

Ilona Bernhart

Die Ursprünge der Motivation

Das Persönlichkeitsinstrument *Reiss Profile* im Leistungssport

Die Methode *Reiss Profile* findet zunehmend Anwendung im Leistungssport. Im Vordergrund steht dabei die Tatsache, dass nur Menschen, die ihre Werte, Ziele und Motive kennen und reflektieren, dauerhaft leistungsfähig sein können. Der persönlichkeitsorientierte Ansatz eröffnet neue Wege in der Selbstmotivation und -steuerung, in der Trainer-Sportler-Kommunikation sowie für den Umgang mit Wettkampf- und Teamsituationen. Das Verfahren wurde in den 1990er Jahren vom US-amerikanischen Psychologen Professor Dr. Steven Reiss begründet und vom *Reiss Profile Chiefinstructor* Peter Boltersdorf in den deutschen Spitzensport eingeführt.

Eingegangen: 14.5.2009

1. Vorbemerkung

Trainer und Athleten wissen aus eigener Erfahrung: Die Kombination aus mentaler, emotionaler und physischer Stärke ist entscheidend, um unter massivem Druck Höchstleistungen zu erbringen. Es gibt verschiedene Wege, um Sportler in der Entwicklung ihrer Persönlichkeit und ihrer Leistungsbereitschaft optimal zu fördern. Das Persönlichkeitsinstrument *Reiss Profile* setzt an den Ursprüngen menschlicher Motivation an. Die entscheidende Frage lautet dabei: Was treibt den Einzelnen an und wie lassen sich diese Erkenntnisse zur individuellen Leistungsentfaltung einsetzen – sowohl auf dem Höhepunkt des Wettkampfs als auch in den langfristigen Vorbereitungsphasen? Das *Reiss Profile* hat sich in verschiedenen Sportarten als eine Methode bewährt, die die individuelle Persönlichkeitsstruktur eines Athleten berücksichtigt, um Leistung zu steigern und auf einem hohen Niveau zu halten.

Der in jüngster Zeit wohl eindrucksvollste Beweis dafür, dass mentale Stärke außergewöhnliche Leistungen möglich macht, war der Olympiasieg des Superschwergewichtlers Matthias Steiner 2008 in Peking. Die „Operation Medaille“, mit der Frank Mantek, Sportdirektor und Bundestrainer im Bundesverband Deutscher Gewichtheber (BVDG), die Vorbereitungen auf das Sportereignis in China plante, schloss neben anderen Elementen auch das *Reiss Profile* mit ein (siehe *Leistungssport*, 39 [1], 41 ff.). *Reiss Profile Chiefinstructor* Peter Boltersdorf betreut seit drei Jahren den Olympiakader der Gewichtheber am Olympiastützpunkt Rhein-Neckar. Er erstellte Persönlichkeitsprofile von den Athleten und dem Bundestrainer und beriet den Kader auf Basis dieser Erkenntnisse in der Wettkampfvorbereitung.

Der spezifische Nutzen der Methode besteht darin, dass sie die Motiv- und Antriebsstruktur des Einzelnen offen legt. Dieses Wissen stellt eine wertvolle Hilfe dar: sowohl bei der Einstellung des einzelnen Sportlers auf die Wettkampfsituation als auch bei der Identifikation von Potenzialen, die für den langfristigen Erfolg wichtig sind. Zudem lassen sich konkrete Hinweise für die Kommunikation und die Zusammenarbeit zwischen Trainerstab und den Athleten ableiten – beispielsweise für die Gestaltung des Trainings entlang der Persönlichkeit des Athleten oder die Ansprache des Athleten durch den Trainer im Wettkampf. Ziel ist es jeweils, den Sportler bei seiner individuellen Motivation „abzuholen“.

Doch nicht nur im Gewichtheben, sondern auch in anderen Einzel- und in Mannschaftssport-

arten hat das Instrument seinen Platz. So arbeitet auch Heiner Brand, Bundestrainer der Handballnationalmannschaft der Herren, mit dem *Reiss Profile*. Gleiches gilt für die deutsche Nationalmannschaft der Biathletinnen und Biathleten und bekannte Fußballtrainer wie Mirko Šlomka, Benno Möhlmann und Jürgen Klopp.

2. Wissenschaftliche Basis

Das Instrument selbst kommt aus den USA. Sein Begründer und Namensgeber ist Steven Reiss, emeritierter Professor für Psychologie und Psychiatrie an der Ohio State University (USA). Als einer der ersten Psychologen erforschte er in den 1990er Jahren das Thema Motivation empirisch und befragte in unabhängigen Studien mehr als 10.000 Personen in den USA, Kanada, Japan und Deutschland. Ergebnis war die Analyse der Persönlichkeit anhand von 16 Lebensmotiven (Abb.1, Siehe S. 36) und ihre Abbildung im *Reiss Profile*. Bei den 16 Lebensmotiven handelt es sich um genetisch und frühkindlich geprägte Motive, die unser Leben „von innen her“ bestimmen. Mit Hilfe der Forschungserkenntnisse verstehen wir nicht nur den Ursprung von Wahrnehmungen und Handlungen, sondern auch, was den Einzelnen von anderen unterscheidet und somit einmalig macht.

