

FRIEDRICH KRÜGER

Management im Leistungssport

1 Einleitung

Die Sportwissenschaft als angewandte Wissenschaft hat im Laufe ihrer Entwicklung in Teilbereichen immer wieder auf Erkenntnisse ihrer „Mutterwissenschaften“ zurückgegriffen: Leistungsphysiologie, Internistik, Mechanik, Neurophysiologie, Kybernetik, Pädagogik usw.. Dies verdeutlicht den Weg der Sportwissenschaft, sich zum Problem der Führung von Personen im Sport auf die Pädagogik zu beziehen. Zu dieser Zeit aber existierte bereits eine fein differenzierte Wirtschaftswissenschaft und Organisationspsychologie, deren Heranziehung zu anderen Ergebnissen hätte führen können.

Wie die Sportwissenschaft hat sich auch der Leistungssport in den vergangenen Jahren erheblich verändert. Allein Begriffe wie Kommerzialisierung, Professionalisierung von Athleten und Trainern, wissenschaftliche Betreuung, wissenschaftliche Zweckforschung zur Leistungssteigerung der Athleten und Trainer sowie die wissenschaftliche Zweckforschung z.B. für Sportgeräte in Training und Wettkampf machen deutlich, daß weitere Erkenntnisse z.B. der Ökonomie für den Sport Bedeutung erlangt haben.

Unterstützt wird diese Sicht durch Kenntnis der Finanzmittel, die der Bundeshaushalt für den Sport insgesamt für das Jahr 1995 ausweist: ca. DM 210 Millionen. Erscheinen diese Subventionsmittel vorrangig für den Leistungssport auch hoch, ist zu beachten, daß die geschätzten Umsatzzahlen durch den Sport, hier darf nicht nur der Leistungssport herangezogen werden, ca. DM 50 Milliarden pro Jahr betragen, womit der Sport in die Nähe anderer volkswirtschaftlicher Bereiche rückt, für die Subventionen in ganz anderen Größenordnungen zur Verfügung gestellt werden. Über die Wirtschaftswissen-

schaft hinaus hat der Begriff des Managements im Sport eine populäre Bedeutung gewonnen.

2 Zielstellung und Begriffsklärung

Wir wollen den Versuch unternehmen, uns des Fachwissens der Wirtschaftswissenschaften zu bedienen, um sie auf ausgewählte Bereiche des Leistungssports als ein Feld des Sports zu übertragen. So begründen GIMBEL/KALKBRENNER (1992) ein „Körpermanagement“; SADLER (1995) das „Talentmanagement“. Wir erwarten, daß sich daraus Arbeitsfelder ergeben, die exakt zu beschreiben, Leerstellen in einer gegenseitigen Betrachtung, insbesondere in den Sportwissenschaften, aufzuzeigen und ggf. vorrangig ökonomisches Wissen zu ihrer Bearbeitung anzuwenden sind.

Was bedeutet in diesem Zusammenhang Wirtschaftswissenschaft? SCHWARZ (1992, 28) als der führende Vertreter für das Management in Non-profit-Organisationen, wie sie Sportverbände und -vereine vorrangig darstellen, setzt die Betriebswirtschaftslehre der Managementlehre gleich. Er spricht in diesem Zusammenhang von ihren wissenschaftlichen und praxisrelevanten Aussagen, betont so die Lehre, das wissenschaftliche Lehrgebäude, wahrscheinlich ohne Rücksicht auf die Methoden und ihren Gegenstand (vgl. SEIFERT/RADNITZKY 1989, 368). So können die o.a. Erkenntnismethoden der Sportwissenschaft und des sportpraktischen Handelns auch Grundlage dieser Managementlehre werden. Zur Erfüllung des Systemzwecks und unserer Existenzsicherung unterscheidet SCHWARZ vier Managementfunktionen: Das *Marketing*, die *Organisation*, die *Steuerung* und die *Führung* im engeren Sinne (vgl. Abb. 1 nach SCHWARZ, 1992, 28).

| Management-Aufgaben/Funktionen | | | |
|---|--|---|--|
| Zur Erfüllung des Systemzwecks und zur Existenzsicherung: | | | |
| Marketing | Organisation | Steuerung | Führung i.e.S. |
| – Beschaffungs-Marketing: Ressourcen gewinnen: Finanzmittel, Mitglieder, Good-will – Absatz-Marketing: Leistungen gestalten, produzieren, abgeben – Kommunikation: Werbung, PR, CI, COOPI | – Strukturen gestalten – Aufbauorganisation festlegen * Stellen bilden * Aufgaben/Kompetenzen verteilen – Abläufe organisieren * der Führung * der Ausführung | – System lenken – Ziele setzen – Leistungen, Potentiale planen – Zielerreichung, Erfolge kontrollieren | – Menschen (an-)leiten – Aufträge, Weisungen erteilen – Zur Auftragserfüllung, Ziel- erreichung motivieren – feed-back geben |

