
1 Teams führen

1.1 Abstieg oder Klassenerhalt – sich selbst und das Team in Krisenzeiten motivieren

*Marius Nolte, Mannschaftskapitän der Fraport Skyliners
(Basketball-Bundesligamannschaft)*

1.1.1 Fallbeschreibung

Ich bin jetzt im dritten Jahr Mannschaftskapitän der Fraport Skyliners, einer der erfolgreichsten Basketball-Bundesligamannschaften; davor war ich drei Jahre lang Kapitän bei den Paderborn Baskets. Anfangs habe ich für mich nie wirklich definiert, was genau meine Aufgaben als Kapitän sind und welche Dinge ich tun muss. Aber ich merke gerade in den letzten Jahren, wie ich mich zunehmend über diese Rolle definiere und (auch mit einem gewissen Stolz) versuche, sie mit ganzem Herzen auszufüllen.

Wie sehr man dabei Führung leben kann, hängt sicherlich von vielen Faktoren ab: Was für ein Typ ist man selbst als Kapitän, wie stabil sind der Club und die Mannschaft, wie dominant ist der Trainer und wie ist das Verhältnis des Kapitäns zum Coach, zum Vorstand und zur Mannschaft. Denn genau hier liegt eine wichtige Aufgabe des Kapitäns: Er muss an vielen Stellen Schnittstelle und Vermittler sein. Die Mannschaft moniert müde Beine und zu hartes Training, der Trainer beschwert sich über die unprofessionelle Einstellung Einzelner oder des gesamten Teams, der Fanclub ist sauer, weil nach der letzten Niederlage aus Frust nicht abgeklatscht wurde, der Vorstand ist nicht wirklich damit zufrieden, wie die Kabine nach dem letzten Heimspiel aussah ...

All dies sind ziemlich alltäglich Beispiele, bei denen sich der Kapitän als Schnittstelle überlegen muss, wie er die Probleme am besten angeht und auf welche Weise er sie den entsprechenden Adressaten vermittelt. Das kann spannend sein – oder auch sehr unangenehm –, lustige oder auch sehr ernste Unter-

haltungen mit sich führen. Klar ist nur eines: Man muss sich als Kapitän darum kümmern und die Dinge angehen. Versäumt man dies, dann leidet die Glaubwürdigkeit und aus kleineren Schwierigkeiten wird schnell ein riesiges Problem, das dann wirklich größere Konsequenzen nach sich ziehen kann. Im schlimmsten Fall leidet der sportliche Erfolg — der Faktor, an dem sich jeder Club messen lassen muss.

Die Hauptaufgabe eines Kapitäns ist allerdings, dazu beizutragen, dass innerhalb des Teams ein starkes „Wir“-Gefühl entsteht und man dadurch sportlich erfolgreich ist. Es ist sehr wichtig, Saison für Saison so schnell wie möglich ein Team zu formen und in der Folge dafür zu sorgen, dass man auch ein Team bleibt. Genau hier sollte sich aus meiner Sicht ein guter Kapitän einbringen: Streitigkeiten innerhalb des Trainings schlichten, ausschweifende Mitspieler bremsen oder deprimierte Mitspieler aufrichten, aufbauende (hoffentlich filmreife) Motivationsansprachen halten etc. Vielleicht sind all dies nur kleine Dinge, aber genau diese können am Ende einer langen Saison den Unterschied ausmachen. Wichtig ist, dass der Kapitän für alle spürbar involviert ist. Nur wenn die Mitspieler merken, dass man wirklich ernst meint, was man sagt, wird man als Vorbild und Führungspersönlichkeit anerkannt und akzeptiert. In sportlich erfolgreichen Zeiten geht das in der Regel leicht von der Hand. Was aber, wenn der Erfolg ausbleibt und die Nerven blank liegen? Dann wollen sich zwei streitende Spieler gegebenenfalls nicht mehr vertragen und bei den Ansprachen hört vielleicht schon gar keiner mehr zu, weil sie ja bei den letzten Spielen auch nichts geholfen haben. Die Kunst des Kapitäns ist es, auch in schwierigen Zeiten noch Führungsqualitäten zu zeigen.