In der Praxis wird die individuelle Ausprägung der 16 Lebensmotive mit Hilfe eines Persönlichkeitstests ermittelt, der aus insgesamt 128 Fragen besteht. Dieses Verfahren weist exzellente Werte in den wissenschaftlichen Gütekriterien Reliabilität und Validität auf. Die Fragensammlung ermittelt die Persönlichkeitsstruktur präzise und reduziert gleichzeitig die Komplexität auf nachvollziehbare Weise. Das anhand der Testergebnisse erstellte Profil bildet – einem Fingerabdruck ähnlich – die Persönlichkeit ab. So sind über sechs Milliarden einzigartige Profile auf Basis der 16 Lebensmotive möglich. Wo andere Persönlichkeitsinstrumente typisieren, erreicht das *Reiss Profile* einen hohen Grad an Individualität in den Aussagen.

Liegt das Profil vor, erfolgt dessen Auswertung in einem ausführlichen Gespräch mit einem in der Methode ausgebildeten und zertifizierten *Reiss Profile Master*. Die Reflexion der individuellen Persönlichkeits- und Antriebsstruktur ist die Basis, um zusätzliche Leistungspotenziale aktivieren zu können. Die Methode hat ihre Stärke gerade darin, die Selbsterkenntnis zu fördern und somit die Voraussetzung für eine aktive Selbststeuerung zu schaffen.

Geht der größte Teil der mentalen Trainingsansätze davon aus, dass eine starke Verände-

ABB. 1 16 Lebensmotive

Reiss Profile™ ■■■■■■■■ who you are	
Lebensmotiv	Verhaltensmerkmal
Macht	Das Lebensmotiv Macht gibt Auskunft darüber, ob jemandem das Führen/Verantworten oder eher das Übernehmen von Dienstleistung wichtig ist.
Unabhängigkeit	Das Lebensmotiv Unabhängigkeit macht eine Aussage darüber, wie jemand seine Beziehungen in den Aspekten Autonomie oder Verbundenheit zu anderen Menschen gestaltet.
Neugier	Das Lebensmotiv Neugier macht eine Aussage darüber, welche Bedeutung das Thema „Wissen“ für jemanden im Leben hat und wozu er Wissen erwerben möchte.
Anerkennung	Das Lebensmotiv Anerkennung macht eine Aussage darüber, durch „wen“ oder durch „was“ jemand sein positives Selbstbild aufbaut.
Ordnung	Die Ausprägung im Lebensmotiv Ordnung zeigt an, wie viel Strukturiertheit oder Flexibilität jemand in seinem Leben benötigt.
Sparen/Sammeln	Das Lebensmotiv Sparen/Sammeln kommt in seiner evolutionären Entsprechung aus dem „Anlegen von Vorräten“. Die Ausprägung zeigt an, wie viel es jemandem emotional bedeutet, Dinge zu besitzen.
Ehre	Bei dem Lebensmotiv Ehre geht es darum, ob jemand nach Prinzipientreue strebt oder eher zweckorientiert ist.
Idealismus	Das Lebensmotiv Idealismus betrachtet den altruistischen Anteil der Moralität und gibt Auskunft darüber, wie viel Bedeutung/Verantwortung in Bezug auf Fairness und soziale Gerechtigkeit hat.
Beziehungen	Bei dem Lebensmotiv Beziehungen wird die Bedeutung von sozialen Kontakten dargestellt. Hierbei spielt die Quantität der Kontakte eine entscheidende Rolle.
Familie	Das Lebensmotiv Familie gibt Auskunft darüber, welche Bedeutung das Thema Fürsorglichkeit für jemanden hat (bezogen auf die eigenen Kinder).
Status	Beim Lebensmotiv Status geht es um den Wunsch, entweder in einem elitären Sinne „erkennbar anders“ oder aber unauffällig und wie die anderen zu sein.
Rache / Kampf	Bei dem Lebensmotiv Rache/Kampf geht es insbesondere um den Aspekt des Vergleichens mit anderen. Dazu gehören auch die Themen Aggression und Vergeltung einerseits sowie Harmonie und Konfliktvermeidung andererseits.
Eros	Eros als Lebensmotiv gibt Auskunft über die Bedeutung von Sinnlichkeit im Leben eines Menschen. Dazu gehören neben der Sexualität auch alle anderen Aspekte von Sinnlichkeit (z.B. Design, Kunst, Schönheit).
Essen	Das Lebensmotiv Essen fragt nach der Bedeutung, die Essen als Selbstzweck für jemanden hat, d.h. wie viel der Genuss an Essen zu der Lebenszufriedenheit beiträgt.
Körperliche Aktivität	Das Lebensmotiv Körperliche Aktivität fragt nach der Wichtigkeit, die körperliche Aktivität (Arbeit oder Sport) für die Lebenszufriedenheit hat.
Emotionale Ruhe	Das Lebensmotiv Emotionale Ruhe kann auch mit emotionaler Stabilität umschrieben werden und fragt nach der Bedeutung stabiler emotionaler Verhältnisse für die Lebenszufriedenheit.

