

# Motivation von Eishockeyspielern

Die Ertrags-Erwartungs-Theorie von Edward E. Lawler als Erklärungsansatz der Motivation von Eishockeyspielern

*Johannes Clouth*

Immer wieder beobachten Trainer, dass Spieler nicht ihr Leistungspotenzial abrufen. Die Angst Fehler zu machen, mangelndes Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten, es gibt viele Gründe warum die Leistung eines Spielers suboptimal ist. Auch motivationale Defizite können hierfür eine Ursache sein. Für den Trainer ist diese Situation insofern nicht leicht, weil es viele Motivationstheorien gibt. Nicht alle sind aber zur Motivierung von Spielern geeignet. Die Situation des Spielers und die Wenn-Komponente einer Theorie müssen halt zusammenpassen (Miller). Durchleuchtet man Motivationstheorien wie die kognitive Dissonanz von Festinger (Festinger), die Reaktanztheorie von Brehm (Brehm), die Bedürfnispyramide von Maslow (Maslow) oder Alderfer (Alderfer), das Risikowahlmodell (McClelland), Theorie der Zielorientierung (Nicholls) oder die Selbstbestimmungstheorie der Motivation von Deci und Ryan (Deci), dann stellt sich die Frage, welche Theorie herangezogen werden kann und nützlich ist.

Ein für das Eishockey interessanter Ansatz stellt meines Erachtens die Ertrags-Erwartungstheorie von Edward Lawler (Lawler), (Kieser) dar und das aus zwei Gründen. Zum einen, weil es Lawler gelungen ist mehrere Motivationstheorien und darüber hinaus auch Lerntheorien in einem Konstrukt zu integrieren und zum anderen, weil sich direkt konkrete Handlungsempfehlungen ableiten lassen

Im Folgenden werde ich versuchen die Ertrags-Erwartungstheorie von Lawler auf das Eishockey anzuwenden.

Die Ertrags-Erwartungstheorie baut auf der Annahme auf, dass die Motivation eines Eishockeyspielers abhängig ist von

1. Der Erwartung mit einer gewissen Anstrengung eine geforderte Leistung zu meistern (A L) Erwartung
2. Von der Erwartung durch die erzielte Leistung bestimmte Ergebnisse zu realisieren (L E) Erwartung und
3. Von der Valenz die der Spieler den erzielbaren Ergebnissen bei misst.

Die Motivation kann durch folgende Formel ausgedrückt werden:

$$M = (A L) \cdot \sum(L E) \cdot V$$

Das Summenzeichen ist in der Formel enthalten, weil der Spieler mit der erbrachten Leistung in der Regel eine Reihe von Ergebnissen erzielen kann wie Anerkennung oder den Ruf in die Nationalmannschaft, etc.. Die multiplikative Verbindung zwischen der (A L) und der (L E) Erwartung liegt die Annahme zugrunde, dass die Motivation selbst bei hohen Erwartungen in Bezug auf die mit einer Leistung zu erzielenden Ergebnissen gleich null ist, wenn die Erwartung Leistung erzielen zu können gleich null ist. Gleichmaßen ist die Motivation gleich null, wenn zwar das Erreichen einer Leistung möglich scheint, diese Leistung aber zu keinen Ergebnissen führt. Die multiplikative Verknüpfung der (L E) Erwartung mit der Valenz soll eine Gewichtung der individuellen Präferenzen des Spielers ausdrücken.

Wie kann ein Trainer diese Theorie nutzen, um seine Spieler zu motivieren?

Dazu ist es notwendig zu wissen, wovon die einzelnen Erwartungskomponenten und wovon die Präferenz abhängt.

Fangen wir mit der (A L) Erwartung an.

Diese hängt von vier Faktoren ab, nämlich der

- tatsächlichen Situation
- Selbsteinschätzung
- Erfahrungen in vergleichbaren Situationen
- Kommunikation

Für den Trainer ist eine authentische und erfolgreiche Kommunikation mit dem Spieler wichtig. Deshalb muss er die tatsächliche Situation des Spielers präzise analysieren. Betrachten wir nun die Situation eines einzelnen Spielers an zwei Beispielen.