In der Saison 2012/13 hatte unser Team genau so ein Tal zu durchschreiten: Wir standen kurz vor dem Abstieg in die zweite Liga. Als Vize-Meister und Vize-Pokalsieger 2010 und Halbfinalist um die deutsche Meisterschaft 2011 waren wir eigentlich eher erfolgsverwöhnt. Wie es dann so weit kommen konnte, dass wir um den Klassenerhalt zu kämpfen hatten, kann ich mir bis heute nicht wirklich erklären. Im Sport reichen manchmal Kleinigkeiten aus, um eine Saison in die eine oder die andere Richtung driften zu lassen. In unserem Fall waren diese „Kleinigkeiten“ mehrere Verletzungen und ein (nennen wir es mal so) Kommunikationsproblem zwischen Trainer und Mannschaft.

Jedenfalls waren wir mit der dramatischsten Endspielkonstellation konfrontiert, die es in der ersten Basketball-Bundesliga je gegeben hat. Unser letztes Spiel der Saison lief gegen den Tabellenvorletzten, und es ging um alles: Der Gewinner bleibt in der Liga, der Verlierer steigt ab. Die Medien liebten es, für uns aber war es furchtbar. Der Druck und die Anspannung waren in der Woche vor dem Spiel in der gesamten Mannschaft mehr als deutlich zu spüren. Die Trainingseinheiten wurden zur Farce. Es wurde gestritten, es wurde geschubst, es wurden Schuldige gesucht. Nur richtig trainiert wurde nicht. Ich wusste, dass ich als Kapitän hätte eingreifen müssen, aber ich konnte nicht. Im Verlauf der Saison fiel es mir immer schwerer, selbstbewusst mit der Situation umzugehen. Ich begann zu zweifeln, ob meine Motivationsreden noch irgendetwas bewirkten. Kurz gesagt: Inzwischen befand ich mich in einer Art Stockstarre angesichts des drohenden Abstiegs.

In dieser verfahrenen Situation kam Hilfe von außen. Unsere Fans schickten uns Nachrichten, die uns aufbauen und helfen sollten. Der Club druckte diese Botschaften auf große Zettel, mit denen er unsere Trainingshalle förmlich tapete. Die Rückmeldungen unserer Fans waren für mich die Motivation, die mich aus meiner Starre befreite. Aussagen wie „Egal was passiert, wir stehen hinter euch“ nahmen mir den Druck und sorgten gleichzeitig dafür, dass ich verstand, wie viele mit uns im Boot saßen und dass es die falsche Zeit war, um sich zu verstecken. Ich dachte: Wenn wir schon untergehen, dann will ich mir später nicht vorwerfen müssen, ich hätte nicht alles versucht, um es zu vermeiden.

Ich war wieder da! Zuerst knöpfte ich mir die Streithähne vor und erinnerte sie daran, worum es eigentlich ging und an unser Versprechen, zusammenzuhalten. Dann ging ich mir unserem Aufbauspieler, der auf dem Feld die Spielzüge organisiert und der zu dieser Zeit Probleme hatte, die Führung zu übernehmen, essen und erzählte ihm zwei Stunden lang, wie sehr ich an ihn glaubte. Am Spieltag selbst, nachdem der Trainer seine Ansprache gehalten hatte, richtete ich noch einige Worte an die Mannschaft. Ich sagte ihr, wie stolz ich sei, dass wir trotz vieler Rückschläge nicht aufgegeben hatten und es jetzt selbst in der Hand hielten, in der ersten Liga zu bleiben. Das Spiel begann und wir kämpften, waren voller Emotionen und traten als eine starke Einheit auf. Unser Aufbauspieler übernahm seine Verantwortung und jeder war voll da. Es war ein tolles Spiel. Und wir gewannen.

