

Eigenleistung und Begeisterung

Hans Lenk

(Vortrag bei der Initiativpreis-Verleihung des Deutschen Industrie- und Handelskammertages der Wolff-Stiftung 2003 hier etwas gekürzt)

I Zur Einstimmung

"Encore quatre minutes!" Das Megaphon schallt über den See. Von den Kraterwänden hallt es dumpf zurück. Der olympische Endlauf steht bevor. Die Achter formieren sich an den Nachen. Flaues Gefühl im Magen: Zusammenreißen, jetzt oder nie "Partez!" Der Startruf durchschneidet die Stille, entfesselt ein hohes Getöse schriller Steuermannschreie, Knallen der Rollsitze, klatschender Startspritzer. Das große, das letzte Rennen ist unterwegs. Die Erinnerung greift zurück: Vier Jahre hat man sich diesem Ziel verschrieben - kaum Zeit für etwas anderes außer täglichem Training, Regattareisen, Rennzeiten, Trainingspensum, Bootstrimming, Formschwankungen, Ernährung, Taktik, Strategie. Vier Jahre lang war das Rudern fast 'die wichtigste Sache der Welt'. Der sportliche Mythos faszinierte die Motivation. Mitmachen, Dabeisein, Handeln - dies erschien das Abenteuer des aktiven Lebens. Ein Gemeinschaftswerk von Mannschaft und Trainer entstand, Höhepunkt und Erfüllung eines "mythischen" Traums. "Der Achter das ist die Mannschaft an sich" (so der Schriftsteller Rudolf Hagestange).

Tausend Meter. Hart bleiben. Zehn scharfe Schläge erwidern den Zwischenspur. Dreiviertel Länge. Und noch 500 Meter, die letzten des letzten Rennens. Muskeln und Sehnen schmerzen im Zug, treten gegen wachsenden Widerstand. Luft, Keuchen, Arme, Beine, klobige Hindernisse. Blick aus dem Boot. Vancouver, der Gegner bleibt zurück. Eine Länge. Endspurt. "Noch 15!" Der Bootskörper springt noch einmal an. Alles in diesen Schlag und wieder in diesen. Schwärze, Brausen, rauchige Kehle. Die Schwere scheint schier unerträglich. "14, 15 - durch!" Fallen, Sinken, Luft, Dunkel, Lichtpunkte - Erschlaffen. "In Bewegung bleiben", allmähliches Weiterpaddeln, Schnappen, Keuchen. Dann taucht die Umwelt auf, die braunen Boote, die bunten Trikots, die brausende Tribüne.

Das letzte, das größte Rennen. Soweit die Erinnerung an den olympischen Achterendlauf vor nunmehr über 40 Jahren, an eine persönliche Erfahrung. Ist das Leben ein Rennen, ein Leistungsspiel? Nicht ein Traum wie im Theater Calderons? Ein Traum war erfüllt. War ein Mythos Wirklichkeit geworden?

Es war eine Leistung, die lange Zeit vorher schon das praktische Leben beherrschte, die lange nachher das persönliche Leben prägte. Warum faszinierte sie uns und andere so - vorher wie nachher? Was ist der Sinn solcher doch vordergründig sinnloser Leistungen, die weder Brot noch Rente bringen? Der Mensch lebt nicht vom Brot allein - könnte man antworten. Und das ist - oberflächlich gesprochen - schon eine Teilantwort. Der Mensch ist das Wesen, dem das anscheinend Überflüssige zu einer Art Notwendigkeit wird, zur Kultur - meinte der spanische Lebensphilosoph Ortega y Gasset. Die Kultur sei die Tochter des Sports und des freien überquellenden Spiels, glaubte er, nicht der Arbeit, wie man sonst immer deutete. Alles für die Kultur Wertvolle sei aus dem Überfluss der Lebensfreude, dem Kraftüberschuss, der Verschwendung nicht notwendiger Energie entstanden. Wir sind heute weit von solch einer Lebensphilosophie entfernt. Man kann wohl nicht alles Dürre, Zweckhafte, Mechanische pauschal mit der Arbeit gleichsetzen und im Kontrast dazu alles Lebendige, Interessante, Wertvolle, Kulturelle mit Sport und Spiel. War es nicht Beethoven, der im Kunstschaffen 5% Inspiration und 95% Transpiration sah?

Sport ist vitales Leben, besteht aus Handlungen, Leistungen, die ein Mensch selbst zu vollbringen hat, die - außer durch Doping - nicht erschlichen, vorgetäuscht und letztlich nicht delegiert oder bloß (durch Erlasse etwa) organisiert werden können: also aus freiwillig erstrebten und erbrachten und als wertvoll beurteilten Eigenhandlungen und Eigenleistungen. Diese sind übrigens auch nicht zu kommandieren: Zum Marschieren kann man jemand zwingen, nicht zum Rekord im Marathonlauf oder zur Besteigung des Mount Everest. Sport ist ein exemplarischer Bereich für freiwillig erbrachte

Eigenleistung, für persönliche, selbstmotivierte eigene Handlung, die unter Beurteilungsmaßstäben steht, als besser oder schlechter, als hervorragend oder misslungen gewertet wird - vom Handelnden selbst wie von anderen.

"Die Struktur der Leistung ist auf allen Gebieten gleich", meinte unser Trainer, der "Ruderprofessor" Karl Adam. Zumindest ähneln sich die Strukturen so sehr, dass sich manche Erfahrungen aus dem Sport auf andere Eigenleistungsbereiche übertragen lassen. Die sportliche Leistung kann im Idealfall als Prototyp, als Vorbild der Eigenleistung gelten. Eigenleistungen können einzeln oder in Gruppen vollbracht oder versucht werden. Daher das Eingangsbeispiel des olympischen Achterfinals.

Das Phänomen der Eigenleistung ist natürlich viel allgemeiner.

Leistungshandeln ist immer durch die Orientierung an einem Tüchtigkeitsmaßstab gekennzeichnet. Dies gilt für das Leistungsmotiv wie für die Leistungsmotivation.

Der wichtigste Grundsatz (nach Atkinson und McClelland) lautet: *Die wirksame Leistungsmotivation hängt vom Leistungsmotiv ab, aber auch von der Wahrscheinlichkeit, mit der die Erreichung des Zieles erwartet wird, und von der Wertschätzung dieser Zielerreichung.* Erfolgswahrscheinlichkeit und Erfolgsattraktivität bestimmen zusammen mit dem Leistungsmotiv die Stärke der Leistungsmotivation.

