



Warum Ausdauersportler die besseren Chefs sind

Ein Forscherteam der Universität Bamberg untersucht die Parallelen zwischen Führungskräften und Ausdauersportlern. Am Triathlon werden Auswirkungen extremen Ausdauersports auf die Führungspersönlichkeit näher betrachtet.

von Wolfgang Becker, Andreas Lienert und Michaela Staffel



Teilnehmer eines Triathlon. Quelle: ap

Wissenschaftler haben sich in der Vergangenheit vor allem mit Team sportarten beschäftigt, um Erkenntnisse über Teamgeist und Führungsstil zu gewinnen. Welche Parallelen existieren jedoch zwischen Führungskräften und Ausdauersportlern, insbesondere Triathleten? Diese Fragestellung bildet den Kern der vorliegenden Untersuchung: Hat der Triathlon positive Auswirkungen auf die Führungspersönlichkeit? Die empirischen Ergebnisse legen den Schluss nahe, dass die sportliche Betätigung im Langdistanztriathlon (Ironman) über die Kompensation beruflicher Belastungen hinausgeht. Im Ausdauersport, insbesondere im Triathlon, werden Fähigkeiten ausgebaut, die in das berufliche Handlungsfeld übertragen werden und die für die Erfüllung von Führungsanforderungen hilfreich sind.

Phänomen Führungskraft

Der Begriff Führungskraft wird in der Praxis unterschiedlich verwendet. Besonders in Unternehmen mit einer ausgeprägten Leistungstiefe beschränkt sich der Begriff nicht ausschließlich auf die oberen Hierarchiestufen. Führungskräfte lassen sich demnach in den unterschiedlichen Leitungsebenen eines Unternehmens identifizieren. Sie werden nicht ausschließlich über die Position innerhalb einer Organisation, sondern vielmehr aus der Perspektive ihres Verantwortungsbereiches definiert.

Führungskompetenz unterliegt verschiedenen Einflussfaktoren. Grundsätzlich können die Anforderungen an Führungskräfte nach einem funktions-, einem handlungs- sowie einem personenbezogenen Ansatz systematisiert werden. Die Kombination dreier Ausdauerdisziplinen ermöglicht es, die körperlichen und mentalen Grenzen der Sportler in neuen Dimensionen zu betrachten. Für die Suche nach Parallelen zwischen Führungskräften und Ausdauersportlern scheint daher besonders der Ironman (3,8 km Schwimmen, 180 km Radfahren, 42,2 km Laufen) als Extremvariante des Triathlon geeignet. Als disziplinübergreifender Sport stellt Triathlon hohe Anforderungen an die Langzeitausdauer.

Körperliche Fitness dient in erster Linie als solide Basis für die psychologische Belastbarkeit. Zudem muss ein Triathlet vorrangig über die Fähigkeit verfügen, sich selbst zu motivieren. Sowohl im Training als auch im Wettkampf werden hohe Anforderungen an das Durchhaltevermögen gestellt. Durchhaltevermögen wird dabei oftmals in einem Atemzug mit der psychischen Fähigkeit der Willenskraft genannt. Neben den

eigentlichen Sportarten zeichnet sich der Triathlon besonders durch die Existenz und Notwendigkeit von Übergängen zwischen drei (eigenständigen) Teildisziplinen aus.

Parallelen ziehen

Die befragten Sportler besetzen Führungspositionen in verschiedenen Branchen und verfügen über ein abgeschlossenes Hochschulstudium. Darüber hinaus existieren konsekutive Ausbildungen (Promotion, Habilitation). Die Auswertung spiegelt sozioökonomische Beobachtungen wider, nach denen Sportaktivitäten mit steigendem Einkommen, Bildungsniveau und beruflichem Status deutlich zunehmen. Für alle befragten Führungskräfte stellt der Zielbildungsprozess sowohl im Triathlon als auch in ihrer Rolle als Führungskraft die wesentliche Gemeinsamkeit dar. Ziele müssen demnach möglichst konkret, wirklich anspruchsvoll, andererseits aber erreichbar sein und bilden die Grundlage sportlicher und beruflicher Planungen. Die Sportpsychologie weist darauf hin, dass insbesondere Ausdauersportler mit steigendem Trainingspensum ihre Fähigkeit, selbst definierte Ziele zu erreichen, ausbauen. Darüber hinaus sind sie in der Lage, ihre eigenen Leistungsmöglichkeiten besonders realistisch einzuschätzen.