Wonach wir streben – die 16 Lebensmotive im Überblick

rung der Persönlichkeit eines Athleten möglich ist, so betont Reiss die Stabilität der Lebensmotive und damit der Persönlichkeitsmerkmale. Demnach besteht eine Einwirkungsmöglichkeit auf den einzelnen Sportler nur im Rahmen seiner Persönlichkeit. Sein Ansatz ist auch als eine Absage an alle Methoden zu verstehen, die eine zusätzliche oder künstliche – d.h. nicht mit den inneren Motiven verbundene – Motivation von außen propagieren.

Zudem gilt: Maßnahmen, die unter Berücksichtigung der Persönlichkeitsstruktur vereinbart werden, entwickeln eine höhere Nachhaltigkeit, da sie ohnehin im Einklang mit den Motiven, Werten und Zielen des Athleten stehen. Ein Trainer muss folglich die Persönlichkeit des Athleten verstehen, um diesem die Leistungs- und Motivationsplattformen anbieten zu können, auf denen er sich optimal entfalten kann. Ebenso wichtig ist es für den Trainer, auch das eigene Profil zu kennen. So kann er Klarheit über „blinde Flecken“ gewinnen, die sich nachteilig auf die Kommunikation auswirken können. Ohne diesen Selbstbild-Fremdbild-Abgleich würde beispielsweise ein Coach mit einem hohen „Rache/Kampf“-Motiv versuchen, einen Sportler stets über eben dieses Motiv zu motivieren. Ein Sportler mit einem niedrigen „Rache/Kampf“-Motiv würde darauf jedoch nicht „anspringen“. Die Konsequenz: Die Chance, den Athleten über seine eigenen Leistungsressourcen zu motivieren, bleibt ungenutzt.

3. Beispiele aus der Praxis

Mit dem Wissen, welche persönlichen Motive den Sportler zur Leistung antreiben, kann der Trainer diesen individuell – d.h. gezielt in der Sprache seiner Wertewelt – ansprechen. Die folgende – in Auszügen wiedergegebene – Auswertung aus der Arbeit des *Reiss Profile Chief-instructors* Thomas Staller soll beispielhaft verdeutlichen, wie die Kommunikation individualisiert werden kann.

INTERVIEW Coaching für Coaches

In Deutschland hat Mental Coach Peter Boltersdorf, 56, das *Reiss Profile* in den Leistungssport eingeführt. Gemeinsam mit Thomas Staller, 42, von der Reiss Profile Germany GmbH berät er Trainer, Einzelsportler und Teams. Wir sprachen mit beiden über aktuelle Entwicklungen im Mental Coaching.

Wie verändern Instrumente wie das *Reiss Profile* die Trainingsarbeit?

Staller: Die Persönlichkeit des Einzelnen und die Psychologie werden auch im Sport immer wichtiger. Der Erfolg hängt immer mehr von der optimalen Förderung der Sportler auf allen Ebenen – nicht nur körperlich, sondern auch mental und emotional – ab. In der modernen Trainerarbeit sind Instrumente, die in diesem Bereich unterstützen, nicht mehr wegzudenken, denn sie liefern die Daten und Analysen, auf deren Basis eine gezielte und

seriöse Arbeit im Mentalbereich ansetzen muss. Das heißt auch, dass sich die Trainer neuen Themen, Denk- und Herangehensweisen öffnen müssen.

Wie läuft die konkrete Zusammenarbeit mit den Trainern und den Sportlern ab?

Boltersdorf: Wir steigen meist schon weit im Vorfeld eines Wettkampfs ein, denn die Arbeit mit dem *Reiss Profile* ist ein kontinuierlicher Entwicklungsprozess. Sowohl beim „Projekt Gold“ der Handballnationalmannschaft vor der WM 2007 als auch bei der „Operation Medaille“ der Gewichtheber haben wir die Trainer bei der Umsetzung ihrer Vision unterstützt. Anhand der Profile arbeiten wir heraus, über welche Motive die einzelnen Athleten für das Gesamtziel dauerhaft motiviert werden können. Prinzipiell ist unsere Arbeit meist ein „Coaching für Coaches“. D.h., wir liefern den Trainern konkre-

te Hinweise, wie sie die Kommunikation zu den Sportlern individualisieren und damit effektiver machen können. Wir beraten auch, wie das gesamte Trainingsumfeld gestaltet sein muss, damit sich ein Spieler oder Athlet wohl fühlt und seine Potenziale entfalten kann.

Wie wird das *Reiss Profile* in der Nachwuchsarbeit eingesetzt? Was bringt es dort bei der Talentsuche?