Ganz entsprechend wächst nach diesem Ansatz *die Neigung, mit Misserfolge zu vermeiden, mit der Stärke des Misserfolgsmeidungsmotivs sowie mit der Misserfolgswahrscheinlichkeit und dem Abschreckungswert des Misserfolgs.* Dies ist der zweite Grundsatz der ersten, sehr einfachen Leistungsmotivationstheorie.

Jeder unterliegt *beiden* Motiven, dem Leistungsmotiv und dem Misserfolgsmeidungsmotiv – freilich unterschiedlich stark. Der beide Motive zusammenfassende *Hauptsatz* der Leistungsmotivationstheorie besagt, dass die *Gesamtneigung, eine Aufgabe auszuführen, sich als Differenz aus der Leistungsmotivation und der Misserfolgsmeidungsmotivation zusammensetzt* – sowie aus andersartigen (sogenannten "externen") Motivationen.

Leichte Erfolge werden für hoch Leistungsmotivierte und besonders für Höchstleistungsmotivierte uninteressant. Für den Olympiasieger ist es wie gesagt nicht sehr attraktiv, bei einem Kreissportfest zu starten. Dementsprechend ist seine Leistung meist auch dort recht schwach. – Leichte Erfolge machen hingegen den Ängstlichen selbstbewusster: Der Ängstliche wagt sich nach erfolgreichen tastenden Schritten weiter vor.

II Leistungsprinzipien und Eigenleistung

Leistung kann unter verschiedenen *Aspekten* beurteilt werden: etwa unter dem Ertrags-, Anstrengungs-, Aufwands-, Wettbewerbs-, Fähigkeits-, Konkurrenz-, Talent-, Kontroll-, Störungsfreiheits-, Sicherheitsaspekt. Leistungserfüllung kann sich als Markterfolg, Produktivität (Output:Input), Outputerhöhung, Inputminimierung, Pflicht- und Aufgabenerfüllung, individuelle Anstrengung, Überbietung anderer und als Ausschöpfung von Fähigkeiten, Ressourcen darstellen.

Ein durchgehend anwendbarer einheitlicher Maßstab der Leistungsbemessung lässt sich nicht erkennen.

Das *Leistungsprinzip* erkennt materielle und soziale Belohnungen/Entschädigungen sowie Aufstiegs- und Lebens(verbesserungs)chancen zu je nach der persönlichen Leistung (besonders der beruflichen) (Leistungsprinzip als soziales Zuteilungs- und

Verteilungskriterium). Man hat freilich das mikro-ökonomische (Wirtschaftserfolg) vom sozial-psychologischen (Leistungsbereitschaft) und dem sozialen Leistungsprinzip (Zuteilungskriterium) zu unterscheiden. In unserer Gesellschaft gelten aber auch andere Gestaltungs- und Verteilungsprinzipien wie zum Beispiel Prinzipien der sozialen Unterstützung, Wahl, Repräsentation, Arbeitsauseinandersetzung usw.

Eigenengagierte Leistung, selbstmotiviert und eigeninteressiert erbracht, nenne ich kurz "**Eigenleistung**". In meinem Buch "Eigenleistung: Plädoyer für eine positive Leistungskultur" (1983) wird der Unterschied zwischen eigenmotivierter und fremdbestimmter Leistung deutlich herausgearbeitet.

Wenn Eigenleistung und Eigenhandeln wesentliche kreative Momente des Lebens sind, so müssen diese gerade in der Erziehung als unerlässlich gefördert und gefordert werden. Im Blick auf die vielfältigen Leistungsarten sollte das kreative Leistungsprinzip dabei nicht bloß ökonomistisch missdeutet werden. Eigenmotivation sollte dabei dem teilweise noch notwendigen Leistungszwang vorangehen. Jeder unnötige Leistungszwang sollte allmählich reduziert werden, sollte ideell der kreativen Eigenleistung weichen. Die Persönlichkeit entwickelt sich in ihren kreativen Eigenleistungen. Das Prinzip Eigenleistung ist kulturell, erzieherisch und gesellschaftlich unverzichtbar.

Es hat sich in der nunmehr vierzig Jahre währenden Debatte um die Gesellschaftskritik am Leistungsprinzip und an der Leistungsgesellschaft gezeigt, dass auf Leistungsorientierung und -förderung nicht verzichtet werden kann und dass das Leistungsprinzip auch keineswegs einer humanen Gesellschaft entgegenstehen muss, wie ich schon 1976 herausarbeitete. Aber wichtig ist es, zwischen eigenmotivierter und fremdverordneter Leistung zu unterscheiden (was die Sozialkritik der 68er übersehen hatte). Mit Eigenleistung meine ich in erster Linie die erstere, die eigenmotivierte, eigenengagierte, freiwillig erbrachte persönliche Leistung. Sie bezieht sich auch auf symbolische Leistungen und solche, die sich erst durch Deutung verwirklichen oder ausdrücken, auf Deutungen beruhen wie in der Kunst, der Wissenschaft und auch im Sport. Sie muss sich mit den genannten, anderen Charakteristika (und weiteren) kombinieren. Ein menschliches Leben ist vielleicht sogar im tiefsten Sinn zunächst Eigenleisten, bewertbares, kreatives, jedenfalls personales Eigenhandeln; dieses ist das Element und Vehikel engagierten und "wirklichen" Lebens im ursprünglichen Handlungssinn. Im Handeln und im Leisten liegt Sinn, im eigenbestimmten, eigengestalteten, zielorientierten Tätigsein. Die Persönlichkeit, wenigstens die der abendländischen Gesellschaft, spiegelt und bildet sich vorrangig in Ausdrücken, Werken und Handlungen des einzelnen - also in Leistungen im weitesten Sinne des Wortes. Darstellungsleistungen gehören hierzu ebenso wie insbesondere neuartige, einzigartige Handlungen, durch welche das Individuum sich auszeichnet - vor anderen, aber auch vor seinem eigenen Anspruch, über seine bisherigen Leistungen hinaus, durch die der einzelne sich selbst "beweisen", vor sich selbst und anderen bestätigen kann als jemand, der etwas Eigenes oder gar Besonderes vollbringt oder zu vollbringen fähig ist. Selbstverständlich spiegelt sich die Persönlichkeit nicht nur in Leistungshandlungen (alle Personen nur nach deren Leistung oder Leistungsfähigkeit zu bewerten, wäre inhuman), aber Leistungen bieten besondere Auszeichnungsmöglichkeiten, Wege der Selbstbildung, -entwicklung und -bestätigung. In einer zur Nivellierung tendierenden, keine tägliche Bedrohung setzenden und keine Notfallreserven erfordernden, daher zivilisatorisch manchmal allzu geglätteten Lebensweise gewinnen Handlungsmöglichkeiten und Anforderungen eine besondere Bedeutung, sofern sie über die Alltagsroutine hinausreichen, den Menschen, besonders den jugendlichen Erwachsenen, zu besonderen Aktivitäten motivieren. - In einer