Heute bilde ich mir ein, ich hätte ein kleines bisschen dazu beigetragen. Aber selbst, wenn nicht: Ich bin sehr, sehr glücklich über den Sieg und zufrieden mit meiner Leistung als Kapitän. Eine solche Situation erfolgreich gemeistert zu haben, hat mich viel gelehrt und mich stärker gemacht. Ich weiß jetzt, dass für eine Führungsperson Aufgeben immer die falsche Entscheidung ist und dass es sich lohnt, motiviert zu bleiben — manchmal ruhig mit ein bisschen Hilfe von außen. Mittlerweile bin ich dankbar, auch diese schwierige Zeit miterlebt zu haben. Eines ist allerdings auch klar: Ich werde alles dafür tun, nicht noch einmal in eine solche Situation zu kommen.

1.1.2 Analyse

Erscheint Ihnen dieser Fall ungewöhnlich für ein Buch mit Praxisfällen von Führungskräften? Kein Wunder: Marius Nolte ist weder CEO eines Wirtschaftsunternehmens noch Führungskraft in einer Organisation der öffentlichen Hand, sondern Kapitän eines Basketball-Teams. In seinem Beispiel geht es nicht um den Gewinn von Marktanteilen oder das Erreichen von Umsatzzielen, sondern um den Klassenerhalt in der 1. Basketball-Liga. Und auch die Instrumente, die Marius Nolte beschreibt, entsprechen kaum denen einer Führungskraft im Unternehmen: Er hat keine Weisungsbefugnis, kann weder mit Boni noch mit Abmahnungen arbeiten und hat nicht die Möglichkeit, gute „Mitarbeiter“ zu befördern. Dennoch ist der Führungsfall von Marius Nolte eine wahrhafte Fundgrube für das Thema Mitarbeiterführung. Zum einen beschreibt er sehr pointiert einige der ureigenen Aufgaben in der Führung. Zum anderen thematisiert er die zentrale Frage der **Selbstmotivation** von Führungskräften.

Wenden wir uns zunächst den Kernaufgaben von Marius Nolte in seiner Rolle als Führungskraft zu. Er berichtet, dass er seine Aufgaben als Kapitän weitestgehend für sich selbst definiert hat. Ähnliches erleben wir bei vielen Führungskräften in der Wirtschaft. Sie verfügen zwar meist über eine offizielle Aufgabenbeschreibung (z. B. „Aufgabenprofil Leiter Vertriebscontrolling“) und treffen mit ihren Chefs Zielvereinbarungen (wie etwa „Steigerung des Marktanteils in der Region Südwest um 7 Prozent“). Wie sie diese Vorgaben aber in tagtägliches Führungshandeln übersetzen, bleibt häufig den Führungskräften selbst überlassen.

Mit Sicherheit ist Kommunikation im „Außenverhältnis“, d. h. außerhalb des selbst geführten Teams, eine der Kernaufgaben von Führungskräften. Im Spannungsfeld von Kunden, Lieferanten, Führungskräften anderer Abteilungen, eigenen Vorgesetzten, Vertretern der Nebenhierarchie (wie z. B. Betriebsräten) und anderen Stakeholdern müssen sie ständig kommunizieren, um beispielsweise Informationen abgestimmt weiterleiten zu können, für das eigene Team notwendige Ressourcen zu bekommen, Schnittstellenkonflikte zu lösen oder die Erfolge des eigenen Teams sichtbar zu machen.

Ganz ähnliche Aufgaben muss auch Marius Nolte als Kapitän einer Basketballmannschaft erfüllen – bei ihm sind die primären „externen Kommunikations-Stakeholder“ der Trainer, die Geschäftsführung des Vereins und die Fans.

Wie aber sieht es im „Innenverhältnis“, also in der direkten Führung der Teammitglieder aus? Auch hier definiert Marius Nolte, so wie viele andere Führungskräfte, seine wichtigsten Aufgaben selbst. Auf Basis vieler Gespräche mit Führungskräften haben wir das sogenannte **Führungs-Cockpit** entwickelt. Dieses – zwar wissenschaftlich nicht fundierte, aber von vielen Seminarteilnehmern und Coachees als sehr hilfreich erlebte – Modell beschreibt als die vier Kernaufgaben der Führung:

1. Entwicklung
2. Steuerung
3. Delegation
4. Motivation

Betrachten wir nun nacheinander alle vier Kernaufgaben und analysieren, inwiefern diese für Marius Nolte eine Rolle spielen:

