sich für die Olympischen Spiele qualifiziert. Vergleicht man ihre aktuellen Leistungen mit der aktuellen Weltbestenliste, dann ist für beide die Chance auf eine Medaille sehr groß. Während der eine sich die positiven Aspekte einer Teilnahme an den Olympischen Spielen vergegenwärtigt (die Chance haben nur wenige; ich will dort unbedingt meine bisherige Saisonbestleistung steigern; ich freue mich darauf, vor aller Welt zeigen zu können, was ich kann), beschleichen den anderen eher kritische bis negative Gedanken (was passiert, wenn ich dort versage; hätte ich nicht besser mein Studium vorantreiben sollen; wahrscheinlich wird mich mein Sponsor fallen lassen). Vermutlich wird der eine Sportler den Wettkampf bei den Olympischen Spielen als Herausforderung, der andere als Bedrohung empfinden.

Ob die Wettkampfsituation eher Herausforderungs- oder Bedrohungscharakter hat, hängt ganz entscheidend vom Vertrauen in die eigene Stärke, dem Glauben an sich selbst sowie der Erfahrung ab, auch extrem schwierige Situationen erfolgreich meistern zu können. Aber auch davon, ob jemand eher optimistisch erfolgszuversichtlich oder pessimistisch misserfolgsvermeidend orientiert ist (Heckhausen, 1980). Entscheidend ist auch, welche Bedeutung der Sportler unterschiedlichen Konsequenzen beimisst. Wie Krug und Kuhl (2006) deutlich machen konnten, ist die Attraktivität derartiger Konsequenzen ganz entscheidend von der Motivstruktur der jeweiligen Person abhängig. Will ich mir selbst etwas beweisen? Will ich anderen etwas beweisen? Wie wichtig ist mir öffentliche Anerkennung etc.?

Unter den vorgenannten Aspekten ist es auch nicht verwunderlich, dass eine Top-Leistung (z.B. Weltrekord) in einer Leichtathletik-Disziplin vor einer internationalen Meisterschaft bei dem einen Sportler den affektiv-motivationalen Zustand einer Herausforderung und bei einem anderen eine Bedrohung hervorruft. Während die Top-Leistung im Vorfeld einer internationalen Meisterschaft bei einem erfolgszuversichtlichen Sportler eher zu einer Stärkung der subjektiven Erfolgswahrscheinlichkeit führt, beschäftigt einen misserfolgsängstlichen Sportler eher der Gedanke an die mögliche negative Konsequenz, als Weltrekordler nicht Weltmeister zu werden.

Erklären lässt sich auch, warum Sportler mit einem guten, stabilen Selbstwertgefühl vor wichtigen Wettkämpfen weit weniger aufgeregt



imgo/Gallo Images

sind als Sportler mit einem labilen bzw. schlechten Selbstwertgefühl. Zum einen sind sie – trotz aller Unsicherheiten, die den Sport charakterisieren – zuversichtlicher, ihr Ziel zu erreichen, d.h., sie sind ausgestattet mit einer hohen Selbstwirksamkeitsüberzeugung. Zum anderen sind sie gelassener und können sich besser auf ihre Aufgabe konzentrieren, da für sie ein mögliches negatives Ergebnis weit weniger selbstwertschädigend ist als für Sportler mit einem weniger guten Selbstwertgefühl. Für Letztere ist eine enttäuschende Wettkampfleistung eine Bestätigung („immer wenn es darauf ankommt, kann ich mich nicht auf mich verlassen“), bei Ersteren löst es eher Ärger über sich aus, verbunden mit neuen Handlungsstrategien für den nächsten Wettkampf („das passiert mir nicht noch einmal“).