Gesellschaft jedenfalls, die "zu wenig Spannung", zu wenige Selbstbewährungsaufgaben bietet, sucht und schafft der Mensch "sich Spannung", indem er von sich selbst etwas verlangt: Er fordert von sich eine eigene persönliche Leistung. So sahen, sähen und sehen es wir Älteren und Erzieher gern bei der jüngeren Generation. Doch die Fakten, die waren lange Zeit nicht so... "Erlebnis-", "Fun-", "Spaß-", "Freizeitgesellschaft" und andere Vokabeln wie "Disco", "Parties", usw. bestimm(t)en und charakterisieren großenteils noch heute die Wunsch- und z.T. auch die Realwelt vieler Jugendlicher.

Nun stellte sich kürzlich in der Shell-Jugendstudie heraus, dass unter den fast 5000 (n=4544) befragten Jugendlichen *im wesentlichen die "Traditionellen" und die "Vielseitigen" am meisten leistungsorientiert* sind, je nach ihrem eigenen Verständnis natürlich; die *"Vielseitigen" zu 63 Prozent* und die *"Traditionellen" sogar zu 68 Prozent*. Hier haben wir neuerdings doch eine ganz andere Sicht als bis dato in den vorherrschenden eher pessimistischen Analysen der Erhebungen vom Institut für Demoskopie in Allensbach. In der Totalen, also bei der Gesamterhebung, waren 52 Prozent leistungsorientiert, die sich selber so genannt haben. Die "Vielseitigen" und die "Traditionellen" unter den jüngeren Menschen liegen also weit darüber. Mit anderen Worten wir haben hier äußerst interessante neueste Wertestudien, die in dieser 13. Shell-Jugendstudie erstmals veröffentlicht wurden und gegenüber den herkömmlichen vergleichbaren Antworten geradezu als eine Trendwende gedeutet werden können. Vorrangig ging es bei der Erhebung natürlich um die "Modernität", die "Lustorientierung", "Freizeitorientierung" und die genannte Typendifferenzierung. Aber immerhin haben wir doch so etwas wie ein deutliches Ergebnis oder einen Trend, dass Leistung offenbar doch wieder eine gewisse Rolle spielt - wenigstens in bestimmten typischen Untergruppen (der "Vielseitigen" und der "Traditionsbewussten"). Interessanterweise ergab sich in Ostdeutschland zum Teil bei weiblichen Befragten eine höhere Leistungsorientierung als bei den Männern. Generell zeigt sich, dass entsprechend der Allensbach-Fragestellung ("Leben als Aufgabe", "Leben als Genießen") hier eine gewisse Vergleichbarkeit möglich ist. (Die Fragen sind nahezu identisch.) Insofern kann man sagen, und das schließen die Autoren der 13. Shell-Jugendstudie auch, dass wir einen "soliden Anstieg in der Leistungsorientierung seit 1992" feststellen können: "Die älteren Jugendlichen bekunden öfter Leistungsorientierung als die jüngeren, die weiblichen öfter als die männlichen (! H.L.), die deutschen öfter als die ausländischen" (2000, 183). Soweit also diese interessanten neuesten Ergebnisse, die erfreulicherweise die bisherigen recht leistungsdefätistischen Trend wenigstens in bestimmten "typischen" Untergruppen (zumal den "Vielseitigen" und "Traditionellen") konterkarieren.

III Motivationsstärkung: Teamleistung als Prototyp

Kann man die Motivation zur Eigenleistung wirksam stärken? Höchste Eigenleistungen erbringen heutzutage die Wettkampfsportler - zumal jene in besonders trainingsintensiven, extrem den Kreislauf belastenden Sportarten. Wo kein geschäftliches Interesse (wie im Profisport) vorwaltet, muss die Einsatzbereitschaft und deren Lenkung besonders wirksam sein. Da die meisten Leistungen heute im Team erbracht werden, lassen sich typische Anregungen und Verläufe am besten an Mannschaftssportarten studieren. Aus der Gruppendynamik von Höchstleistungsmannschaften lassen sich Ansätze und Ergebnisse auf andere Leistungsgruppen - auch in Betrieben - *mutatis mutandis* übertragen. Zumindest sind Vergleiche am Extremfall interessant.