1. Entwicklung

Eine der Kernaufgaben von Führung ist es, die eigenen Mitarbeiter weiterzuentwickeln, ihre Potenziale zu entdecken und zu fördern, Stärken systematisch zu stärken und an Schwächen zu arbeiten, die der Zielerreichung im Wege stehen. Diese Dinge erreichen Sie durch Feedbackgespräche, Verteilung neuer Aufgaben und Projekte oder Trainingsmaßnahmen. In manchen Unter-

nehmen (z. B. in vielen amerikanisch geprägten Unternehmensberatungen) verstehen sich Führungskräfte sogar primär als „Coaches“ ihrer Mitarbeiter und nehmen das Thema Entwicklung sehr ernst. In anderen Organisationen bewerten manche Führungskräfte dieses Thema fälschlicherweise als weit weniger wichtig. Obwohl sie selbst von ihren Vorgesetzten selbstverständlich Möglichkeiten zur Weiterentwicklung erwarten, halten sie ihre Mitarbeiter gerne klein, damit diese ihnen nicht „über den Kopf wachsen“. Dies hat häufig fatale Auswirkungen, zunächst auf die Mitarbeitermotivation, aber langfristig auch auf die Zielerreichung.

Die Entwicklung der Teammitglieder steht nicht im Zentrum der Aufgaben von Marius Nolte, da diese Tätigkeit per definitionem in Händen des Trainers und nicht des Kapitäns liegt. Jenseits dieser offiziellen Aufgabenverteilung ist jedoch durchaus erkennbar, dass Marius Nolte als Kapitän gefordert ist, bei Mannschaftstrainings entwickelnd mitzuwirken, Feedback zu geben und Stärken zu fördern.

2. Steuerung

Die Zielerreichung immer fest im Blick, haben Führungskräfte dafür zu sorgen, dass ihre Mitarbeiter an den richtigen Aufgaben mit den richtigen Ressourcen zur richtigen Zeit arbeiten. Die Steuerung umfasst dabei sowohl die Vereinbarung oder Vorgabe von Zielen als auch das regelmäßige „Monitoring“ und das Eingreifen bei drohenden Zielverfehlungen. Zu diesem Aufgabenkomplex gehört das Führen von Kritikgesprächen ebenso wie das Lob beim Erreichen von Teilzielen.

Ein gutes Beispiel für die Steuerungskomponente von Marius Noltens Aufgabe ist sein Konfliktmoderationsgespräch mit den beiden Streithähnen aus dem Team. Er erkennt, dass bei Weiterbestehen des Konflikts die Zielerreichung (in diesem Fall der Klassenerhalt) in Gefahr ist, und agiert beherzt, um dies zu verhindern.

3. Delegation

Diese Führungsaufgabe umfasst das Herunterbrechen von Zielen und Aufgaben und die Vergabe klar definierter Aufgabenpakete an Mitarbeiter. Keine Führungskraft kann und sollte alle Tätigkeiten alleine erledigen. Dazu ist sie zum einen im Allgemeinen nicht qualifiziert und spezialisiert genug, zum anderen fehlt ihr schlicht und ergreifend die Zeit dazu. Außerdem ist die Delegation von Aufgaben sowohl für die Motivation als auch für die Entwicklung von Mitarbeitern unerlässlich und dient damit zwei der anderen Kernaufgaben der Führung. Mehr zum richtigen und zielführenden Delegieren finden Sie in Führungsfall 1.5.

Auch wenn Marius Nolte im geschilderten Fall nicht ausdrücklich auf das Thema Delegation eingeht, wird die Erfüllung dieser Aufgabe insbesondere im Gespräch mit seinem Aufbauspieler implizit deutlich. Die Verantwortungsübergabe und die Botschaft, dass er an ihn glaubt, sind typische Beispiele guter Delegation. Auch fordert Marius Nolte von dem Spieler Führungsübernahme – anstatt die Führung komplett für sich selbst zu beanspruchen.