## **Situation 1**

Der Spieler, nennen wir ihn Marc, muss auf seiner Position gegen den Franco-Kanadier Jean-Jacques (JJ) spielen. Der JJ zeichnet sich durch einen explosiven Sprint aus. Marc selbst ist auch schnell, aber objektiv gesehen nicht so schnell wie JJ.

## **Situation 2**

Marc hat es in den letzten Spielen geschafft an Verteidigern vorbeizukommen, ja sogar durch die Gegner direkt auf das Tor zu fahren. Allerdings hat er aus fünf Chancen keine einzige verwerten können.

## **Selbsteinschätzung**

Die Selbsteinschätzung hängt von der von Marc subjektiv wahrgenommenen Schwierigkeit und von den Erfahrungen bzw. Lernprozessen ab.

Für die Situation 1 gibt es noch keine Erfahrungswerte. Allerdings wird aufgrund der objektiven Situation die Aufgabe als „zu schwierig“ empfunden. Für die Situation 2 hat Marc schlechte Erfahrungen gesammelt und hat sich angewöhnt die Verantwortung abzugeben, indem er immer versucht nochmals den Puck, meist dem Mittelstürmer, abzuspielen. Damit wird natürlich das Spiel für den Gegner transparenter.

## **Kommunikation**

Die Kommunikation kann supportiv oder entmutigend sein. Dies kann sowohl durch Mitspieler als auch durch den Trainer erfolgen.

## **Wie kann nun der Trainer die A L Erwartung von Marc steigern?**

Die Betreuung des Trainers erfolgt durch Kommunikation. Bedienen wir uns hier des Kommunikationsmodells von Friedemann Schultz von Thun (Schultz von Thun).

Dieses Modell arbeitet mit den vier Elementen Sachinformation (Tatsächliche Situation), Beziehung, Selbstoffenbarung (Selbsteinschätzung) und Appel.

Der Trainer läuft immer Gefahr, dass ein Spieler Vorschläge als Vorwürfe interpretiert und „dicht“ macht. Aus diesem Grund ist es notwendig eine konstruktive Kommunikation aufzubauen. Ein bewährtes Vorgehen besteht darin, nicht mit Defiziten anzufangen wie „du must besser verwerten“, sondern mit einer Eisbrecherstrategie. Nehmen wir an Marc hat von vier Aufgaben eine gut erfüllt und drei schlecht. Dann empfiehlt es sich zuerst lobend diese eine

Aufgabe hervorzuheben und anschließend weiterzufahren, indem der Trainer sagt, und wenn du jetzt das andere auch noch schaffst, dann bist du richtig gut. Die anderen Defizite werden dann später bearbeitet.

### **Tatsächliche Situation und Selbsteinschätzung**

Beide hängen zusammen. Marc beurteilt die objektive Situation als schwierig. JJ ist halt schneller als er. Das sieht der Trainer auch so.

Die Selbsteinschätzung hängt vom subjektiv wahrgenommenen Schweregrad der Zielsetzung ab. Ist der Schweregrad zu niedrig oder zu hoch, dann bewirkt dies ein Nachlassen der Motivation. Der Trainer muss nun den wahrgenommenen Schweregrad ändern. Dies kann er auf zwei Wegen. Zum einen kann er langfristig die Sprintfähigkeit von Marc erhöhen, zum anderen kann er kurzfristig die objektive Situation ändern. (Stoll)

Er kann zu Marc sagen. Hör zu, ich sehe zwei Ansätze, dass du das schaffst.

Erster Ansatz: JJ ist schnell, aber er versucht immer außen vorbeizukommen. Das heißt du musst ihn zwischen dir, dem eigenen Tor und der Bande halten. Und, du musst dir einen Meter Vorsprung geben.

Zweiter Ansatz: Du bekommst für dieses Spiele den stärksten Verteidiger. Mit Bill hast einen Mitspieler, der schnell und körperlich so stark ist, dass JJ an der Bande nie vorbeikommt.