Als Mitglied und später als Trainer von Höchstleistungsrudermannschaften - darunter einem Olympiasieger- und einem Weltmeisterachter habe ich die Mannschaftsdynamik von Spitzenachtern sozialpsychologisch untersucht. (Die Wechselwirkung zwischen "Leistungsmotivation und Mannschaftsdynamik" wurde im gleichnamigen Buch (Schorndorf 1977²) eingehend dargestellt.) Zusammenhänge zwischen innerem Mannschaftsgefüge und äußerer Führung bzw. äußerer Situation, von Konkurrenz und Betreuung und der Leistungsmotivation springen ins Auge. Die Verstärkung der Leistungsmotivation und die Führung des Teams hängen sehr von allen diesen Faktoren ab. Konflikte und Spannungen im Team sowie mit der Trainingsleitung treten regelmäßig auf. Man muss mit ihnen rechnen: Konflikte lassen sich nicht ein für allemal lösen, sondern nur regeln, aber so auch ins Leistungsförderliche wenden. Nicht nur harmonische, konfliktfreie Mannschaften waren der Höchstleistungen fähig, wie die Sozialpsychologie früher meinte. Führungskonflikte, Gruppenkonflikte sind normal. Ein Weltmeisterachter (von 1962) wurde von einer Leistungsclique der vier vermeintlich Leistungsstärksten beherrscht, zerfiel im Folgejahr in zwei sich befehlende Cliques mit je einer Führungsperson, nahm aber doch an Leistungsstärke zu. Jeder musste sich gegen jeden und gleichstarke Ersatzleute im Einer immer wieder einmal bewähren - im Trainingsvergleich und auch im Rennen. Diese Binnenkonkurrenz machte die Selbst- und Fremdeinschätzung in der Mannschaft objektiver, war geeignet, manche Konflikte zu regeln und zu entspannen. Man hatte einen objektiven Vergleichsmaßstab, den alle anerkannten. Cliqueskonflikte, Führungskämpfe ließen sich aufgrund der sog. soziometrischen Untersuchungen voraussagen und von der Trainingsleitung leichter lenken. Die Fülle der Ergebnisse kann hier nicht referiert werden. Was aber kann man allgemein für den Zusammenhang zwischen Leistungsmotivation und Teamarbeit lernen? Innenzusammenhalt und Außenkonkurrenz variieren entgegengesetzt. Dabei sind Cliqueskonflikte nicht notwendig schädlich, sondern eher normal und können regelnd beeinflusst und für die Lenkung der Gesamtgruppe leistungsförderlich genutzt werden, solange sie nicht so stark geworden sind, dass sie die Mannschaft zersprengen. Der Erfolg des einzelnen ist unlösbar mit dem der Mannschaft verquickt: So kann selbst innere Leistungskonkurrenz der Gesamtleistung förderlich sein. Nicht nur harmonische Teams sind zu Höchstleistungen fähig. Oft sind, freilich nicht immer, spannungsvolle Mannschaften engagierter, innovativer, leistungsstärker. Leistungshochspannung drückt sich natürlich auch in den Beziehungen der Mannschaftsmitglieder untereinander aus. Die objektivierende Wirkung einer Binnenkonkurrenz oder - wo diese nicht möglich ist - einer offenen, internen Diskussion kann innere Konflikte wirksam regeln. Allgemein wirkt geregelte Binnenkonkurrenz leistungsfördernd. (Über das japanische Modell der geschlossenen Gruppenleistungsmotivation ohne innere Konkurrenz, aber bei verschärfter äußerer, müsste gesondert besprochen werden: Jedenfalls ist das japanische Teammodell der nahezu totalen Gruppenidentifikation nicht einfach in den Westen übertragbar.)

Die "demokratische" Selbstlenkung der Gruppe wird bei geregelter Binnenkonkurrenz leichter: Diese macht Leistungskonflikte sichtbar und regelbar. Man kann sie objektivierend entschärfen. Zugleich erhöht die Mitbestimmung bei der Trainingsstrategie die Identifikation mit der Mannschaft. Wer selber mitgeplant hat, identifiziert sich stärker mit der Leistung, kann angesichts erhöhten Eigenengagements unter Umständen gar Leistungsreserven mobilisieren, die mit normaler Motivation unter autoritärem Führungsstil unerreichbar bleiben. Interne objektivierende Leistungsvergleichsverfahren sind ungleich wirksamer als Leistungspredigten, als bloße Ermahnungen und Appelle. Das Prinzip Eigenleistung lässt sich auch durch Gruppenlenkung förderlich verstärken. Schließlich wirkt auch die selbstmotivierende Kraft der sich selbst

belohnenden Tätigkeit, die auch bei höchstem Leistungseinsatz und Trainingsaufwand "Spaß macht", weil man sich mit ihr zutiefst identifiziert, verstärkend: Der Eigenleistungsdrang des sog. "Fließens" ("das Flow-Phänomen" nach Csikszentmihalyi, s. u.) findet sich bei kreativen wie bei rhythmisch-routinehaften Tätigkeiten. Nicht nur bei Tänzern, sondern auch bei Bergsteigern, bei Chirurgen, Ruderern - bei Skilangläufern ließen sich gleichsam rauschhafte Trancezustände der sich selbst belohnenden Tätigkeit und eine entsprechende Selbstverstärkung der Motivation feststellen - übrigens auch bei Mannschaftssportarten. Die Kernmerkmale von Arbeit und Spiel verfließen an den Grenzen höchsten Eigenengagements.

Allgemein war und ist in der psychologischen Leistungsmotivationsforschung die Mannschaftssituation und deren Rückwirkung auf die Motivation nicht genügend berücksichtigt worden. Gruppendynamische Wechselwirkungen lassen sich realistisch, praxisnah und wirksam zur Hochleistungsanregung und -förderung nutzen. Praktische Erfahrungen und Faustregeln aus dem Leistungssport lassen sich auf Hochleistungsteams im betrieblichen und unternehmerischen wie auch im kreativen Bereich (z. B. in der wissenschaftlich-technischen Entwicklung) zum guten Teil übertragen, soweit auch hier mit hohem Eigenengagement und hoher Eigenmotivation geleistet wird. Die Leistungsdynamik ist gleich oder ähnlich. Praktische Hinweise für die Leitung und Motivierung von Teams lassen sich gewinnen und für die humane Gestaltung des Prinzips Eigenleistung einsetzen. Wie sagte der unvergessliche Rudertrainer Karl Adam, dem das westdeutsche Ruderwunder der sechziger Jahre zu verdanken ist, nur wenig überpointiert: "Die Struktur der Leistung ist auf allen Gebieten gleich."

IV Das eigenleistende Wesen

Jede umfassende Lehre vom Menschen muss viele Perspektiven umfassen.

Der Mensch ist nicht in einer Definitionsformel zu erfassen. Sein Wesen bestimmt sich nicht durch einen einzigen kennzeichnenden Zug. Jede Lehre vom Menschen, jede Anthropologie - besonders jede philosophische Anthropologie - muss heute viele Perspektiven umfassen, muss pluralistisch sein: "Was ist der Mensch?" - eine Frage, die nur eine komplexe, vielfältige Antwort zulässt. Eine philosophische Anthropologie kann heute nur Einheit in der Vielfalt suchen. Sie muss die Ergebnisse der Erfahrungswissenschaften vom Menschen (der Humanwissenschaften i. w. S., zumal - wie immer schon - der Medizin und Humanbiologie) berücksichtigen, sie kann sich aber dennoch nicht nur auf bloß beschreibende Zusammenfassung beschränken. Sie muss versuchen, übergreifende Zentralideen, orientierende Leitlinien dessen, was der Mensch ist und auch was er seinem Selbstverständnis nach sein soll, modellhaft herauszuarbeiten und zu einer einheitlichen Zusammenschau zu bringen.