4. Motivation

Manche Führungskräfte behaupten, man könne Mitarbeiter gar nicht motivieren, sondern nur Demotivation vermeiden. Wir sehen das Thema Motivation etwas differenzierter. Mit Sicherheit muss eine grundlegende Motivation der Mitarbeiter bereits vorhanden sein – man kann den „Jagdhund nicht zur Jagd tragen“. Kernaufgabe der Führungskräfte ist es aber unserer Meinung nach durchaus, individuelle Motive der Mitarbeiter durch ebenso individuelle, zu diesen Motiven passende Anreize zu verstärken. Für stark anschlussmotivierte Mitarbeiter sind beispielsweise freundliche Worte, Komplimente und Lob wichtige Motivatoren, während es für aufgabenorientierte Mitarbeiter eher interessante neue Aufgaben sind (siehe Führungsfall 4.3).

Marius Nolte betrachtet die Motivation seiner Team-Mitspieler als eine seiner wichtigsten Aufgaben. Ob seine emotionale Ansprache am Tag des Abstiegs-spiels „filmreif“ war, wird wohl das Geheimnis der Spieler der Fraport Skyliners bleiben. Der Erfolg legt jedoch nahe, dass es Marius Nolte durchaus gelungen ist, in seiner Rede die richtigen, motivierenden Worte zu finden.

Ebenso, wie man in jedem richtigen Cockpit nicht zu jedem Zeitpunkt allen Parametern die gleiche Aufmerksamkeit zukommen lassen muss, sind auch in der Führung nicht zu jedem Zeitpunkt alle Kernaufgaben gleich wichtig. So wird es mit Sicherheit Situationen geben, in denen die Motivation und Entwicklung der Mitarbeiter eine größere Rolle spielt. In anderen Situationen hingegen rückt die Steuerung in den Vordergrund. Wichtig ist es, sich als Führungskraft immer aller Kernaufgaben bewusst zu sein und regelmäßig kritisch zu hinterfragen, ob man nicht langfristig eine dieser Aufgaben zu sehr vernachlässigt oder ausblendet. Die Darstellung als Waage in Abbildung 1 soll verdeutlichen, dass das System langfristig leicht aus dem Gleichgewicht geraten kann, wenn man einzelne Bereiche vernachlässigt.

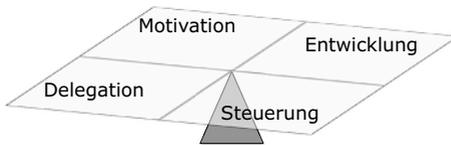


Abb. 1: Führungs-Cockpit

In der Mitte des Cockpits könnte man eine weitere „indirekte“ Aufgabe von Führungskräften finden: das Vorleben richtiger Verhaltensweisen. Die besten Techniken der Delegation, Motivation, Steuerung und Entwicklung werden bei Mitarbeitern nicht oder nur wenig fruchten, wenn sie bei ihrem Vorgesetzten Verhaltensweisen wahrnehmen, die das Gefühl aufkommen lassen, er meine es nicht ernst. So werden Mitarbeiter nachdenklich, wenn ihr Vorgesetzter Entwicklung predigt, selbst aber keine Weiterbildungen mehr besucht, oder wenn er Zielerreichung einfordert, ohne sich selbst an Zielen zu messen.

Gerade im Bereich der Motivation hat das Vorleben eine herausragende Bedeutung – wie Marius Nolte in diesem Beispiel demonstriert. Der römische Philosoph und Kirchenlehrer Augustinus von Hippo hat zu diesem Thema schon vor über 1.600 Jahren gesagt: „Nur, wer selbst brennt, kann Feuer in anderen entfachen“. Genau an dieser Stelle setzt ein weiteres großes Thema dieses Führungsfalls an, die *Selbstmotivation*.