Abb. 1: Managementfunktionen

Diesen vier Managementfunktionen ordnen wir Strukturelemente, Personen und Institutionen sowie Handlungsfelder des Leistungssports in Matrixform zu. Wir wählen den Leistungssport deshalb, weil er bezüglich der Managementfunktionen vielfältige Aussagen enthält und die Strukturelemente und Handlungsfelder durch sportwissenschaftliche Literatur zu belegen sind. Wir verkennen nicht, daß die Einteilung in Verbände, Vereine, Institutionen, in Training und Leistungsfaktoren,

in den Wettkampf, in die beteiligten Einzelpersonen wie Athleten, Trainer, Manager, Sportdirektoren, Wissenschaftler sowie die Mannschaft und Großmannschaft als Zusammensetzung aus verschiedenen Teilmannschaften (Teams) willkürlich ist, durchgängige personale Zuordnungen möglich sind, aber auch institutionelle Ergänzungen. Die gewählten Feldinhalte bedeuten einen Einstieg unter vorrangig pragmatischen Gesichtspunkten.

| Leistungssport Elemente, Felder | Management-Funktionen | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Marketing | Organisation | Steuerung | Führung i.e.S. |
| Vereine, Verbände, Institutionen | „arme“ und „reiche“ Verbände „Telegenität“ der Sportart | OE Untersuchungen in Spitzenverbänden | Organisationsleiter-, Trainerausbildung | Ehren- und Hauptamt Management by Delegation |
| Training, Leistungs- faktoren | absatzorientierte Trainingsanreize auf und durch Besucher | Organisationsformen von Unterricht und Training, Aufbau von Sportgeräten, Standard von Sportstätten | Trainingssteuerung „Steueraktiv“ | zweckgerichtet, altersgemäß, Bedeutung der Belastungsfaktoren |
| Wettkampf | Regelwerke, „Anpassungsreaktionen“ | Sicherheit für Athleten und Zuschauer, Geräteanpassungen | Aufbau einer Wettkampflehre | Änderungen der Wettkampfbetreuung |
| Athleten, Teams, Trainer, Manager | Sponsoring nur für Topathleten, individuelle Vermarktung von Amateuren und Profis | Zusammenwirken von Ehren- und Hauptamt | Trainerpersönlichkeiten in den Sportsportarten, Erfolge kontrollieren | Führungsstil, Kooperation, Partizipation |
| Großmannschaften | Deutsches Haus in Atlanta, Vorrang des Verbandssponsoring | saisonale Organisation durch das Ehrenamt | Bildung der Olympiamannschaft, „Endkampfchance“ | personeller, sächlicher Führungswechsel, einmalige Situation |

Abb. 2: Zuordnung von Funktionen des Managements zu Strukturelementen und Handlungsfeldern des Leistungssports

3 Zuordnung von Funktionen des Managements zu Strukturelementen und Handlungsfeldern des Leistungssports

Die erstellte Matrix (vgl. Abb. 2) bietet einen ersten Überblick. Die Vielzahl der Feldinhalte deutet auf eine hohe formale Entsprechung aus beiden Erkenntnisbereichen hin. Sie haben wir einer subjektiven Bewertung unterzogen. Diese orientiert sich an ethischen Normen des Leistungssports oder der Wirtschaftswissenschaft, an ökonomischen Gesichtspunkten und an eine historische Entwicklung einiger Bereiche, die einen Wertewandel beinhaltete.

Die Spalte *Marketing* mit ihrer Unterteilung in ein Beschäftigungsmarketing, Absatzmarketing, Kommunikation und PR hat die Vielzahl bundesdeutscher olympischer Spitzenverbände in „Arme“ und „Reiche“ geteilt, wobei vielfältige Aktivitäten zu erkennen sind, wie Verbände versuchen, aus der einen Klasse in die andere überzuwechseln. So erscheinen z.B. zu Trainingsveranstaltungen führender Fußball-Bundesliga-Vereine Zuschauer in einer Größenordnung, wie sie für Ligaveranstaltungen anderer Sportarten wünschenswert wären. Die Öffnung von Trainingsveranstaltungen für ausgewählte Zuschauer kann zu erheblichen Steigerungen der Trainingsleistungen z.B. im Gewichtheben führen. Die Ausrichtung von Wettkämpfen ist durch das Regelwerk nationaler und internationaler Verbände für ein verbessertes Marketing an vielen Stellen verändert worden. Zu erwähnen sei der Tiebreak im fünften Satz eines Volleyballspiels, aber auch die zeitliche Verschiebung von Finalläufen zugunsten der Medienpräsenz.