Ein weiteres **Beispiel**: Ein Sportler, der in seiner Disziplin bereits fünfmal Deutscher Meister war, fühlt sich nicht im gleichen Maß herausgefordert, einen erneuten Titel bei den Deutschen Meisterschaften zu gewinnen, wie ein junger Sportler, der zum ersten Mal die Chance hat, Deutscher Meister zu werden. Für Ersteren hat zu diesem Zeitpunkt ein universitärer Abschluss Priorität, der eine Reduzierung des Trainingsumfangs notwendig machte. Das Diplom und die damit verbundenen positiven Konsequenzen sind für ihn weitaus attraktiver als die positiven Konsequenzen eines sechsten Titels. Nach dem universitären Abschluss kann er sich wieder voll auf das Training konzentrieren, um sich auf seine Teilnahme bei den später im Jahr stattfindenden Europameisterschaften vorzubereiten, für die er bereits qualifiziert ist. Für den jungen Sportler, der gerade sein Abitur gemacht hat und demnächst ein Studium beginnen wird, haben der erstmalige Gewinn einer Deutschen Meisterschaft und die damit verbundenen positiven Konsequenzen eine weitaus höhere Attraktivität, auch deshalb, weil eine Qualifikation für die Teilnahme an den folgenden Europameisterschaften unrealistisch ist. In diesem Beispiel sind die bisherigen Erfolge und die aktuelle Lebenssituation für die individuell unterschiedliche Herausforderung verantwortlich.

8. Konsequenzen für die Sportpraxis

Wir haben dargestellt, dass man Leistungsanforderungssituationen sowohl unter Herausforderungs- als auch Bedrohungsaspekten betrachten kann. Wie wir weiter festgestellt haben, ist dies abhängig von der subjektiven Erreichenswahrscheinlichkeit (Wie sicher bin ich mir, dass ich mein Ziel schaffe?) als auch von der subjektiven Bewertung der positiven und negativen Konsequenzen (Abb. 3) bei Zielerreichung bzw. Nicht-Zielerreichung (Welche Konsequenzen folgen, wenn ich mein Ziel erreiche bzw. nicht erreiche? Welche Bedeutung haben die Konsequenzen für mich?).

Wenn es so ist – wir gehen davon aus –, dass in der Regel der affektiv-motivationale Zustand der Herausforderung Leistungshandeln kurz- und langfristig positiver beeinflusst als eine Be-

drohung, dann ist es höchst sinnvoll, Voraussetzungen zu schaffen, dass Sportler sich vor und während Wettkämpfen herausgefordert und nicht bedroht fühlen (Zielsetzung 1).

Realistischerweise muss man allerdings auch feststellen, dass es nicht immer leicht fällt, jeden Wettkampf als Herausforderung zu betrachten. Das Abschneiden bei wichtigen internationalen Wettkämpfen hat aus unterschiedlichen Gründen eine große Bedeutung und so kann es durchaus vorkommen, dass vor oder während des Wettkampfs aus einer ursprünglichen Herausforderung eine Bedrohung wird. Insofern besteht die unbedingte Notwendigkeit, schon in der Vorbereitung auf wichtige Wettkämpfe (z.B. Olympische Spiele) zu lernen, bedrohliche Situationen erfolgreich zu bewältigen (Zielsetzung 2). Wir werden uns mit diesen beiden Zielsetzungen im Folgenden beschäftigen.

Zielsetzung 1: Voraussetzungen schaffen, damit der Wettkampf als Herausforderung gesehen wird

Ansatzpunkt Konsequenzen

Ergebnisse von Wettkämpfen sind gekoppelt an Konsequenzen, die für den Sportler von unterschiedlicher Bedeutung sein können. Sie können, wie wir festgestellt haben, das Selbstwertgefühl, die soziale Wertschätzung, den materiellen Bereich und die Karrieremöglichkeiten betreffen.

Eine wichtige Maßnahme ist, darauf zu achten, dass die Abhängigkeit des Sportlers von den möglichen Konsequenzen nicht zu groß wird. Je größer die Abhängigkeit ist, desto schwerer wird der Rucksack. Antizipierte positive Konsequenzen können vor oder bei wichtigen Wettkämpfen zu negativen werden, wenn man befürchtet, sie nicht erreichen zu können, oder plötzlich realisiert, dass die negativen Konsequenzen eintreten werden.

Einige **Beispiele**: Hat sich der Sportler nach seinen ersten Erfolgen in der Hoffnung auf weitere Erfolge bereits eine teure Eigentumswohnung gekauft, die er nur teilfinanziert hat, dann wird er bei ausbleibenden Erfolgen – aber einkalkulierten Prämien, die er nicht bekommt – Wettkämpfe als Bedrohung empfinden.

Große Sprüche in Interviews vor wichtigen Wettkämpfen sollte man vermeiden, weil sie schnell zu einer Bedrohung führen können, wenn man plötzlich unsicher wird, ob man die Erwartungen, die man geweckt hat, auch erfüllen kann.