Die Charakterisierung des Menschen durch das Handeln ist heute besonders beliebt. Doch das Handeln allein als Kennzeichen des Menschen scheint zu unspezifisch zu sein: Das Besondere am menschlichen Handeln ist, dass es sich der Möglichkeit nach um ein planmäßig verbesserndes, zielstrebiges Tätigsein handelt - also um Leistungshandeln im weiteren Sinn des Wortes. *Der Mensch ist nicht nur das eigenverantwortliche, sondern auch das eigenleistende Wesen.* (In meinem Buche "Eigenleistung" (1983) habe ich dies ausführlich begründet und ausgearbeitet.) Der Mensch - und nur er - kann als ein Selbst und bewusst immer besser handeln, "eigenleisten", wie ich sagen möchte. Freiwilligkeit und Eigenmotivierung sind notwendige Bedingungen der eigenen, besonders der schöpferischen Leistung. Leistung kann so zu einem Ausdruck persönlicher Handlungsfreiheit werden. Die Eigenleistung, eigenmotiviert vollbracht, ist ein Ausdruck der aktiven und kreativen

Persönlichkeit. Eigenleistung ist dementsprechend kein reines Naturprodukt von Anlage und auch Trieb, sondern weit mehr seelische, gesellschaftliche und kulturelle, ja, geistige Errungenschaft wenn auch auf biologischer Grundlage. Sie besitzt eine besondere erzieherische Bedeutung - gerade auch dann - wenn es sich um eine symbolische Leistung handelt, die ein biologisch und rein ökonomisch überflüssiges Ergebnis erzeugt. Das anscheinend Überflüssige ist in mancher Hinsicht besonders nötig - für die kulturelle Entwicklung und zumal für die Erziehung.

Die Prinzipien der Leistung und des unbestechlichen Leistungsvergleiche, der Konkurrenz und der Chancengleichheit lassen sich im sportlichen Wettkampf annähernd rein verwirklichen - besser jedenfalls als in jedem anderen Lebensgebiet. Sport ist ein besonders geeigneter Träger, ein Ausdrucksmittel und Vergleichsbereich für "Eigenleistungen". Rührt daher ein Teil seiner Faszination? Ähnliches gilt für andere Gebiete schöpferischer Leistungen - wie die künstlerische, die schriftstellerische, kunsthandwerkliche, musikalische aber auch die wissenschaftliche und philosophische Tätigkeit. Als Bereiche kreativen Eigenleistens sind sie alle pädagogisch von höchster Bedeutung: nötige Auszeichnungsmöglichkeiten in einer weitgehend konformistischen, gleichmacherischen Gesellschaft, die dennoch individualistische Werte betont. Sport und Kunst etwa versinnbildlichen Ideale der kulturell bewerteten Leistung, die durch die tägliche Existenzsicherung nicht erfordert wird, die aber unter anderem den Menschen zum schöpferisch handelnden, zum kulturellen, symbolisch (sich) darstellenden Wesen macht, das sich über die Alltagsnotwendigkeit der Existenzsicherung eben durch eine Leistung erhebt, die er erstrebt und hoch bewertet. Der Mensch lebt eben nicht vom Brot allein. Er lebt auch von der Eigenleistung.

Auch sportliche Eigenleistungen sind also der idealen Möglichkeit nach Merkmale einer eigenschöpferischen Persönlichkeitsentwicklung, ein Ausdruck individueller Freiheit und Selbstgestaltung. Der Sport kann - wie die Kunst, die Wissenschaft, das Kreativhandwerk usw. - als ein exemplarisches Feld für freiwillig erstrebte eigene Leistungshandlungen gelten. Alle Bereiche des Eigenhandelns sind in der verwalteten, von überindividuellen Institutionen und Organisationen beherrschten Welt von heute Reservate des individuellen Engagements geblieben. Jemand hat einmal gesagt, in dieser Welt von Institutionen sei es der Sport, in dem das Leben wirklich noch Handeln sei. Ich möchte hier alle anderen Bereiche des kreativen Eigenleistens ergänzen. Man muss diese Feststellung also auf alle Bereich des kreativen und des rekreativen, des schöpferischen und erholsamen Eigenhandelns erweitern; dann aber gelten das Gesagte und das Folgende für jedes dieser Gebiete. Gerade die demokratischen Gesellschaften in der verwalteten Welt sind auf Eigenmotivation und Leistungsbereitschaft angewiesen und müssten diese in ihren Bildungsinstitutionen nachdrücklich fördern. Eigenmotivierte, sachorientierte und kooperationswillige Leistungshaltungen gilt es besonders zu unterstützen, zu prämiieren. Eigenes Handeln, eigene Leistung sind ein wichtiger Ausdruck eines wirklich persönlichen Lebens. Schöpferische oder reproduzierende Tätigkeit in Kunst und Sport ist in einer vom Konsumentenpassivismus bedrohten Welt für Heranwachsende ein besonders attraktives Mittel und Vehikel bei der Hinführung zur Eigenleistung - eher und leichter zugänglich als etwa wissenschaftliche oder jede andere schöpferische Eigentätigkeit.

Die Prinzipien der Leistung und des unbestechlichen Leistungsvergleichs, der Konkurrenz und der Chancengleichheit lassen sich im sportlichen Wettkampf idealtypisch noch am ehesten annähern: Nepotismus, Bevorzugung, Beziehung zählen so wenig wie Reichtum oder Macht. Leistung allein zählt im Sport - wenigstens ideal. Der Sport wurde als Modell der Leistungsgesellschaft verstanden, in dem deren Werte und Leitnormen reiner zum Ausdruck kommen als in der realen Gesellschaft (Karl

Adam, v. Krockow). In der Tat erscheint das sportliche Leistungsprinzip als eine Abstraktion, die eine gleichsam reine utopische Darstellung des Leistungsverhaltens erlaubt, wie es in der Arbeitswelt¹ kaum so rein ausgeprägt vorkommt.