Marius Nolte beschreibt, dass er zu zweifeln begann, ob seine Motivationsreden noch irgendetwas bewirkten. Er fühlte sich regelrecht gelähmt und nicht

mehr in der Lage, seine Führungsaufgaben wahrzunehmen. Bestimmt haben Sie eine ähnliche Situation bereits selbst erlebt? Die eigene Motivation kann aus so vielen Gründen am Boden sein: ausgelöst etwa durch eine schwierige Situation im Privatleben oder eine Enttäuschung im Beruflichen – ein verlorener Kundenauftrag oder eine erhoffte, aber nicht eingetretene Beförderung. Gleichzeitig jedoch erwarten Ihre Mitarbeiter Stärke und Optimismus von Ihnen. Wie kann es da gelingen, den Kopf aus der Schlinge zu ziehen und gute Miene zum bösen Spiel zu machen, sodass Ihre Mitarbeiter weiterhin mit Freude und Begeisterung arbeiten?

Der Kapitän der Fraport Skyliners zieht in dieser Situation Kraft und Energie aus den Zuschriften von Fans. Von ähnlichen Quellen der Selbstmotivation berichten uns viele Führungskräfte. „Ab und zu halte ich mir vor Augen, dass wir mit unseren Produkten und Dienstleistungen einen Beitrag dazu leisten, das Leben anderer Menschen etwas einfacher, besser und angenehmer zu gestalten.“ Natürlich hängt es von dem Bereich ab, in dem Sie arbeiten, ob ein eher direkter oder indirekter Zusammenhang zu einem sinnstiftenden Endprodukt besteht. Zumindest können Sie jedoch die Bewusstmachung der eigenen Verantwortung – sei es nun intern und extern – als guten Faktor der Selbstmotivation nutzen.

Mit welchen anderen Mitteln können Sie sich selbst in schwierigen Zeiten motivieren? Nachfolgend finden Sie einige Tipps, die wir aus Berichten von Führungskräften aus Seminaren zu diesem Thema abgeleitet haben:

- **Erinnern Sie sich an vergangene große Erfolge in Ihrem Berufsleben.** Versuchen Sie, die Rahmenbedingungen, die zu diesen Erfolgen führten, wiederherzustellen. Suchen Sie Aufgaben, die Sie motivieren.
- **Finden Sie Ihre ganz persönliche Motivationsvariante.** Eine 55-jährige Teilnehmerin berichtete davon, dass sie auf dem Weg zur Arbeit immer 15 Minuten lang ihre Lieblings-Heavy-Metal-CD hörte und daraufhin voller Energie bei der Arbeit ankam.
- **Arbeiten Sie mit dem Prinzip der zeitlichen Relativierung** (vgl. Führungsfall 2.1). Viele Führungskräfte empfinden etwa folgenden Gedanken als tröstlich und hilfreich: „Wenn ich in fünf Jahren auf diese Monate zurückschaue, werde ich darüber nur lachen, und sogar sagen können, dass es eine gute Lernerfahrung war.“

Teams führen

- Belohnen Sie sich selbst. Stellen Sie sich für die Erledigung unangenehmer oder schwerer Aufgaben selbst eine Belohnung in Aussicht. Das kann praktisch alles sein, was Sie sich wünschen: ein anschließender Urlaub, Konzertkarten, ein Nachmittag allein mit der Zeitung oder das neueste technische Gadget, das Sie schon lange haben wollen.
- Lesen Sie alte E-Mails mit dem Lob für Erfolge von Kunden oder Kollegen, die Ihnen zeigen, dass Sie es können. Manche Führungskräfte legen sich dafür sogar einen eigenen Ordner an.

Letztendlich ist das Thema Selbstmotivation ein höchst individuelles. Zunächst funktionierende Methoden nutzen sich in der Regel nach einer gewissen Zeit ab, sodass Sie sich immer wieder neue Motivationsmechanismen suchen sollten. Was bei Ihnen persönlich erfolgreich ist, finden Sie am besten durch die Trial-and-Error-Methode heraus. Um herauszufinden, welches Vorgehen besonders gut zu Ihnen passt, können Ihnen die folgenden Fragen helfen:

- Welche Aspekte meiner Arbeit machen mir besonderen Spaß?
- In welchen Situationen fühle ich mich kraftvoll, habe das Gefühl, etwas bewegen zu können?
- In welchen Momenten vergesse ich Raum und Zeit um mich herum?
- Mit welchen Personen arbeite ich besonders gerne zusammen?
- Welche Teile meiner Arbeit ziehe ich regelmäßig freiwillig vor? Welche stelle ich eher zurück, wenn alle Teile die gleiche Dringlichkeit haben?
- Negativabgrenzung: Welche Personen entziehen mir Energie?
- Negativabgrenzung: Nach welchen Situationen brauche ich erst einmal Zeit für mich?