Ein Auto vom Sponsor mit der Aufschrift: „Dieses Auto fährt ein kommender Weltmeister“, mag einen Sportler vielleicht eine Weile mit Stolz erfüllen (Gewinn für das Selbstwertgefühl) und ihm eine Menge öffentliche Aufmerksamkeit (soziale Anerkennung) einbringen; für einen jungen Sportler mit sehr viel Potenzial, aber noch wenig internationaler Wettkampferfahrung ist diese Aktion jedoch kontraindiziert.

Auch großzügige Ausrüsterverträge für junge Sportler sind ein Thema. An Ausrüsterverträge

sind verständlicherweise Erwartungen geknüpft, die zu schweren Rucksäcken werden können, wenn die Erwartungen nicht erfüllt werden.

Die Aufforderung eines Funktionärs: „Lass uns jetzt nicht im Regen stehen“, nachdem der junge Athlet nach vielen Diskussionen nachnominiert wurde, ist wenig erfolgversprechend. Unsicherheit auf Seiten des jungen Athleten (sein erster internationaler Start) mit Erwartungen zu koppeln, die im Ergebnis eine Bedrohung auslösen, ist nicht die richtige Strategie. Deutlich zu machen, dass er hier gezielt Erfahrungen sammeln und versuchen soll, mutig zu laufen, sein Bestes zu geben – egal, was dabei herauskommt – wäre sicherlich die bessere Strategie gewesen. (Noch besser: der Funktionär hätte es dem Trainer überlassen, den jungen Sportler auf den ersten internationalen Start vorzubereiten.)

Und der Manager, der den von ihm betreuten jungen Sportler eine Stunde vor dem Start mit der Information positiv motivieren will, er habe „einen dicken Fisch an der Angel“ – er meinte einen Sponsor. Er hat, wenn man sich das Ergebnis und den Wettkampfverlauf betrachtet, Bedrohung statt Herausforderung ausgelöst und hätte besser geschwiegen und den Wettkampf abgewartet.

Ansatzpunkt subjektive Erfolgswahrscheinlichkeit

Ohne Zweifel ist ein qualitativ und quantitativ gutes Training die wichtigste Maßnahme, um vor und in einer Wettkampfsituation subjektiv große Sicherheit zu bekommen, dass man sein angestrebtes Ziel erreicht. Hier geht es beispielsweise darum, Spielzüge so lange einzuüben, bis sie so stabil funktionieren, dass Bewegungsabläufe soweit wie nötig und möglich automatisiert werden. Insofern war es für einen der Autoren einigermaßen überraschend, vor einigen Jahren von einem Eisläufer zu hören, im Training läge der Prozentsatz von schwierigen, erfolgreich ausgeführten Sprüngen zwischen 60 und 70 Prozent. Dass die subjektive Sicherheit vor einem schwierigen Sprung bei einer Meisterschaft größer ist, darf man nicht erwarten. Eher, dass der Druck bei einer Meisterschaft das Gefühl der Sicherheit noch weiter mindert. (Man stelle sich vor, Artisten würden mit einer solchen Trainingsleistung ihre Auftritte bestreiten!) Notwendig ist, neben einer hohen Perfektion von Bewegungsabläufen oder Spielzügen – die durch mentale Trainingsformen unterstützt werden sollten –, diese auch wettkampfnah zu trainieren, um das Gefühl der Sicherheit für den Wettkampf zu erhöhen. Wir kommen später noch einmal darauf zurück.

Sicherheit kann auch der Trainer geben, der bei Wettkämpfen den Athleten – soweit dies erlaubt ist – als Coach unterstützt. Er muss allerdings genau diagnostizieren können, was dem Sportler z.B. zwischen zwei Versuchen mehr Sicherheit gibt: technische Hinweise, die auf die Optimierung des Bewegungsablaufs abzielen, oder Informationen, die den Sportler emotional und motivational unterstützen.

Auch die Einstellung, an der der Sportler zusammen mit seinem Trainer arbeiten kann, beeinflusst im starken Maß die subjektive Erfolgswahrscheinlichkeit.