Viele Verbände versuchen aus sozialen Erwägungen, ihr „Beschäftigungsmarketing“ auf alle Athleten der Nationalmannschaft oder Bundeskader-Athleten auszudehnen, obwohl nur die absolute Spitze von wenigen Athleten den PR-Ansprüchen eines Sponsors genügt. Als zweifelsohne positiv darf die Vermischung der Amateur- und Berufsvoraussetzungen von Sportlern bezüglich des Marketing gesehen werden, wie an Steffi Graf im Tennis und Franziska van Almsick im Schwimmen deutlich wird. Ist die absolute Höhe des Marketingerfolges wahrscheinlich schon auf Grund der unterschiedlichen Sportarten: Spiel- und Ausdauersportart, nicht miteinander zu vergleichen, so ist umso höher einzuschätzen, wie eine Vertreterin aus einer bis dahin „armen“ Sportart den perso-

nengebundenen Sprung ins „finanzielle Oberhaus“ des Marketingerfolges geschafft hat. Zu hinterfragen bleibt, ob auch der Verband in gleichem Maße davon profitiert, wie es dem deutschen Tennisbund nicht nur aufgrund der einen Weltklasse-athletin gelingt.

Erst kürzlich war von den großartigen Anstrengungen für eine würdige Repräsentation Deutschlands am Ort der Olympischen Spiele in Atlanta 1996 zu lesen. Die Marketingerfolge der Jubiläums-Spiele in Atlanta 1996 sollen auch deutschen Sponsoren die Tür zu weiteren Erfolgen öffnen. Als Vehikel eignet sich das Deutsche Haus und die hoffentlich erfolgreiche deutsche Olympiamannschaft in Atlanta 1996.

Die 2. Spalte in der Abb. 2 betrachtet die *Organisation* in ihrem Aufbau und Ablauf vor den dahinterstehenden Strukturen. Für eine Anzahl deutscher Spitzenverbände, die DESG, den DLV, den DHB, den DTTB u.a., auch für den DSB sind Organisationsentwicklungsuntersuchungen (OE) angefertigt worden. Dies steht einer Aussage von JÜTTING (1994, 140) entgegen. In jüngster Zeit sind entsprechende Untersuchungen aus dem Bereich der OSP (EMRICH/PITSCH/WADSACK 1994) und FES Berlin hinzugekommen. Für den DSB – intern – liegen alleine aus den 80er Jahren die KIENBAUM-Untersuchungen, aus dem Jahre 1990 die von WÜHRL-STRULLER, 1994 die der Agentur FULDE zur OE vor.

Das Training und seine Leistungsfaktoren sind bezüglich des Ablaufes, aber auch bezüglich seines Aufbaues bis hin zu Geräten und Sportstätten vielfältig beschrieben und untersucht worden. Organisationsformen sind den Lehrbüchern der allgemeinen Methodik, aber auch der Trainingsmethodik der Sportarten zu entnehmen. Nach der Wiedervereinigung sind zu Sportstätten eine Fülle von Diagnoseeinrichtungen, Meßplätzen und Trainern hinzugekommen, für deren Nutzung die ehemalige DDR im Aufbau und Ablauf entsprechende Methodiken (z.B. für die Nutzung der Gegenstromanlagen im Schwimmen) erstellt hat.

Für Aufbau und Ablauforganisation bieten die Wettkämpfe immer wieder Ergötliches. Wer weiß schon, wieviel Kampfrichter neben der Spitzentechnologie bei einem internationalen Leichtathletik-Sportfest den Weitsprung „organisieren“? Durch die Änderung der Struktur des Speeres hat man den durch eine verbesserte Athletik und entsprechende sportliche Technik des Wurfes zu klein gewordenen Stadien den Speerwurf doch erhalten. Bedauerlicherweise ist es bisher nicht gelungen, den Berufs-Radrennfahrern (international) eine erhöhte passive Sicherheit für die Ausübung ihres Sports auf der Straße angedeihen zu

lassen. Aufgrund der tragischen Unfälle im Fechtsport vergangener Jahre hat es z.B. in dieser Sportart erhebliche Verbesserungen in der passiven Sicherheit gegeben.