Die künstlerische und die sportliche Leistung haben in ihrer motivationalen Begründung - und nicht nur dort - vieles gemeinsam. Als Bereich kreativen Eigenlebens sind sie sozialpädagogisch von höchster Bedeutung: nötige Auszeichnungsmöglichkeiten einer weitgehend konformistischen Gesellschaft, die dennoch individualistische Werte betont. Beide versinnbildlichen Ideale der kulturell bewerteten Leistung, die durch die tägliche Existenzsicherung nicht erfordert wird, die aber unter anderem den Menschen zum handelnden, zum kulturellen, symbolisch sich darstellenden Wesen macht, das sich über die Alltagsnotwendigkeit der Existenzsicherung eben durch symbolisches Tun, durch eine Leistung erhebt. So versinnbildlicht auch der Athlet - wie der Künstler - geradezu einen herakleisch-prometheischen "Mythos" (vgl. Verf. 1972, 1985) der kulturellen Ausnahmeleistung eines für die Befriedigung der Grundbedürfnisse eigentlich unnötigen, aber symbolisch hochbewerteten "hervorragenden" Handelns, das aus persönlichem Engagement, aus Hingabe an eine Aufgabe, an anspruchsvolle Strebensziele entsteht. Der Mensch lebt eben nicht in der Tat vom Brot allein, sondern er benötigt sinnvolle Aufgaben und sinngebende Ziele. Die sportliche Leistung und der Sport als Institution vermögen solche Ziele zu bilden. Ohne Herausforderung, ohne selbstgesetztes oder selbstangenommenes Gefordertsein keine echte Leistung, keine tiefe eigenständige Persönlichkeitsentwicklung - und jedes starke aktive Engagement ist in diesem Sinne auch Leistung im weiteren Sinne. Jede ein starkes Engagement und persönliche Identifikation sowie Initiative und psychophysischen Einsatz erfordernde Leistung kann und sollte als kreativer Ausdruck der Persönlichkeit gewertet werden.

Eigenhandeln, Eigenleistung, Eigen-Engagement und Eigenverantwortung sind ein Kriterium personaler Entwicklung, ein Ausdruck individueller Freiheit. Der Sport kann jedenfalls als ein exemplarischer Bereich des Eigenhandelns, der Eigenleistung gelten, der andere Bereiche stellvertretend mitrepräsentiert. Angesichts der langjährigen modischen Baisse, der schlechten Presse jedes eigenmotivierten Leistungsstrebens in vielen Zweigen der öffentlichen Meinung bis vor kurzem muss man geradezu eine positive Leistungskultur, eine neue Kultur des kreativen (Eigen-)Leistungsprinzips fordern und fördern. Gerade demokratische Gesellschaften sind auf Eigenmotivation und Leistungsbereitschaft angewiesen und müssten sie in ihren Bildungsinstituten nachdrücklich pflegen.

Sicher: Leistung ist nicht alles, und Leistung an sich, abstrakt äußerlich formal genommen, ohne sozial sinnvolle Zielsetzung ist nicht als Verhaltenspassepartout zu empfehlen. Doch ohne eigenes Leistungsstreben, ohne den Wunsch gar nach besonderen Leistungen, nach persönlicher Leistungsverbesserung, nach kreativer Eigenleistung wäre Kultur nicht möglich. Das kulturelle Wesen ist das eigenleistende Wesen. Dieses Leitbild umschreibt, wie erwähnt, ein wertendes Ideal, das des

¹ Die sozialphilosophische Gesellschaftskritik wandte sich dementsprechend auch sogleich gegen den Sport mit dem Vorwurf, er spiegele die Leistungsnormen und Zwänge der Arbeitswelt wider und lenke die Menschen von ihren angeblich eigentlichen revolutionären Interessen ab. Man meinte sogar fälschlich, Sport mache die Menschen maschinengleich, diene nur der "Fitness für die Arbeit" und der Anpassung an die technisierte Welt, gehöre aber "ins Reich der Unfreiheit, wo immer man ihn auch organisiert" (Adorno). Man übersah aber dabei, dass die Sportler sich emotional und persönlich sehr wohl mit ihrer Leistung und ihrem Training identifizieren, die sie als unverwechselbar persönlich zurechenbare Eigentätigkeit auffassen, dass (trotz gelegentlicher Manipulationsversuche) die sportliche Tätigkeit fast ausschließlich unter dem Prinzip der Eigenmotivation steht, nicht fremdbestimmt erzwungen wird.

Menschen Streben zum Besseren ausdrückt. Persönliches Eigenhandeln, eigene Leistung ist ein wichtiger Ausdruck kreativen Lebens.

Auch Sachbegeisterung ist entscheidend - das, was man heute "primäre Motivation" nennt. Durch Überbürokratisierung wurde noch jede Begeisterung und Begeisterungsfähigkeit behindert, wenn nicht gar erdrosselt. Hier zeigt sich eine Hauptgefahr der heutigen Schul- und Hochschulreform wie auch bei manchen Vorschlägen in der derzeitigen Diskussion um (Nicht-)Ausbildungsabgaben. Kanalisierung, Kontrollenverschärfung, perfekte Verwaltungsmaschinerie können kein Mittel sein, um Sachbegeisterung zu erhalten oder gar zu erhöhen. (Auch die groteske Durchschnittsnoten-Arithmetik in Numerus-clausus-Fächern wirkt hier eher "kontraproduktiv".)

Die "Überverwaltung" erzeugt enge Job-Mentalität und tötet - in Verbindung mit dem Anspruchsdenken und wirtschaftlichen Einstellungen wie dem "Erwirtschafte so viel wie möglich bei geringst möglichem Aufwand und kleinster Anstrengung: Nimm, was du kriegen kannst!" - die Eigeninitiative, die aufgrund von Sachbegeisterung wächst.

Die Förderung solcher "Nehmerqualitäten" erzeugt oder verschärft ein Dilemma (vgl. schon Lenk 1976): Die Gesellschaft ist abhängig von der Mobilisierung von Sachbegeisterung und Begeisterungsfähigkeit, die sie organisatorisch nicht erzeugen, sondern durch "Überverwaltung" höchstens zerstören kann. Persönlichkeit ist kein Verwaltungsprodukt. Für ihre Entwicklung sind - ganz entgegen Lenins Spruch - Vertrauen und Freiheit besser als perfekte Kontrolle.

Die Überorganisation, die "Zerwaltung" oder "Zerrverwaltung" schult "Nehmerqualitäten", "Anspruchshaltung", "Sicherheitseinstellung", ja, Frühpensionärsmentalität schon vor der eigentlichen Aktivität. Junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, zumal in der Ausbildung sollten sich nicht durch die widrigen Stellenaussichten ihre Primärmotivation, Sachbegeisterung und Eigeninitiative nehmen lassen - sondern sich desto ernsthafter fragen, was sie wirklich tun und lernen wollen. Je mehr man sich mit einer Aufgabe identifiziert, desto Besseres kann man bei ihrer Erfüllung leisten.

Vielleicht bietet die pessimistische Zukunftsaussicht doch wenigstens auch eine Chance, sich von überzogenem Anspruchs- und Sicherheitsdenken zu befreien und sich auf Eigentliches und Eigenes zu besinnen.