Hierzu zwei Beispiele:

Wenn sich ein Werfer vorgenommen hat, die Qualifikationsweite im ersten Versuch zu erzielen, dann führen ein misslungener erster oder auch ein zu kurz geratener zweiter Versuch nicht unbedingt dazu, dass er den dritten Versuch als eine ungeheure Bedrohung erlebt. Weiß er und ist davon überzeugt, dass im Grunde der dritte Versuch völlig unabhängig von den vorherigen beiden ist, dann ist ein dritter Versuch einzig und allein eine weitere Chance, die Qualifikationsweite zu erzielen. Dies macht es ihm möglich, sich auf seine Aufgabe zu konzentrieren und nicht auf die möglichen negativen Konsequenzen eines frühen Scheiterns.

In einem Tennismatch führt ein Spieler mit 6:3, 5:2. Durch ein paar glückliche Bälle kommt der Gegner auf 5:4 heran. Eigentlich ist dies nichts Bedrohliches, denn seine Chancen sind nach wie vor besser als die seines Gegenspielers, weil er zum Matchgewinn aufschlagen kann. Mit dieser Einstellung und der Konzentration auf seine Aufgabe hat er gute Chancen, seinen Aufschlag durchzubringen. Beginnt er, darüber nachzudenken, dass es bitter wäre, den Satz nach einer so klaren Führung noch zu verlieren, besteht die Gefahr, dass das eintritt, was er befürchtet.

Dass eine gute strategische und taktische Vorbereitung, die auch einen Plan B beinhaltet, die subjektive Erfolgswahrscheinlichkeit und damit die Handlungssicherheit positiv beeinflusst, soll noch vermerkt werden. Sportler sind auf diese Weise durch zusätzliche Handlungsalternativen besser auf unterschiedliche Situationen vorbereitet.

Zielsetzung 2: Lernen, mit Bedrohung umzugehen

In Beratungssituationen und Diskussionen mit Spitzensportlern wird völlig klar, dass Druck und Bedrohung wesentliche Anforderungsmerkmale des Spitzensports sind. Will der Sportler sich im Wettkampf den Lohn für harte Trainingseinheiten abholen, dann muss er in der Lage sein, in Druck- bzw. Bedrohungssituationen handlungsfähig zu bleiben. Er muss lernen, sich in wichtigen Situationen auf seine

Aufgabe zu konzentrieren, Gedanken an negative Konsequenzen und die damit einhergehenden Emotionen abzublocken oder gar nicht erst aufkommen zu lassen. Die empfohlene Strategie: „Denk nicht an deine Angst, konzentriere dich auf deine Aufgabe!“ wird nur dann erfolgreich sein, wenn ein qualitativ hochwertiges Training auch psychologische Anforderungsmerkmale des Wettkampfs systematisch berücksichtigt.

Trainer argumentieren oft, dass man den Wettkampf oder konkrete Spielsituationen nicht simulieren kann. Das mag so sein, dennoch ist es notwendig, spätestens in der Vorwettkampfphase möglichst nahe an die Anforderungen des Wettkampfs heranzugehen. Zum Ende des Fußball-Trainings noch ein paar Elfmeter zu schießen oder zu Beginn des Basketball-Trainings einen Freiwurf nach dem anderen zu versenken, hat nur begrenzt Ähnlichkeit mit der Anforderung, dies in einer entscheidenden Phase des Spiels zu tun. Natürlich muss die Technik stimmen und müssen die Automatismen funktionieren – aber eben auch unter Druck bzw. in einer Bedrohungssituation. Insofern macht es Sinn, die zusätzlichen Anforderungen des Wettkampfs mit zu trainieren.

Zwei Beispiele: Man teilt bei einem Trainingslehrgang zum Ende einer harten Trainingseinheit die teilnehmenden Spieler in zwei oder drei Teams ein und jeder der Spieler hat nur einen Schuss oder einen Wurf. Das Team mit den meisten Treffern kann mit dem Mannschaftsbus in das 5 km entfernte Mannschaftshotel fahren. Das Team (die Teams) mit der geringeren Trefferzahl geht (gehen) zu Fuß. Jetzt trägt jeder einzelne Spieler die Verantwortung, ob sein Team mit dem Bus fährt (positive Konsequenz) oder zu Fuß gehen muss (negative Konsequenz).

Als Vorbereitung auf eine internationale Leichtathletik-Meisterschaft hat ein nominierter Weit- oder Dreispringer beim Training die Aufgabe, nach dem Aufwärmen die Qualifikationsweite für den Endkampf zu springen (drei Versuche). Ist er erfolgreich, wird das Training fortgesetzt (positive Konsequenz), schafft er die Weite nicht, ist die Trainingseinheit beendet (negative Konsequenz).