Insbesondere nach Misserfolgen geraten viele Menschen in eine emotionale Schiefelage, in welcher die nächsten Misserfolge nur eine Frage der Zeit sind. Ein Erstligaspieler in der Sportart „Ultimate Frisbee“ schildert dieses Problem so: „Wenn man die ersten zwei Pässe in einem Spiel versemelt hat, dann geht das Kopfkino los und man ist total darauf fixiert, alles richtig zu machen. Dadurch ist man aber nicht locker genug und haut den nächsten Pass mit großer Wahrscheinlichkeit auch ins Aus. Es geht darum, abzuschalten, Probleme abzuwickeln und möglichst unvoreingenommen seine „Arbeit“ zu machen. Bei mir hat dabei das Lächeln einen großen Einfluss. Lässt man den Kopf hängen und wartet darauf, dass die anderen einen bemitleiden, zieht man seine

Mannschaft unter Umständen mit in die Krise. Am Ende klappt dann im ganzen Team nicht mehr viel. Also: Kopf hoch und mit Mimik und Gestik Spaß an der Sache ausstrahlen, auch wenn es zunächst im Inneren anders aussieht. Die Teammitglieder bemerken dann die positive Ausstrahlung und zeigen sich selbst stärker motiviert. Und das hat wiederum positive Rückwirkungen auf einen selbst.“

Der Effekt, den der Sportler hier beschreibt, wird als **Priming** bezeichnet. Studien zeigen, dass das menschliche Gehirn assoziativ funktioniert. Sind negative Begriffe (z. B. „schlecht“, „Fehler“ etc.) einmal im Gehirn aktiviert, so werden mit großer Wahrscheinlichkeit weitere negative Assoziationen geweckt. John Bargh und Kollegen (1996) haben experimentell nachgewiesen, dass sich unsere Gedanken auch auf unser Verhalten auswirken. In einem Experiment sollten Probanden vorgegebene Wörter zu Sätzen zusammenstellen.

Die Versuchspersonen wurden in zwei Gruppen eingeteilt: Die *Experimentalgruppe* erhielt Begriffe, die das kognitive Konzept „fortgeschrittenes Alter“ bei den Probanden hervorrufen sollten (z. B. „pensioniert“, „Bingo“, „grau“ etc.). Eine *Kontrollgruppe* erhielt Begriffe, die kein bestimmtes kognitives Konzept aktivierten. Im Anschluss an diesen ersten Teil wurde bei beiden Gruppen die Zeit gemessen, die die Versuchspersonen benötigten, um vom Untersuchungsraum den Korridor entlang bis zum Ausgang des Gebäudes zu gehen: Die Personen aus der Experimentalgruppe brauchten signifikant länger, um den Weg zurückzulegen.

Das Experiment zeigt sehr eindrucksvoll, wie Priming funktioniert. Obwohl in dem Versuch bewusst keine Begriffe verwendet wurden, die mit Langsamkeit zu tun hatten (wie z. B. „langsam“, „schleichend“ etc.), gingen die Personen langsamer – nur weil das kognitive Konzept „fortgeschrittenes Alter“, das durch die verwendeten Begriffe aktiviert worden war, mit Langsamkeit verknüpft war. Vor diesem Hintergrund kann man leicht verstehen, warum bei Misserfolgen schnell eine Negativspirale einsetzt. Der Frisbeespieler beschreibt, dass ein Beenden des negativen Primings nur durch bewusstes „Abschalten“ und „Abhaken“ gelingen kann. Mit dem geschilderten Lächeln versucht er aktiv, positiv besetzte Konzepte zu aktivieren und dadurch sowohl sich selbst als auch seine Teamkollegen wieder leistungsfähiger zu machen.