V Zusammenfassende Thesen zur Eigenleistung und Leistungsbegeisterung

1. Nur der Mensch kann persönlich handeln, "eigenhandeln". Handeln aber ist nicht spezifisch genug. Der Mensch möchte sich im Handeln *verbessern*, nach Gütemaßstäben gut oder immer besser handeln. Er möchte eben etwas leisten, sich auch mit seinem Handeln und dessen Ergebnissen zieren. Er ist daher nicht nur das "handelnde Wesen", sondern er (und nur er) ist auch "das leistende Wesen", das eigenleistende Wesen. Nur eingengagierte Eigenleistung kann schöpferisch sein. Man könnte von einem *Prinzip der schöpferischen Eigenleistung* sprechen. Diese Art des Leistungsprinzips ist nicht überholt und unnütz am Ende, wie manche Gesellschaftskritiker in den letzten Jahrzehnten glaubten. *Leistung tut nach wie vor not*. Die Gesellschaft ist davon geradezu existenziell abhängig.
2. *Erziehung zur sinnvollen Eigenleistung ist unerlässlich*. Wenn Eigenleistung kreativ ist, so sollten alle Möglichkeiten dazu der Jugend in jeder Form angeboten, leicht zugänglich gemacht werden. Eigenleistung sollte als persönlichkeitsbildende Aktivität von großer pädagogischer und sozialer Bedeutung angesehen und gefördert werden.

Sie muss gelernt, geübt werden. Dies gilt für alle ihre vielfältigen Arten: Jede schöpferische Form der Eigentätigkeit muss empfohlen, ausgebildet, immer wieder geübt werden - sei es in der Kunst, Musik, im Sport, in der Wissenschaft und Technik, im freiwilligen Sozialdienst usw. Die Chancen für persönliches Handeln und eigene Leistung sollten in allen passenden Zusammenhängen in der Gesellschaft gezielt vereinfacht und verbessert werden: Mannigfaltige Angebots- und Aktivitätsformen sind nötig - besonders für Heranwachsende. *Eigenleistung ist vielfältig(er) anzuregen und "zu fördern" - besonders bei Jugendlichen - und gerade auch bei Auszubildenden.*

3. Insbesondere gegenüber einer strikten, harten Konkurrenz um jeden Preis, die ausschließlich orientiert ist an der Auszeichnung eines einzigen und nur eines Siegers, sollte die Zusammenarbeit, die Ausrichtung an der Gemeinschaftsleistung, nicht zu kurz kommen. Gegen die sozial wie individuell fruchtbare (aber eingeschränkte) Funktion der geregelten Leistungskonkurrenz ist damit natürlich nichts gesagt. Dem Wetteifer müssten die primäre Sachbegeisterung, Teamwork und die Gruppenorientierung gleichrangig zur Seite gestellt und entsprechend gefördert werden. Wir brauchen Wettbewerbsmotivation, aber kombiniert mit Zusammenbauwilligkeit und wirklichem Sachinteresse. *Team-Leistung ist besonders zu fördern; Konkurrenzleistung sollte sich mit Kooperation und sachlichem Engagement verbinden.*
4. Begeisterung an der Aufgabe, an der Sache selbst - also *Sachbegeisterung* -, ist entscheidend für die Kunst des Eigenleistens; primäre Motivation ist letzten Endes wichtiger als sekundäre Motivation (diese ist nur Notbehelf: das Notaggregat der Antriebsarmen, nicht Begeisterungsfähigen). Auch dies muss unsere Schule mit ihrer grotesken Zehntelnotendurchschnittsarithmetik wohl erst wieder lernen. Begeisterungsfähige und -willige Lehrer sollen besonders ermutigt werden - auch zu vielfältigen eigenen Sonderwegen: Nur selbst Begeisterte begeistern! Begeisterung reißt mit. *Leistungsbegeisterte, zur Leistung Begeisternde an die Front!*
5. Darüber hinaus sollte man besonders die Attraktivität, die faszinierende Herausforderung durch hervorragende Leistungen zur Aktivierung des Eigenleistens nutzen. Vorbilder wirken mehr als Verordnungen. Auch die besonders starkes Engagement erfordernde Leistung kann und sollte als kreativer Ausdruck der Persönlichkeit gewertet werden. Außergewöhnliche Leistungen sind kein Resultat ausschließlich eines Dressuraktes, eines Drills, soviel Anspannung, Erschöpfung und oftmals Monotonie etwa manch ein sportliches Training, das Üben schlechthin in allen genannten Leistungsbereichen auch kennzeichnen mögen: Man kann kaum auf Befehl den Everest besteigen. Ohne Herausforderung, ohne (selbstgesetztes oder selbstangenommenes) Gefordertsein keine echte Leistung, keine wirkliche Erfüllung darin, keine eigenständige Persönlichkeitsentwicklung - Höchstleistungen sind nicht einfach durch Zwang, durch Befehl oder Verordnung zu veranlassen. Dasselbe gilt für hohe kreative Leistungen in allen Eigenleistungsbereichen. *Hochleister als Vorbilder faszinieren, wirken so erzieherisch, immer noch - und wohl auch künftig. (Jedoch sind unterstützende Maßnahmen hierfür nötig.)*
6. Weil die Gesellschaftsentwicklung von Eigenleistung und Leistungsmotivation abhängig ist, bedarf es allgemein einer positiven *Kultur der eigenbestimmten Eigenleistung*, des Eigen-Engagement und der Eigenverantwortung - kurz: einer *Förderung des Prinzips der kreativen und selbstverantwortlichen Eigenleistung*. Die verstärkte Ausbildung einer positiveren, leistungsanreizenden Kultur (im Originalsinn des Wortes: "Pfleger", "Bebauung") des selbstbestimmten kreativen Eigenhandelns, ist - besonders heute (wieder) - vor allem in unseren Ausbildungs- und

Bildungsinstitutionen nötig. *Wir brauchen eine neuerliche Kultivierung und Unterstützung der freien (freiwilligen) Eigenleistungen und des Eigenhandelns.*