Zum einen ist wettkampfnahes Training eine gute diagnostische Maßnahme, die dem Trainer Informationen liefert, ob der Sportler in einer

Bedrohungssituation sein Leistungsvermögen abrufen kann. Zum anderen macht das so genannte wettkampfnahes Training (s.a. Beckmann & Elbe, 2008; Eberspächer, 2004) – es beinhaltet die Kontrolle und Steuerung von Gedanken, Emotionen, Aktivierung etc. – den Sportler stärker und stabiler in Bedrohungssituationen. Erlebt er in der Mehrzahl der Fälle, dass er unter Druck handlungsfähig bleibt, d.h., dass er das schafft, was er sich vorgenommen hat, wird er auch zukünftige Wettkämpfe eher als Herausforderung empfinden.

Was hiermit gemeint ist, macht ein Auszug aus der persönlichen Mitteilung eines bekannten Hochsprungtrainers (Infokasten 2) an einen der Beitragsautoren deutlich.

*

Literatur

Beckmann, J. & Elbe, A.-M. (2008). *Praxis der Psychologie im Wettkampf und Leistungssport*. Balingen: Spitta.

Czikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond Boredom and Anxiety*. San Francisco: Jossey-Bass.

Eberspächer, H. (2004). *Mentales Training. Ein Handbuch für Trainer und Sportler*. München: Copress Stiebner.

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

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

Kuhl, U. & Krug, J. (2006). Macht Macht erfolgreich? Macht macht erfolgreich! Die Rolle des Machtmotivs im Spitzensport. *Leistungssport*, 36 (5), 5-10.

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

Lazarus, R. S. (1966). *Psychological Stress and the Coping Process*. New York: McGraw-Hill.

Lazarus, R. S. (1981). Stress und Stressbewältigung – ein Paradigma. In: S.-H. Filipp (Hrsg.), *Kritische Lebensereignisse (S. 197-232)*. München: Urban & Schwarzenberg.

Thorndike, E. (1911). *Animal Intelligence: Experimental Studies*. New York: McMillan.

*

Die Autoren

Dr. Ulrich KUHLE, Diplom-Psychologe. Seit 1980 Beratung von Spitzensportlern und Trainern. Von 1986 bis 1993 verantwortlich für den Bereich Sportpsychologie am Olympiastützpunkt Rhein-Ruhr. Seit 1993 geschäftsführender Gesellschafter der kkp managementberatung in Essen. Tätigkeitsschwerpunkte: Führungskräfteentwicklung, Personalauswahl, Motivations- und Veränderungsmanagement, Coaching von Führungskräften.

Dr. Joachim S. 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 Gesellschafter der kkp managementberatung in Essen. Tätigkeitsschwerpunkte: Seminare im Bereich Führung und Motivation, Durchführung und Begleitung von Veränderungsprozessen, Coachings für Führungskräfte und Teams.

Dr. Armin EICHHOLZ, Maschinenbau-Ingenieur. Von 1981 bis 1992 Mitglied der Nationalmannschaft des Deutschen Ruderverbandes. Zu seinen größten Erfolgen gehört die Goldmedaille im Achter 1988 sowie der Gewinn der Ruder-Weltmeisterschaft im Vierer 1991.

Anschrift: Dr. Ulrich Kuhl, kkp managementberatung gmbh, Laupendahler Landstraße 5, 45239 Essen-Werden
E-Mail: k.k.p@t-online.de

INFO 2 Wettkampfnahes Training

Der ehemalige, sehr erfolgreiche Hochsprungtrainer Dragan Tancic erzählte am Rande einer DLV-Tagung einem der Autoren folgende Strategie, um die Wettkampfstabilität seiner beiden Top-Athleten zu trainieren: In der Trainingsphase, in der mehr die Technik geschult wurde, trainierte er mit den Sportlern einzeln, damit jeder sich nur auf

sich selbst konzentrierte. War die Technik bei beiden stabilisiert, trainierte er mit beiden gemeinsam, weil er wusste, dass das Ziel beider war, auch im Training höher zu springen als der andere. Insofern hatten in der Phase der Wettkampfvorbereitung die Trainingseinheiten der beiden Top-Athleten die Funktion des wettkampfnahen Trainings.