Hohe Brisanz liegt im Zusammenwirken von ehren- und hauptamtlich Tätigen im Leistungssport. Erfolgt eine Aufgabentrennung nur durch die Größe des zur Verfügung stehenden Zeitbudgets, wird man den unterschiedlichen Funktionen innerhalb der Aufbau- und Ablauforganisationen nicht gerecht. Hier sind berechtigte Zweifel anzumelden, wie die Veröffentlichungen von JÜTTING, HORCH und HEINEMANN dokumentieren.

Olympische Spiele, in der Vergangenheit in vierjähriger Folge, nun im Wechsel alle 2 Jahre, stellen an die Organisation für diese Großmannschaft (Olympiamannschaft) kaum zu trainierende Anforderungen, die zudem durch die situativen Bedingungen des Olympiaortes jeweils weitere Erschwernisse erfahren. Die wenigen Veröffentlichungen und Erfahrungsberichte dokumentieren einen hohen Handlungsbedarf.

Die Spalte der *Steuerung* bezieht sich auf die größere Einheit, auf das System, das es zu lenken, für das es gilt, Ziele zu setzen, Leistungen zu planen und Erfolge zu kontrollieren. Die Organisationsleiteraus- und Trainerausbildung der FVA Berlin, die Trainerausbildung der Verbände weisen auf die Notwendigkeit hin, dieses Feld zu bearbeiten – zu steuern! Viele Veröffentlichungen deuten auf die damit verbundene Problematik hin, im Bereich der Non-Profit-Unternehmen, Systeme durch Zielvereinbarungen und Erfolgskontrollen lenken zu wollen. Das Feld Trainingssteuerung, spätestens seit den 80er Jahren bekannt, ist keinesfalls mit den Begriffen einer Produktionssteuerung gleichzusetzen, obwohl ein derartiger Anspruch unterschwellig sicherlich besteht.

Die ehemalige DDR hat etwa zur gleichen Zeit das „Steueraktiv“ als das Gremium des Zusammenwirkens betreuender Wissenschaftler, Trainingsmethodiker und Trainer ins Leben gerufen, um die fachlichen Belange systemimmanent – unter entsprechender politischer Führung – einer Lösung näher zu bringen. Ziele und Leistungen sind auch heute noch in der Trainingskonzeption enthalten, die dem aktuellen Trainingsplan zugrundeliegt. Beratungen in Olympiastützpunkten versuchen, das Steueraktiv zu ersetzen.

Erst jüngst hat man Beiträge zu einer „Wettkampflehre“ in der Zs. „Leistungssport“ nachlesen können, die den Wettkampf als eigenständiges Element neben dem Training ausmacht und damit zur Steuerung des Systems beiträgt.

Lenkung und Steuerung von oder durch Einzelpersonen werden in ihrem situativen Bezug immer wieder plastisch an Trainerpersönlichkeiten in den Sportsportarten dokumentiert. Aber auch in Individualsportarten mit anderer Zielsetzung steuern einige Trainer höchst erfolgreich ihre „Systeme“. Die Systemlenkung wird insbesondere deutlich bei den unterschiedlichen Qualifikationsrichtlinien der verschiedenen Mannschaftsteile der Großmannschaft, die das NOK zu Olympischen Spielen entsendet. Die Unvergleichbarkeit verschiedener Leistungen in verschiedenen Sportarten erzeugte wiederholt Probleme in der Vergangenheit. Zu ihrer Lösung haben Betroffene zuweilen auf die ordentliche Gerichtsbarkeit zurückgegriffen, weil die autonome Steuerung im Leistungssport diesen Ansprüchen nicht genügt.

4 Führung i.e.S. im Leistungssport

Da sportliche Leistung an Personen: Athleten, Trainer, Diagnostiker, Manager, Funktionäre und Wissenschaftler gebunden ist, gewinnt die auf Personen ausgerichtete Führung im engeren Sinne Bedeutung für den Leistungssport. Die von SCHWARZ der Managementfunktion „Führung im engeren Sinne“ zugewiesenen Teilfunktionen „Menschen leiten“, „Aufträge und Weisungen erteilen“, „motivieren und Informationen rückkopplern“, konkretisieren für die Handlungsfelder des Leistungssports und ihre Träger diese Bedeutung.