80 Prozent der Studienteilnehmer geben an, dass ein Triathlet alle drei Disziplinen beherrschen muss, um einen Wettkampf erfolgreich zu bewältigen. Gleichzeitig sehen die Befragten auch die Notwendigkeit, sich in ihrer Rolle als Führungskraft auf die Gesamtleistung zu konzentrieren und stets alle Handlungsfelder gleichermaßen zu beherrschen. Zusätzlich zeichnen sich die befragten Sportler durch ein hohes Maß an Vielseitigkeit aus, um sowohl den sportlichen Disziplinen als auch den vielseitigen beruflichen Anforderungen gerecht zu werden. Unter sportlichen Gesichtspunkten könnten Triathleten somit als Generalisten bezeichnet werden, die gegebenenfalls über eine stärkere Disziplin verfügen, in deren Ausübung sie als Spezialist auftreten.

Die befragten Führungskräfte sehen sich selbst in hohem Maße intrinsisch motiviert, persönliche Ziele sowohl im Sport als auch im Beruf gleichermaßen zu erreichen. Auf sportlicher Ebene stellen End- oder Zwischenzeiten und auf beruflicher Ebene Projekte oder besondere Aufgaben ihre primären Ziele dar. Alle Befragten verstehen Motivation als entscheidendes Erfolgsmerkmal für die Bewältigung einer Langdistanz. Die Probanden betonen zudem, dass sich die Bedeutung der Motivation nicht nur auf den Wettkampf beschränkt, sondern auch als Basis für das langwierige Training dient. Außerdem wird hinsichtlich der Motivation auf Parallelen zwischen dem Triathlon und der Führungsrolle verwiesen.

Die Fähigkeit sich selbst zu motivieren hat sowohl im Sport als auch im Beruf eine hohe Bedeutung. Eigenverantwortliches Handeln spielt dabei nicht nur im Sport sondern auch im Beruf eine wichtige Rolle. Nicht zuletzt ist dies auf die vergleichbare Stellung der Führungskräfte und der Triathleten zurückzuführen: Beide Gruppen sind für den eigenen Erfolg größtenteils selbst verantwortlich. Auf die Frage nach der Bedeutung des Disziplinenwechsels im Triathlon für die Wahrnehmung einer beruflichen Führungsfunktion verweisen alle Befragungsteilnehmer auf das Persönlichkeitsmerkmal Flexibilität, das nach ihren Angaben in beiden Bereichen gleichermaßen wichtig ist.



Die Mehrheit der Probanden sieht durch regelmäßige sportliche Betätigung ihre Leistungsfähigkeit im Beruf gesteigert.

Zudem geben die Teilnehmer mehrheitlich an, dass die kontinuierliche Einstellung auf variierende Anforderungen und neue Situationen den Wechsel im Triathlon sowie die Wahrnehmung einer Führungsfunktion verbindet. Ein Triathlet muss im Laufe eines Wettkampfes nicht nur zwei Disziplinenwechsel, sondern auch allen weiteren Eventualitäten gewachsen sein (unterschiedliche Tagesform, Wetter oder Streckenbeschaffenheit). Der Triathlon könnte demnach das Verhalten der Führungskräfte hinsichtlich der beruflichen Rollenwechsel begünstigen. Bemerkenswert ist zudem, dass die Fähigkeit, den Wechsel im Triathlon und im Beruf erfolgreich zu beherrschen, erlernbar ist und sich Situations- und Anforderungswechsel daher durchaus kontrollieren lassen.

In Anbetracht der Frage nach den Auswirkungen des sportlichen Engagements auf den beruflichen Erfolg geben übereinstimmend alle Interviewpartner an, eine generell positive Beeinflussung feststellen zu können. Die Mehrheit der Probanden sieht durch regelmäßige sportliche Betätigung ihre Leistungsfähigkeit im Beruf gesteigert. Eng mit der Steigerung der mentalen Stärke ist die Steigerung der Ausdauer verbunden. So geben die Probanden an, durch den Sport konzentrierter und kraftvoller zu arbeiten, geistig frischer zu sein und während langwieriger Projekte und zäher Verhandlungen ein besonderes Durchhaltevermögen an den Tag zu legen. Erwähnenswert ist außerdem, dass der überwiegende Teil der Befragten ihr berufliches sowie ihr sportliches Renommee durch den Triathlon positiv beeinflusst sehen.

Aus diesem Blickwinkel betrachtet, wird der Triathlon zu einer Quelle von Prestige und Status. Zusammenfassend lässt sich die Schlussfolgerung ziehen, dass der Triathlon im Sinne einer allgemeinen sportlichen Betätigung positiven Einfluss auf den beruflichen Erfolg ausübt.