Staller: Hier stehen wir erst ganz am Anfang, aber im Scouting liegt ein gewaltiges Potenzial. Wir erleben es immer wieder, dass Talente entdeckt und in Kaderschulen gefördert werden, doch dann unter ihren Möglichkeiten bleiben. Die Nachwuchsförderung könnte noch viel effektiver sein, wenn sie frühzeitig die Persönlichkeitsentwicklung einbeziehen würde. Auch die Sportler selbst sehen einen

Profilanalyse eines Profi-Fußballers

In der Profilauswertung (Abb. 2) sind generell die Lebensmotive mit hoher („hellblau“ markiert) und niedriger („dunkelblau“ markiert) Ausprägung von Bedeutung: Sie stellen die Leistungsplattform dar.

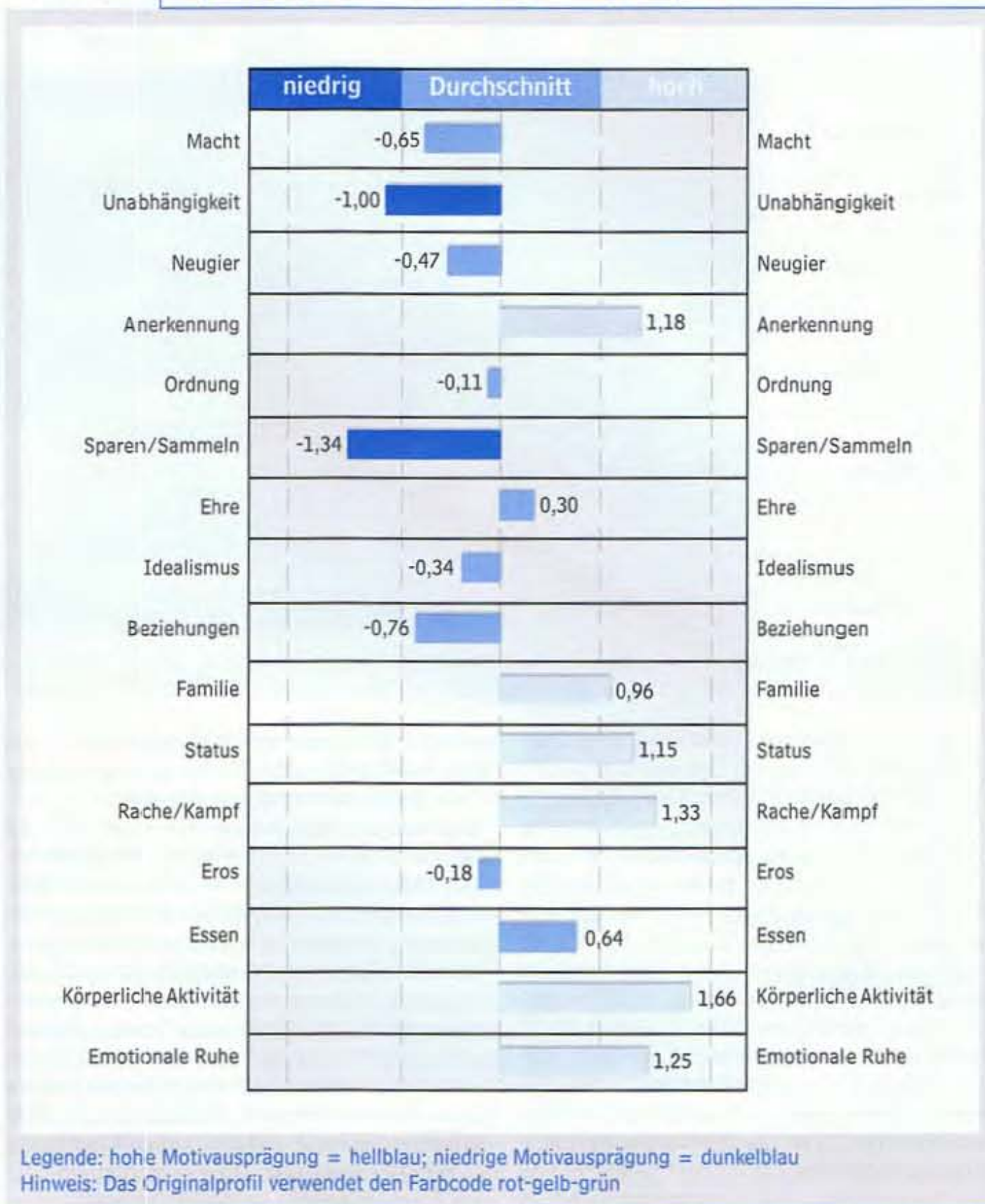
Bei niedriger Ausprägung des Motivs „Unabhängigkeit“ – wie hier vorhanden – entsteht die Leistung aus dem Streben nach Gemeinsamkeit. Der Spieler stellt sich gern in den Dienst der Mannschaft, orientiert sich vorzugsweise an anderen. Motivierende Sätze vom Trainer zu diesem Athleten sind zum Beispiel: „Wir gehören alle zusammen.“ – „Wir gewinnen zusammen, wir verlieren zusammen.“ – „Die Fans sind bei Dir.“ – „Alle für einen, einer für alle.“