Hinter der *Führung i.e.S.* verbergen sich die verschiedenen Führungsstile (vgl. ROSENSTIEL 1983, 143ff.). SCHWARZ (1992, 583) formuliert Führungsprinzipien „in etwas eigenwilliger Weise“. NEUBER-

GER (1977, 41ff.) favorisiert aus dem Human-Relationsansatz das „Management by Objectives“ (MbO). Der zusammenfassenden Abwägung von NEUBERGER in einem Für und Wider des „Management by Objectives“ stellt ROSENSTIEL klassische Untersuchungen zum Führungsstil entgegen, in denen der autoritäre mit dem kooperativen Führungsstil verglichen wird. Als einen entscheidenden Bestandteil kooperativer Führung sieht er die Möglichkeit zur Partizipation. Aus den fünf von SCHWARZ genannten Führungsprinzipien, die er für die Lösung von Problemen von Nonprofit-Organisationen für bedeutsam hält, erinnert das „Management by Objectives“ und das „Management by Exceptions“ (MbE) an NEUBERGER und in seinen Grundzügen an den kooperativen Führungsstil von LEWIN (nach ROSENSTIEL 1983, 143).

4.1 Institutionsbezogene Führung

Das Problem der Führung im Sport, speziell im Leistungssport, ist auch heute noch erheblich historisch belastet, tauchen doch Begriffe wie „Sportführer“ immer wieder auf, obwohl es den Begriff des Managers (s.u.) im Zusammenhang mit der Athletenbetrachtung und Mannschaftsbetreuung seit langem gibt. Im Bereich der Wirtschaft besitzt der Begriff Manager einen anderen Stellenwert und scheint durch die Übernahme des anglophilen Begriffes historisch belastete muttersprachliche Formulierungen schneller ersetzt zu haben.

Der Deutsche Sportbund beschäftigt sich seit langer Zeit mit Problemen der Führung für seine „Führungskräfte der Mitgliedsorganisationen des DSB“. 1970 und 1971 veranstaltete der DSB zwei

Anzeige

Schriften der Deutschen Vereinigung für Sportwissenschaft

Semiotik – Philosophie – Ästhetik

Band 61: FRIEDRICH, G./HILDENBRANDT, E./SCHWIER, J. (Hrsg.):
Sport und Semiotik. 184 Seiten, DM 24.-- (Mitgliederpreis)

Band 63: GERHARDT, V./WIRKUS, B. (Hrsg.):
Sport und Ästhetik. 160 Seiten, DM 24.-- (Mitgliederpreis)

Sonderangebot für dvs-Mitglieder:

Beide Titel zusammen für nur 40.-- DM (zzgl. Versandkosten)!!

Mitglieder richten Ihre Bestellung bitte an die dvs-Geschäftsstelle, Von-Melle-Park 8, D-20146 Hamburg, Nicht-Mitglieder (nur Einzelbestellungen) an den Academia Verlag, Postfach 1663, D-53734 St. Augustin.

Modellseminare, um Verbände, Landessportbünde und Vereine in die Lage zu versetzen, ihre Mitglieder besser führen zu können. Auch wurde 1970 zur Vorbereitung der Olympischen Spiele 1972 eine entsprechende Veranstaltung abgehalten, die sich mit speziellen Fragen zur Führung und Planung im Sport beschäftigte. Die Literatur dieser Veranstaltungen weist als grundlegende Führungskonzeption das „Harzburger Modell“ auf. Das Harzburger Modell oder „Management by Delegation“ (MbD) wird durch das MbO (vgl. NEUBERGER 1977, 64) abgelöst, verliert seinen autoritären Charakter und setzt Kontrolle und Kontrollgespräche als sinnvolle Ergänzung in die Konzeption ein.

Könnte bei diesem historischen Rückgriff die Entstehungszeit noch Einfluß auf die Auswahl der Führungskonzeption gehabt haben, so müssen die Ausführungen zu „Führung in Verein und im Verband“ in den „Lehrbriefen für Organisationsleiter“ des DSB aus dem Jahre 1985 mit dem definitiven Hinweis auf die Verwendung der Führungskonzeption des Harzburger Modells als konservative Entscheidung gewertet werden.

Die Ausbildungsrichtlinien für die Lizenztrainer der Spitzenverbände weisen überwiegend keine Hinweise zur situativen Verwendung der Führungsstile auf. Die Lehre verschiedener Führungsstile wird zwar gefordert, nicht aber ist die Präferenz ausgewählter Führungsstile erkennbar.