Die Selbsteinschätzung hängt auch von den Lernerfahrungen ab. Ist während des Spiels Marc mit dieser Strategie erfolgreich, dann muss er verstärkt bzw. gelobt werden.

### **Appell**

Marc muss vom Trainer klar definierte Ziele (Inhalt, Ausmaß, Zeit) erhalten. Der Appell ist wirksam, wenn die Zielerreichung realistisch ist und Marc emotional positiv gestimmt ist.

### **Situation 2**

Tatsächliche Situation und Selbsteinschätzung.

Marc ist es in der Vergangenheit tatsächlich nicht gelungen, aus guten Chancen Tore zu schießen. Deshalb hat er häufig den Puck noch vorher einem Mitspieler abgespielt. Die Aufgabe wird also aufgrund mangelnder Fähigkeiten als zu schwer wahrgenommen. Der Trainer hat auch hier drei Möglichkeiten. Er kann das Ziel reduzieren indem er Marc sagt, dass er aus fünf Chancen nicht vier

Tore schießen muss, sondern lediglich ein Tor. Er kann die Fähigkeiten durch ein Spezialtraining erhöhen oder er kann eine Kombination von beidem verfolgen.

Die Kommunikation sollte wie bei Situation 1 erfolgen.

Ein Trainer und sein Team haben durch eine Analyse der Situation des Spielers, durch Trainingsmaßnahmen oder Zielvariationen und durch eine supportive und authentische Situation die Möglichkeit, die A-L Erwartung von Marc zu steigern.

### **Betrachten wir nun die L-E Erwartung.**

Die L-E Erwartung hängt von folgenden Faktoren ab:

- Erfahrungen in vergleichbaren Situationen
- Interne oder externe Kontrolle
- Kommunikation
- A-L Erwartung
- Attraktivität der Ergebnisse

### **Erfahrungen in vergleichbaren Situationen**

Die Erwartung, eine bestimmte Belohnung, beispielsweise das anerkennende Lob des Trainers oder der Mitspieler oder der Zuschauer zu erhalten wird hoch sein, wenn Ähnliches schon früher bei erfolgreichen Situationen wie sie oben beschrieben sind geschah.

### **Interne oder externe Kontrolle**

Ist Marc intern kontrolliert, dann wird er einem Ergebnis wie Lob tendenziell eine höhere Wahrscheinlichkeit zuordnen.

### **Kommunikation**

Die Erwartungsbildung kann auch auf Informationen von Mitspielern basieren, dass Trainer und Zuschauer die angezielten Ergebnisse bei Ihnen sehr wertgeschätzt haben.

### **A-L Erwartung**

Die A-L Erwartung wird auf die L-E Erwartung ausstrahlen, wenn der subjektiv wahrgenommene Schweregrad bei einer Erfolgswahrscheinlichkeit von etwas über 0,5 liegt. Ist der Schweregrad zu leicht oder scheint die Aufgabe nicht lösbar, dann sinkt die A-L Wahrscheinlichkeit.

## **Attraktivität der Ergebnisse**

Die Attraktivität der Ergebnisse hängt von Marcs Präferenzen ab. Was ist ihm wichtiger, wenn er vor zehntausend oder mehr Zuschauern ein oder mehrere Tore geschossen hat? Das Rufen seines Namens durch die Zuschauer oder das persönliche Gespräch bzw. Lob mit dem Trainer? Je höher die subjektiv wahrgenommene Attraktivität, desto höher die L-E Erwartung.

### **Was kann nun ein Trainer tun, um die L-E Erwartung zu steigern?**

Der Trainer kann Mitspieler und Co-Trainer einbinden, um die Kommunikation mit Marc zu optimieren.

Um festzustellen, ob Marc intern oder extern kontrolliert ist, kann man z.B. fragen, ob er in der Vergangenheit Erfolge sich selbst zugeschrieben hat oder eher den Zuständen. Das Gleiche sollte man auch für Misserfolge erfragen. Gut ist es hier einen Psychologen im Team zu haben. Langfristig lässt sich dann die Zuordnung der Erfolge zur eigenen erbrachten Leistung dann steigern.