Zudem bezieht der Spieler Leistung aus dem Streben nach Anerkennung durch für ihn bedeutsame Menschen. Er will Fehler vermeiden und immer perfekt sein, um die Anerkennung nicht zu gefährden. Im Wettkampf ist es wichtig, dass der Trainer ihn dabei unterstützt, Selbstzweifel abzubauen. Dies gelingt zum Beispiel durch Sätze wie: „Ich glaube an Dich.“ – „Jeder hat gesehen, dass Du das kannst.“ – „Konzentriere Dich nur auf die nächste Situation.“ – „Das hast Du schon oft gezeigt.“

Ein weiterer Leistungsantrieb für diesen Spieler ist seine eigene Familie. Auch dies kann der Trainer in der Kommunikation nutzen: „Deine Kinder sollen in Dir ein Vorbild sehen.“ – „Spiele so, dass Du Deinen Kindern davon erzählen kannst.“ – „Deine Familie unterstützt Dich.“

Gleichzeitig ist es dem Spieler wichtig, von seinem Umfeld als bedeutsam und einer Elite zugehörig wahrgenommen zu werden (Status). Botschaften, die er gut in Leistung umsetzen kann, sind: „Ohne dich können wir dies nicht tun.“ – „Wir sind die Besten der Besten.“ – „Du hast die Verantwortung für den Ruf der Mannschaft.“ – „Wir sind mit Deiner Hilfe die Besten.“

ABB. 2 Sportlerprofil Profi-Fußballer (Beispiel)



besonderen Reiz darin, das eigene Persönlichkeitsprofil auf einem Blatt Papier vor sich liegen zu sehen und neue Erkenntnisse daraus zu gewinnen.

Herr Boltersdorf, Sie arbeiten unter anderem sehr erfolgreich mit Matthias Steiner und dem Trainerteam um Frank Mantek. Was folgt im Hinblick auf die Vorbereitung auf die Olympischen Spiele in London 2012? Oder anders gefragt: Wie lässt sich die Arbeit mit dem Persönlichkeitsprofil noch steigern?

Boltersdorf: Die Zusammenarbeit mit dem Team um Frank Mantek läuft nun schon über drei Jahre. Mantek selbst sagte einmal, das *Reiss Profile* sei für ihn ein Instrument, auf das er immer gewartet habe. D.h., wir setzen die Arbeit im Hinblick auf London fort. Dabei

gilt es, den gesamten Kader noch weiter voran zu bringen und den Schub, den Steiners Goldmedaille gebracht hat, zu nutzen. Denn nicht vergessen werden sollte, dass auch Steiners Mitstreiter Almir Velagic und Jürgen Spieß sich bis London noch weiter entwickeln werden. Insgesamt sind die Erwartungen für London höher als vor Peking, wo niemand wirklich mit der Goldmedaille gerechnet hatte. Auch diesen Druck gilt es zu verarbeiten und in den kommenden Wettkämpfen kontinuierlich Leistung abzurufen. Das *Reiss Profile* wird hierzu seinen Beitrag leisten.

Wie sehen Sie die künftige Entwicklung im Mental Coaching?

Boltersdorf: Ich glaube, es wird immer selbstverständlicher, mit diesen Methoden zu arbeiten. Dies wird sich auch auf die Trainerausbildungen auswirken. Die Trainerakademie des

Deutschen Olympischen Sportbundes (DOSB) geht hier ja schon mit gutem Beispiel voran: Sie hat das *Reiss Profile* im Herbst 2008 in ihr Fortbildungsprogramm aufgenommen. Aktuell haben 23 Trainer aus dem Leistungssport diese Fortbildung an der Trainerakademie absolviert. Die nächste Ausbildungsrunde startet im September dieses Jahres.

Wir danken für das Gespräch.

TAB. 1 Teamprofil-Matrix Profi-Fußballer (Beispiel)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Macht	0,62	-0,75	-1,00	-0,38	-0,88	-2,00	-0,25	0,12	1,38	0,62	-0,62	-0,12
Unabhängigkeit	0,55	0,41	0,82	-0,68	0,68	0,00	1,10	0,55	0,00	-1,10	-0,27	-0,14
Neugier	0,62	-0,62	-1,72	-0,62	0,62	-1,09	0,00	-1,56	1,09	-0,47	0,00	-0,62
Anerkennung	-0,12	-1,18	0,71	-0,12	-1,06	-0,94	-1,29	-1,18	-0,12	-0,24	0,35	-1,76
Ordnung	1,32	-0,11	0,44	-0,44	0,55	-0,55	0,77	-0,33	1,43	0,22	0,33	0,88
Sparen/Sammeln	-1,35	-1,00	1,24	0,53	0,53	0,18	-0,88	0,18	0,65	0,41	-0,29	-0,29
Ehre	-0,45	0,91	-0,15	0,30	0,30	0,76	1,52	1,52	-0,91	-0,76	0,91	0,15
Idealismus	-0,48	-1,16	0,89	-1,58	1,58	-0,21	-0,62	-0,48	0,48	-0,34	-0,21	-0,34
Beziehungen	1,16	-0,84	1,16	0,49	0,89	0,09	0,63	-0,04	0,89	0,36	-0,31	-0,17
Familie	1,42	1,42	1,42	0,20	1,69	1,42	0,74	0,34	1,69	0,61	-0,07	1,15
Status	1,30	-0,53	1,39	0,72	-0,14	0,14	-0,14	1,01	1,11	1,20	0,91	0,05
Rache/Kampf	1,03	0,74	-0,05	0,74	0,44	1,03	0,64	0,05	2,00	0,83	-0,15	0,83
Eros	0,90	0,08	1,36	-0,97	-0,03	-0,73	0,08	0,90	1,36	1,36	0,66	-0,73
Essen	1,22	1,34	0,64	-0,64	-0,29	-0,52	0,41	0,76	0,99	-1,10	0,17	-0,76
Körperliche Aktivität	1,80	1,20	1,70	1,60	1,80	1,90	1,10	1,40	1,50	1,60	1,30	1,50
Emotionale Ruhe	0,53	0,21	1,16	0,00	-1,05	0,53	-0,63	-0,32	-0,95	0,32	0,11	-1,26