4.2 Führung im Training

Das Handlungsfeld Training eignet sich aufgrund seines nicht-personalen Charakters kaum mit der Führung i.e.S., mit Führungsstilen und Führungskonzeptionen, in Verbindung gebracht zu werden. Organisationspsychologie und Wirtschaftswissenschaften aber unternehmen durchaus den Versuch, z.B. bestimmten Tätigkeitsfeldern in der Produktion, sofern die personalen und instrumentellen Bedingungen zu erfüllen sind, bestimmte Führungskonzepte zu empfehlen. Zieht man Lehrbücher der allgemeinen oder speziellen Methodik der Sportarten heran, wird man lediglich Aussagen zur Altersgemäßheit, zu den Leistungsfaktoren und Trainingsinhalten ausmachen.

4.3 Führung im Wettkampf

Um das Geschehen bei großen nationalen und internationalen Veranstaltungen für den Zuschauer „durchsichtiger“ zu gestalten, hat man die Aufbau- und Ablauforganisation verändert, Trainer und Betreuer der Athleten aus deren unmittelbarem Umfeld verbannt. Deshalb kann man heutzutage nicht mehr von einer direkten Führung i.e.S. des Athleten während dieser Wettkämpfe

durch Trainer oder Betreuer sprechen. Dieser nicht mehr gegebene Zugriff auf den Athleten in den entscheidenden Phasen leistungssportlichen Handelns verlangt eine Führung durch den Trainer, die genau diese Situationen vorausplant und trainiert. Wagt man in diesem Zusammenhang die Übertragung der von LEWIN et al. (zit. n. ROSENSTIEL 1983, 143ff.) erbrachten Forschungsergebnisse bastelnder Jugendlicher auf den Hochleistungssport – „Verließ der Führende dagegen den Raum, so sank die Leistung in den autoritär geführten Gruppen stark ab, während sie sich bei dieser Bedingungsvariation in den demokratisch geführten Gruppen kaum änderte“ –, würde sich jeder autoritäre Führungsstil in der Vorbereitung auf große Wettkämpfe ausschließen, Trainingsergebnisse sogar konterkarieren.

4.4 Führung von Einzelpersonen und Mannschaften

Zahl und Funktion derjenigen Personen, die den Athleten in Training und zu speziellen Wettkämpfen begleiten, wächst ständig und umfaßt verschiedene Trainer, Manager, Physiotherapeuten, Mediziner, Techniker, Diagnostiker, Psychologen, Freunde und Familienangehörige. Das Problem der Führung dieser Personen untereinander stellt ein Problem dar, für das es in Ansätzen in der ehemaligen DDR (vgl. oben) im „Steueraktiv“ eine institutionalisierte Lösung gab. Besondere Konfliktpotentiale bauen sich immer wieder zwischen dem oder den Trainern und dem Manager, zwischen den verschiedenen Diagnostikern, Medizinern sowie anderen Wissenschaftlern und dem Trainer auf. Das Fußballprofigeschäft aktualisiert immer wieder den Konflikt zwischen Trainer und Manager des Vereines, deren Konfliktpotential nur durch eine strikte Aufgabenteilung reduziert werden kann.

Der direkte Zugriff verschiedener Diagnostiker, Mediziner und Wissenschaftler auf den Athleten und Trainer kann zu weiteren Konflikten führen, die eine Lösung verlangen. Wissenschaftstheoretische Überlegungen, die eine Filterfunktion der Trainingswissenschaft für alle anderen an der Diagnostik beteiligten Wissenschaften beanspruchen, bieten eine für diese Sportwissenschaften nicht zu akzeptierende hierarchische, institutionalisierte Lösung an. In Verantwortung für seinen Beitrag, auch im Hinblick auf die Gesamtleistung bringt sich jede Wissenschaftsdisziplin unmittelbar ein. Der Trainingsmethodiker berät den Trainer bei seinen integrierenden Entscheidungen.

Führung i.e.S. ist als Teilgebiet der allgemeinen Methodik des Sportunterrichts, der Leibesübungen oder der speziellen Methodik der Sportarten zu sehen. Während FETZ (1964, 38) sich durchaus

für die Führungsmethode und ihre Anwendung um Training und Sportunterricht ausspricht, konstatiert STIEHLER (1967, 165), daß es für den „Sportunterricht keine besonderen Erziehungsmethoden gibt“. Allgemein gültige pädagogische Grundsätze und Methoden sind schöpferisch im Prozeß der körperlichen Ausbildung anzuwenden.