### **A-L Erwartung**

Die Möglichkeiten zur Steigerung der A-L Erwartung wurde oben schon gezeigt.

Die Attraktivität der Ergebnisse kann man durch Trade-Off oder Abwägefragen erfassen. Es geht einfach um die Frage was wichtiger ist. So könnte man Marc fragen, was es ihm bedeutete vor zehntausend Zuschauern ein Tor geschossen zu haben und zu einem späteren Zeitpunkt wie er das supportive Gespräch mit dem Trainer empfunden hat.

Letztendlich hängt die Motivation aber auch von der Valenz ab. Die Valenz gibt an, wie wichtig die Ergebnisse sind. Der Unterschied zwischen Attraktivität der Ergebnisse und der Valenz liegt darin, dass Valenzen nicht oder kaum beeinflussbar sind. Einen möglichen Ansatz liefert Klages mit seiner Wertetypologie (Klages). Danach gibt es fünf Wertetypen, die über die Zeit recht stabil sind, nämlich der Konventionalisten, den Resignierten, den hedonistischen Materialisten, den Idealisten und den aktiven Realisten. Meines Wissens gibt es bisher noch keine Analyse über den Wertehaushalt von Hochleistungssportlern. Es scheint mir aber, auch aufgrund meiner persönlichen Erfahrung, plausibel, dass Konventionalisten und Resignierte so gut wie nicht vorkommen. Interessant ist der Materialist, weil er hauptsächlich durch Geld und oder Sachleistungen zu motivieren ist. Der Idealist hingegen ist eher durch immaterielle Werte wie Lob, Anerkennung etc.

zu motivieren. Der aktive Realist ist ein Wertesynthetiker, der sowohl materiale Anreize wie immaterielle Werte zu schätzen weiß.

Für einen Trainer ist es nun wichtig zu wissen, wie der Wertehaushalt in unserem Falle von Marc aussieht. Dazu gibt es valide Messinstrument, die im Rahmen eines Gesprächs eingesetzt werden können.

### **Schlussfolgerung**

Die Ertrags-Erwartungstheorie von Lawler liefert konkrete Mittel zur Steigerung der Motivation von Spielern. Die betrifft die die A-L Erwartung, die L-E Erwartung und die Valenz.

### **Quellen:**

Miller, S., L., Hockey Tough, Human Kinetics, 2001

Festinger, L. 1957, A Theory of Cognitive Dissonanz, Evanston 1957

Brehm, Jack, W. A Psychological Theory of Reactance, New York 1966

Maslow, A., Motivation and Personality, New York 1954

Alderfer, C., P., An Empirical Test of Human Needs, in: Organizational Behavior and Human Performance 4, 1969

D. C. McClelland, J. W. Atkinson, R. A. Clark, E. L. Lowell: The achievement motive. Appleton-Century-Crofts, New York 1953.

Nicholls, J., G., (1984) Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice and performance. Psychological Review, 91. 328-346

Deci, E., C., (1980). The psychology of self-determination. Lexington. Lexington Books

Lawler, E., E.III, Motivierung in Organisationen, Verlag Paul Haupt, Bern und Stuttgart, 1973

Kieser, A. Kubicek, H. Organisationstheorien II, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz, 1978

Schultz von Thun, F. Miteinander Reden 1, Verlag rororo, 1981

Stoll, O., Schröder, K. Mentaltraining im Eishockey, Czwalina Verlag Hamburg, 2008

Klages, H., Hippler H-J., Herbert, W., Werte und Wandel, Campus Verlag 1992

**©Alle Rechte vorbehalten. Für Weitergabe, Weiterverarbeitung, Kopieren, Entnehmen von Passagen holen Sie bitte die Genehmigung des Autors ein. Die Kontaktdaten finden Sie auf der Webseite [www.scientific-scouting.eu](http://www.scientific-scouting.eu)**