Legende: hohe Motivausprägung = hellblau; niedrige Motivausprägung = dunkelblau; Hinweis: Das Originalprofil verwendet den Farbcode rot-gelb-grün

Das Profil macht zudem deutlich: Dieser Spieler liebt den Wettkampf. Ihn erreichen Sätze wie: „Du bist besser als Dein Gegenspieler.“ – „Lass Dich nicht unterkriegen.“ – „Du schaffst heute die beste Zweikampfstatistik mit den wenigsten Fouls.“ – „Sei genau so gut wie Maradona.“ Der Trainer muss jedoch darauf achten, das unbedingte Gewinnen-Wollen auf ein positives Ziel zu richten. Sonst kann sich beim Spieler schnell ein destruktives Verhalten zeigen, sobald die Zielerreichung in Gefahr ist. Das Streben nach emotionaler Ruhe ist bei diesem Spieler ein weiteres starkes Motiv. Der Trainer sollte in der Wettkampfsituation eine Ansprache benutzen, die dem Spieler hilft, Auswirkungen von Druck und Angst gering zu halten. Dazu eignen sich Botschaften wie: „Du kannst ruhig Fehler machen, niemand klagt dich dafür an.“ – „Das Team trägt Deine Verantwortung mit.“ – „Ich als Trainer übernehme für Dich die Verantwortung.“
Insgesamt kann mit Blick auf das Profil konstatiert werden, dass die Kombination aus dem Streben nach Anerkennung und emotionaler Ruhe für eine relativ niedrige psychische Stabilität des Spielers sorgt. Die Folge: Er unterliegt gegebenenfalls größeren Leistungsschwankungen. Die Kombination aus Anerkennung und Rache/Kampf kann zudem zu einem sprunghaften Verhalten führen. Dies weniger in Wettkampfsituationen „auf dem Platz“, sondern vielmehr im sozialen Verhalten außerhalb, zum Beispiel im Umgang mit den Medien. Mit diesem Wissen lässt sich zielgenau arbeiten.

Profilanalyse eines Profi-Fußballteams

Nicht nur den Einzelsportler, sondern auch Teams kann das *Reiss Profile* unterstützen. So lassen sich – ausgehend von den Persönlichkeitsprofilen der einzelnen Sportler – wichtige Aussagen über die Funktionsweise der Mann-

schaft treffen, wie das folgende Beispiel aus der Arbeit des *Reiss Profile Chiefinstructors* Peter Boltersdorf auszugswise zeigt.

Die Matrix in Tab. 1 zeigt die Profile von 23 Sportlern eines Fußballkaders. Grundsätzlich gilt, dass die individuelle Ansprache der einzelnen Sportler durch den Trainer die bedeutsamere ist und daher intensiv genutzt werden sollte. Wenn der Trainer zur Mannschaft als Ganzes redet, dann sollte er nur die Emotionen ansprechen, die für möglichst viele Spieler relevant sind. So stellt er sicher, dass er die Mannschaft „erreicht“. Bei der Einschätzung helfen ihm die Lebensmotive mit geringer Ausprägung („dunkelblau“ markiert) und mit hoher Ausprägung („hellblau“ markiert). Die Folgenden sind für das Team im Beispiel besonders relevant.

Neugier (niedrige Ausprägung): Das Team hat viele Spieler, die als Praktiker und Macher zu verstehen sind und deswegen eine Sprache benötigen, die am Praktischen orientiert ist. Dies ist der entscheidende Weg, damit die Spieler die Anweisungen und Korrekturen des Trainers „wirklich“ verstehen. Das Agieren mit Grundsätzen, Ideen und Prinzipien würde hier nicht funktionieren.

Anerkennung (niedrige Ausprägung): Im analysierten Team ist kein einziger Spieler, der stark auf Lob und Anerkennung angewiesen wäre, vielmehr überwiegen selbstbewusste Spieler, die sich eher über Kritik als über Lob verbessern. Sie benötigen eine direkte und klare Fehleransprache, um eine mögliche Fehleinschätzung oder gar eine Selbstüberschätzung zu korrigieren.