Eigenverantwortlich handeln

Eine beachtenswerte Tendenz lässt sich bei der Frage nach den Motiven hinsichtlich der Verbindung von Beruf und Triathlon verzeichnen. Die Interviewpartner geben an, dass keine unmittelbare Verbindung zwischen ihrem Beruf und dem Triathlon existiert. Parallelen in den beiden Sphären können aber auf Persönlichkeitsmerkmale zurückgeführt werden, die sowohl in der Arbeit als auch im Triathlon wirksam werden. Außerdem wird betont, dass Handlungsanreize in beiden Bereichen explizit der Persönlichkeit des Akteurs entstammen. Damit widersprechen die Probanden der Überlegung, dass der Triathlon vorrangig der Kompensation von beruflichen Stresssituationen dient. Vielmehr stärkt die sportliche Betätigung den mentalen Zustand der Befragten - insbesondere im beruflichen Umfeld. Die Erkenntnis weist auf ein im Triathlon verbreitetes Phänomen hin: Sollte die Spitze der beruflichen Karriereleiter erreicht worden sein, verkörpert der Triathlon eine neue, kontrollierbare Herausforderung neben dem Beruf.

Die Ergebnisse der Studie könnten Rückschlüsse auf die bereits aufgegriffenen Überlegungen zulassen, nach denen Persönlichkeitsmerkmale sowohl für die Ausübung einer Führungsrolle als auch für die Ausübung des Triathlon eine entscheidende Einflussvariable darstellt. Ohne explizit auf bestimmte Persönlichkeitsmerkmale einzugehen, zeichnen sich demnach Triathleten in Führungspositionen durch bestimmte Eigenschaften aus, die im Schnittbereich beider Betrachtungsgebiete liegen und ein erfolgsrelevantes Bindeglied darstellen.

80 Prozent der befragten Studienteilnehmer ordnen den Triathlon nicht in die Reihe der Teamsportarten ein ("Jeder Triathlet ist für seinen Erfolg allein verantwortlich.") und sehen den Triathleten eher als Individualisten. Außerdem geben 40 Prozent der Befragten an, das Einzel- dem Teamtraining vorzuziehen, um sich in ihrem eigenen Handeln nicht all zu stark einzuschränken. Interessant ist allerdings, dass alle Befragten übereinstimmend das soziale Umfeld der Sportart schätzen. Die erwähnte Einschätzung, nach der jeder Triathlet für seinen Erfolg selbst verantwortlich ist, könnte die hohe Bedeutung des eigenverantwortlichen Handelns in der beruflichen Führungsrolle widerspiegeln.

Ausblick

Die aufgezeigten Parallelen zwischen der Übernahme einer Führungsposition und der Ausübung des Triathlon machen deutlich, dass sportliche Betätigung zur Steigerung des allgemeinen körperlichen und geistig-seelischen Wohlbefindens beiträgt und somit positiven Einfluss auf die berufliche Leistungsfähigkeit hat. Darüber hinaus sprechen insbesondere drei Merkmale für eine positive Beeinflussung:

Die generalistische Ausrichtung im Beruf sowie die vergleichbare Konzentration auf drei Disziplinen im Sport verbinden Führungskräfte und Triathleten.

Die Beherrschung des Disziplinenwechsels im Triathlon könnte den Umgang mit ständig neuen Einflüssen

im beruflichen Alltag unterstützen.

Bestimmte Persönlichkeitsmerkmale sind für den beruflichen und den sportlichen Erfolg gleichermaßen hilfreich.

Insgesamt kann mithin geschlossen werden, dass die Ausübung des Triathlon und die berufliche Tätigkeit auf verschiedenen Ebenen miteinander verschmelzen. Im Ausdauersport, insbesondere im Triathlon, werden Fähigkeiten auf- und ausgebaut, die in das berufliche Handlungsfeld übertragen werden und die Erfüllung von typischen Führungsanforderungen hilfreich begünstigen.

© 2010 Handelsblatt GmbH

Verlags-Services für Werbung: www.iqm.de (Mediadaten) | Verlags-Services für Content: [Content Sales Center](#) | [Sitemap](#) | [Archiv](#) | [Schlagzeilen](#)

Powered by [Interactive Data Managed Solutions](#)

Keine Gewähr für die Richtigkeit der Angaben. Bitte beachten Sie auch folgende [Nutzungshinweise](#), die [Datenschutzerklärung](#) und das [Impressum](#).