7. Daraus folgt, dass das *Prinzip Eigenleistung* der *Humanität* verpflichtet ist. Es muss ein humanisiertes Leistungsprinzip sein. Wenn es, wie ich in dem Buche "Eigenleistung" (1983) genau entwickelte, eine wesentliche Zukunftsaufgabe ist, die "freie Eigenleistung als Humanismus zu begreifen und zu gestalten", so gilt das besonders auch für die Leistungsausrichtung im Sport: im Leistungssport ebenso wie im Breitensport, selbst wenn ersterer heute zu manchen inhumanen Übertreibungen oder gar Extremen neigt (Doping) und die Humanitätsbindung allzu oft in der rüden Konkurrenz und "Alleinsiegerorientierung" vergisst. (mein Buch "Konkrete Humanität" (1998) gibt Beispiele und Untersuchungen.) *Eigenleistung sollte human vertretbar und sozial sinnvoll sein.*
8. Im Zuge der "Freisetzung" nicht gebrauchter Arbeitskräfte, angesichts der strukturellen, durch die technisch-industrielle Entwicklung mitbedingten Arbeitslosenproblematik werden wir gezwungen sein, die herkömmliche Arbeitsethik, die fast nur berufliche bezahlte Tätigkeit hochschätzt, abzuwandeln: Die freiwillige Eigenleistung und Eigenarbeit - etwa die ehrenamtliche Sozialtätigkeit, das freie bürgerschaftliche Engagement oder die eigenaktive künstlerische Gestaltung -, die Hingabe an eine Eigenleistung um ihrer selbst willen werden mehr gesellschaftlichen Wert erlangen (müssen). In der Eigenhandlung zeigt sich erst der Mensch, beweist sich erst das Individuum. Der Unterschied von Arbeit und erfüllter Freizeittätigkeit sollte und dürfte sich übrigens in Grenzgebieten in Zukunft mehr als heute verwischen. *Die Demokratie braucht die engagierten Eigenleistungen, lebt geradezu von diesen – gerade auch von solchen, die sie nicht erzwingen kann: Auch gesellschaftlich sind Eigenaktivierung und Eigenleistungen absolut unverzichtbar: Sie müssen aber auch anerkannt werden: Eigenleistung muss sich wieder lohnen!*

Zusammenfassend für die Gruppen- und Mannschaftsleistung lässt sich sagen:

9. Die Motivationspsychologie hat die Gruppensituation und die bestimmenden Gruppenfaktoren in der Entwicklung und Bestärkung des Leistungsmotivs und der Leistungsmotivation vernachlässigt. Zu Unrecht. Gerade für die Praxis ist das Zusammenspiel von Leistungsmotivation und Team-Bedingungen bedeutsam, weil in Leistungsgruppen die Gruppenfaktoren die Leistungsmotivation wesentlich bestimmen und weil Leistungs-Teams auf die Förderung und die Bestärkung der Leistungsmotivation angewiesen sind. Mangels einschlägiger Untersuchungen lassen sich Erfahrungen aus dem (Hochleistungs-)Sport wenigstens versuchsweise auf andere eigenmotivierte Leistungsteams recht gut übertragen. Der Sport bildet einen extremen Parafall, in dem sich die Leistungs- und Mannschaftsdynamiken besonders eng verbinden.
10. Mir scheint nach meinen eigenen Erfahrungen und sozialpsychologischen (soziometrischen) Untersuchungen die *Gruppensituation* und deren Rückwirkung und Rückkoppelung viel einflussreicher zu sein als alle individualistische Umerziehung. Man kann dabei gerade auch aus dem Umgang mit Sportmannschaften lernen: Predigern nützt viel weniger (wenn überhaupt etwas) als der anregende, leistungsanreizende Vergleich in der Gruppe – etwa je nach geeigneter Tätigkeitsstruktur durch eine quasi sportliche oder gar direkte Binnenkonkurrenz. In Sportmannschaften wirkte sich die in Ausscheidungs- und Testrennen realisierte und objektivierbare innere Konkurrenz zwischen Mannschaftsmitgliedern ungemein intensivierend auf das Training und leistungsförderlich für die Gesamtmannschaft aus, während bloße Wortappelle verpufften.

Diese letzteren Thesen lassen sich verallgemeinern: Ein im Handeln verwirklichtes, systematisch durchgeführtes und möglichst objektivierendes Leistungsvergleichsverfahren ist ungleich wirksamer als Leistungspredigten, als verbale Ermahnungen und Appelle. Für ein Motivations- oder Aktivierungstraining wären dementsprechend auch eher praktischer Übungen in Form von möglichst realistischen Gruppenspielen, Planspielen mit Leistungsförderungen und inneren wie nach außen gerichteten Konkurrenzen sinnvoller als die Selbstbeschwörung durch bloße Vorstellungsgelände. Die systematische Ausnutzung der gruppendynamischen Wechselwirkungen scheint demgegenüber viel realistischer, praxisnäher und wirksamer. Hier wird deutlich, wie stark die Gruppeneinflüsse, die Möglichkeiten des internen objektiven Vergleichs und die Führungsstile das Leistungsverhalten und die entsprechenden Motivationsvorgänge mitprägen.

Zwar gibt es auch gruppenorientierte Leistungsmotivation *ohne* ausdrückliche Binnenkonkurrenz – unter starker Außenkonkurrenz. (Das japanische Beispiel zeigt dies: doch lässt sich dieses nicht einfach auf die westliche Welt übertragen.) Im Westen empfiehlt sich eine leistungssteigernde Binnenkonkurrenz, wo sie relativ objektiv möglich ist und an ein systematisches Vergleichsverfahren gebunden werden kann. Man könnte gruppendynamisch die Vorteile der Binnen- und Außenkonkurrenz zu verbinden suchen. Die Gruppensituation – gerade auch mit der Binnenkonkurrenz – lässt sich eher für ein realistisches, praxisnahes und wirksames Trainingsprogramm zur Förderung nutzen als etwa ein nur individualpsychologisches Motivationsprogramm wie das Harvard-Training (McClelland), das ohnehin versteckte Zugeständnisse an Gruppenfaktoren (z. B. an die Wirkung der Ausrichtung an Bezugsgruppen) macht und mehr Sekundäreffekte im Vorstellungs- und Sprachverhalten misst und diese manipuliert als das Leistungsmotiv (bzw. die Leistungsmotivation) im Handeln.

Kurz zusammengefasst:

Praktische Erfahrungen und Faustregeln aus dem Sport lassen sich auf (Hoch-)Leistungs-Teams im unternehmerischen und betrieblichen wie im kreativen Bereich (z. B. in der wissenschaftlich-technischen (Entwicklung) insoweit zum guten Teil übertragen, als in diesen Feldern häufig mit hohem Eigenengagement und hoher Eigenmotivation geleistet wird oder geleistet werden sollte.