Familie (hohe Ausprägung): Der überwiegende Teil des Kaders empfindet eine hohe Fürsorgepflicht für eigene Kinder. Dies kann der Trainer in der Leistungsmotivation nutzen. Er sollte auch berücksichtigen, dass durch lange Abwesenheit von der Familie ein Belastungsaspekt geschaffen wird.

Status (hohe Ausprägung): Dies bedeutet, dass sehr viele Spieler als elitär, wichtig oder unverzichtbar wahrgenommen werden wollen. Ihnen ist es wichtig, in einer besonderen Mannschaft eine besondere Rolle zu spielen. Dabei können auch Äußerlichkeiten (Kleidung, Auto, Schmuck usw.) von Bedeutung sein. Dies sollte – so weit es irgend geht – berücksichtigt werden. Vorsicht ist geboten, wenn diese Mannschaft gegen einen „Underdog“ spielt. Denn ein Sieg gegen den „Underdog“ bietet für die Spieler keine Belohnung, was die Gefahr einer verminderten Leistung heraufbeschwört. Hier muss der Trainer mit anderen Maßnahmen, z.B. einer besonders hohen Leistungsanforderung, dagegen arbeiten.

Rache/Kampf (hohe Ausprägung): Der Großteil der Mannschaft will unbedingt gewinnen und ist grundsätzlich gegen jede Niederlage. Dies betrifft „Ungerechtigkeiten“ des Schiedsrichters ebenso wie Fouls des Gegenspielers. All das muss aus ihrer Sicht eine Revanche erfahren. Der Trainer sollte das Team daher vor dem Spiel nicht zusätzlich pushen, da sonst mit Fouls, Meckern und den daraus entstehenden Sanktionen der Schiedsrichter zu rechnen ist. Stattdessen sollte er besänftigend wirken und entsprechende Spieler (Nr. 9, 13, 14, 16 und 22) rechtzeitig auswechseln. Ein Appell an die „Vernunft“ während des Wettkampfs bleibt bei diesen Sportlern wirkungslos.

Eros (hohe Ausprägung): Nicht wenige Spieler im Team haben eine deutliche Affinität zur Sinnlichkeit. Für sie ist es von großer Bedeutung, auch in der Ausübung des Sports eine sinnliche Erfahrung zu haben, was sich zum Beispiel in dem Wunsch nach technischer Perfektion äußert.

Körperliche Aktivität (hohe Ausprägung): Im Profifußball gibt es viele Sportler, die ein starkes Interesse an körperlicher Aktivität haben. Im hier vorliegenden Beispiel ist der Wert je-

13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	Team	
0,00	-0,25	0,88	0,50	-0,38	-0,38	0,12	-0,25	1,12	-0,50	-0,50	-0,13	Macht
-1,10	-0,14	1,23	0,00	0,14	0,82	0,14	0,55	0,55	-0,41	0,96	0,20	Unabhängigkeit
-1,72	0,16	0,31	-0,78	-0,94	-0,62	-0,62	-1,25	0,62	-1,25	-0,62	-0,48	Neugier
0,24	-1,29	-0,24	-0,59	0,24	-1,18	-0,47	0,24	-0,82	0,47	-0,35	-0,47	Anerkennung
0,11	-0,33	0,22	0,00	0,44	1,43	0,44	0,22	-1,32	0,77	-0,66	0,25	Ordnung
0,53	1,24	-0,29	0,06	-1,00	0,29	0,06	0,06	-0,88	-0,88	-0,29	-0,05	Sparen/Sammeln
0,45	-0,30	0,45	1,21	-0,15	-0,45	-0,76	0,15	-0,15	0,76	0,76	0,26	Ehre
-0,75	0,89	-0,89	0,07	0,48	0,48	-0,21	0,62	0,21	-0,34	0,75	-0,05	Idealismus
-0,44	-0,71	0,76	0,09	0,49	0,09	-0,97	-0,31	1,29	-0,17	1,16	0,24	Beziehungen
0,61	1,69	1,55	0,47	0,61	1,69	1,15	1,28	1,15	0,74	0,20	1,01	Familie
0,91	0,62	0,34	0,91	0,91	1,39	0,82	0,91	1,49	0,34	0,72	0,71	Status
2,00	2,00	1,13	2,00	1,32	1,42	1,32	1,32	0,15	1,81	0,34	1,00	Rache/Kampf
-0,03	-0,38	0,66	0,43	0,55	0,90	0,66	0,43	1,13	0,20	0,78	0,42	Eros
-2,00	0,17	0,41	0,06	0,41	0,41	-1,69	-1,22	0,87	0,76	0,29	0,03	Essen
1,80	1,80	1,40	1,90	1,30	1,90	1,90	1,70	1,80	1,20	1,60	1,60	Körperliche Aktivität
-0,21	-0,32	0,63	0,32	0,53	-0,11	-0,84	-0,42	-0,53	-0,53	-0,42	-0,14	Emotionale Ruhe

doch außergewöhnlich hoch. Die Mannschaft mag es, wenn sie sich körperlich auspowert, und findet auch nur ein solches Training wirklich gut. Der Trainer muss zudem klar und offen ansprechen, dass die Sportler keine zusätzlichen Sportaktivitäten entwickeln, die möglicherweise das Trainingsziel gefährden.