Das Ausblenden von Führungsvorgaben setzt sich auch in modernen trainingswissenschaftlichen Lehrbüchern fort. WEINECK (1994) formuliert zwar methodische Grundsätze zu Leistungskomponenten und -faktoren und differenziert zwischen einem Training im Nachwuchs- und im Erwachsenenbereich, glaubt aber durch detaillierten Sachbezug (Belastungsfaktoren) anscheinend auf Führungshinweise verzichten zu können. MARTIN/CARL/LEHNERTZ (1991, 269) betonen, daß bei der Konzeption einer Trainingseinheit nicht das „Absolvieren“, sondern das Erreichen vorgegebener Ziele im Vordergrund steht. Die gemeinsame Auswertung von Trainingsergebnissen in Gruppen- oder Einzelgesprächen, Reflexion und Bewußtmachen können durchaus im Sinn eines modernen Führungsstils interpretiert werden. Abweichend hiervon konstatieren SCHNABEL/HARRE/BORDE (1994, 245), daß junge Sportler noch eine umfangreichere und intensivere Anleitung und Aufsicht im Training als ältere benötigen: „Unter diesen Bedingungen ist ein relativ autoritäres und auf Vertrauen beruhendes Führungsverhalten angebracht“.

Hierin wird Führung i.e.S. deutlich. Autoritäres und auf Vertrauen beruhendes Führungsverhalten ist u.E. so gegensätzlich, daß es mit einer Führungsmethode nicht zu umreißen ist. Schon FETZ (1964, 38) hatte das Nebeneinander von Arbeits- und Führungsmethode als ideale Ergänzung für Schule und Verein propagiert. Situative Bedingungen von Training und Wettkampf bedingen eine Führung, die partizipativ ist, den mündigen Athleten berücksichtigt bzw. ihn fördert, um auch in Abwesenheit des Trainers bei vielen Gelegenheiten entsprechende Leistungen zu erreichen.

Andererseits ist ein modernes Training all seiner Leistungskomponenten in der Planung und Bau komplizierter, hochwertiger Industriegüter vergleichbar. Wegen der minutiös zu planenden Belastungsfaktoren, ihrem Wechsel und Variationen können die gleichen motivierenden Führungsstile zugrundeliegen, wie sie z.B. die Industrie in moderner Gruppenarbeit gefunden hat. Es gilt in diesem Falle, nicht nur die Ziele zu vereinbaren, z.B. eine Leistungsoptimierung in einem festgelegten Bereich, sondern auch dem Weg dahin. Der trainingsmethodische Weg ist in allen Einzelheiten in diese „Vereinbarung“ mit aufzunehmen. Kinästhetische und Beanspruchungsrückmeldungen, um

nur zwei Bereiche neben objektiver Diagnostik zu nennen, werden unter partizipativer Führung zur kooperativen Antwort des Athleten, um eine partizipative Führung erst zu einer solchen werden zu lassen.

Ob die Leistungshöhe der Trainingsgruppe oder deren Alters- oder Entwicklungsstand den Führungsstil des Trainer beeinträchtigen, sich das Training Jugendlicher von dem der Senioren in der Führung unterscheidet, kann bei vergleichbarer Trainingskonzeption und -planung verneint werden.

4.5 Führung in Großmannschaften

Die Führung von Großmannschaften unterliegt prinzipiell den gleichen Bedingungen wie sie für Einzelsportler oder Mannschaften aufgezeigt wurden. Erschwerend kommt hinzu, daß Großmannschaften aus ineinander festgefügt Gruppen bestehen, die z.T. unterschiedlichen Führungen im engeren Sinne unterworfen sind. Die Führung durch die Mannschaftsleitung wird allein aufgrund personaler Voraussetzung bestimmte Führungsstile bevorzugen, so daß Konflikte in der direkten Konfrontation der Führungsgremien, dem der Großmannschaft und dem der jeweiligen Teilmannschaft entstehen können. Sie können auch in einer unreflektierten Weitergabe von Aufträgen und Weisungen etc. der Mannschaftsleitung direkt oder durch die bis dahin allein verantwortliche Leitung der Teilmannschaft an den Athleten begründet sein.

Rechnet man erschwerend hinzu, daß sich bei derartigen Großereignissen, Universiaden und Olympischen Spielen, auch jeweils die Situationen durch das veränderte Marketing, eine strengere Organisation und wirkliche Steuerung verschärft, Abläufe des Trainings und auch des Wettkampfes erhebliche Veränderungen erfahren, wird eine bekannte, allseits einsetzbare Führung i.e.S. für das Erreichen des Erfolges um so wichtiger.