Anwendung im Leistungssport

Die Auswertungsbeispiele zeigen: Die Methode liefert differenzierte Hinweise, wie einzelne Sportler oder eine Mannschaft als Ganzes „ticken“ und wie auf Basis dieser Erkenntnisse das Training optimiert werden kann. Im deutschen Spitzensport findet das *Reiss Profile* sowohl in Mannschafts- als auch in Einzelsportarten Anwendung (Tab. 2). So geht es bei der Biathlon-Nationalmannschaft unter anderem darum, das hohe Leistungsniveau zu halten und punktuell noch zu steigern. In der bereits erwähnten Arbeit mit dem Olympiakader der Gewichtheber hingegen liegt ein wesentlicher Schwerpunkt auf der Steuerung im Wettkampf. Die besondere Herausforderung für Bundestrainer Frank Mantek besteht darin, in der entscheidenden Situation – also kurz bevor der Athlet die Bühne betritt – die richtigen Worte zu finden und die Situation aus Sicht des Athleten optimal zu gestalten. „Gerade im Wettkampf – beispielsweise beim alles entscheidenden letzten Versuch – kommt es darauf an, dass der Athlet mit genau den Emotionen angesprochen wird, die ihn dazu bringen, das absolut Außergewöhnliche zu wollen und zu tun“, beschreibt Mantek diesen Prozess. Der Kraftakt der Olympischen Spiele 2008 in Peking, bei dem Matthias Steiner im letzten Versuch ein nie zuvor gestemmes Gewicht meisterte, bestätigt dies eindrucksvoll.

Die Handballnationalmannschaft um Heiner Brand wiederum nutzte das Instrument im Vor-

feld der erfolgreich absolvierten Weltmeisterschaft 2007. Auch in der Umbruchphase – kurz vor der Weltmeisterschaft 2009 in Kroatien – kam das *Reiss Profile* zum Einsatz. Dabei stand, wie *Reiss Profile Chief Instructor* Peter Boltersdorf berichtet, das Teambuilding der stark veränderten und verjüngten deutschen Mannschaft im Mittelpunkt. Die Arbeit von Boltersdorf war eine wichtige Hilfe, um die Teamorientierung einzelner Spieler und die emotionale Situation der Mannschaft einzuschätzen. Sie trug dazu bei, die Neulinge schneller zu integrieren und das Zusammenwachsen des gesamten Kaders zu fördern.

Ein Patentrezept für den Einsatz des Profils im Leistungssport gibt es bei alledem nicht: Es geht vielmehr darum, stets, der jeweiligen Situation und den Anforderungen entsprechend, den Weg zu finden, der sowohl den Trainer als auch den einzelnen Athleten optimal unterstützt. Ein Ansatz, der exakt der Philosophie der Methode entspricht. Denn wie jede Persönlichkeit einzigartig ist, muss auch die Herangehensweise stets individuell angepasst werden.

*

Nähere Informationen zum *Reiss Profile* in Deutschland finden Sie auf www.reissprofile.eu.

*

Literatur

Reiss, S. (2000). *Who am I? The 16 basic desires that motivate our actions and define our personalities*. New York: Tarcher/Putnam.

Reiss, S. (2008). *The normal personality. A new way of thinking about people*. New York: Cambridge University Press.

Reiss, S. (2009). *Wer bin ich und was will ich wirklich? – Motive bei sich und anderen erkennen und nutzen*. München: Redline.

*

Die Autorin

Ilona BERNHART, M.A., Kommunikationsberaterin, Reiss Profile Master

Anschrift: Merheimer Str. 49, 50733 Köln

E-Mail: ib@bernhard-kommunikationsberatung.de

TAB. 2 Anwender

Disziplin	Einsatzzeitraum
Handball	
Nationalmannschaft Herren	seit 2006
Nationalmannschaft Junioren	seit 2009
Gewichtheben	
Olympiakader Herren	seit 2006
Fußball	
SpVgg Greuther Fürth (Benno Möhlmann)	seit 2006
Borussia Mönchengladbach (Jugend)	seit 2008
Fortuna Sittard (Jugend)	seit 2008
FC Schalke 04 (Mirko Slomka)	2006-2008
Eintracht Braunschweig (Benno Möhlmann)	2007
1. FSV Mainz 05 (Jürgen Klopp)	2004-2006
Alemannia Aachen (Dieter Hecking)	2004-2006
Biathlon	
Nationalmannschaft	seit 2007
Trainerausbildung	
DOSB-Trainerakademie	seit 2007

Auswahl von Anwendern des *Reiss Profile* im Spitzensport (Berater: P. Boltersdorf, Th. Staller)