Großereignisse dieser Art im Vorfeld zu trainieren, scheitern häufig an den nicht vorhandenen situativen Gegebenheiten oder finanziellen Belangen. Die Motivation eines jeden Einzelnen aber kann durch die Führung, den Zusammenhalt der Gruppe und damit auch ein verstärktes Eintreten des Einzelnen für den anderen erhöht werden. Das hilft, Belastungen und Beanspruchungen einer o.g. Großveranstaltung umso besser in Leistung und Erfolg umzusetzen.

5 Zusammenfassung

Zahlreiche Felder des Managements weisen in Sportorganisationen im Hinblick auf Manage-

menttheorien bzw. -funktionen noch vielfältige Lücken auf; die Diskussion um effizientere Führungskonzepte in den Spitzenverbänden wird allerdings erheblich bewußter geführt (vgl. z.B. die von DIGEL im Juli 1995 im NOK-Präsidium vorgebrachten Maximen zur Sportverbandsarbeit). Die Ausführungen sollen dazu dienen, sportpraktisches und sportwissenschaftliches Handeln zu objektivieren und sich vorliegender Managementkonzepte zu bedienen, um – unter Berücksichtigung verschiedener Besonderheiten der Leistungssportentwicklung in Deutschland – mit diesen Erkenntnissen ausgestattet zu zeitgemäßen Lösungen zu gelangen.

Literatur

- DSB (Hrsg.): Optimal führen I (Bericht des 1. Modell-Seminars für Führungskräfte im DSB vom 17.-19.4.1970 in Bad Boll). Frankfurt/Main 1970
- DSB (Hrsg.): Optimal führen II (Bericht des 2. Modell-Seminars für Führungskräfte im DSB vom 19.-21.7.1971 in Oberwessel). Frankfurt/Main 1971
- DSB-BA-A (Hrsg.): Arbeitshilfen und Anleitungen zur Theorie und Praxis – Ausbildung. Frankfurt/Main 1985
- EMRICH, E./PITSCH, W./WADSACK, R.: Olympiastützpunkte zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung: Spitzensportförderung in Deutschland.
In: Sportwissenschaft 24 (1994), 151-166
- FETZ, F.: Allgemeine Methodik der Leibesübungen. Frankfurt/Main, Wien 1964
- GIMBEL, B./KALKBRENNER, E.: Handbuch Körpermanagement. Mit der individuellen Strategie gegen die beruflichen Belastungen. Hamburg 1992
- HEINEMANN, K.(Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Grundlagen des Sportvereins. Schorndorf 1987
- HEß, C.: Führung und Planung im Sport. In: DSB-BA-L (Hrsg.): I. Planungs-Seminar zur Vorbereitung der Olympischen Spiele 1972 in der Sportschule Schöneck am 7.- 8. März 1970. Frankfurt/Main 1970
- HORCH, H.-D.: Personalwirtschaftliche Aspekte ehrenamtlicher Mitarbeit im Verein. In: HEINEMANN, K. (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Grundlagen des Sportvereins. Schorndorf 1987, 121-141
- JÜTTING, D.: Management und Organisationsstruktur.
In: JÜTTING, D. (Hrsg.): Sportvereine in Münster: Ergebnisse einer empirischen Bestandsaufnahme. Münster, Hamburg 1994, 136-162
- MARTIN, D./CARL, K./LEHNERTZ, K.: Handbuch Trainingslehre. Schorndorf 1991
- NEUBERGER, O.: Organisation und Führung. Stuttgart 1977
- PREISING, W.: Sport und Gesellschaft. Zur Theorie des Leistungssports. Schorndorf 1989
- ROSENSTIEL, L. V./MOLT, W./RÜTTINGER, B.: Organisationspsychologie. Stuttgart u.a. 1983
- SADLER, P.: Talent Management. Fähige Mitarbeiter zu Hochleistungen führen. Frankfurt/Main 1995
- SCHABEL, G./HARRE, D./BORDE, A. (Hrsg.): Trainingswissenschaft: Leistung-Training-Wettkampf. Berlin 1994
- SCHWARZ, P.: Management in Nonprofit Organisationen. Eine Führungs-, Organisations- und Planungslehre für Verbände, Sozialwerke, Vereine, Kirchen, Parteien usw. Bern 1992
- SEIFFERT, H./RADNITZKY, G.: Handlexikon zur Wissenschaftstheorie. München 1989
- STIEHLER, G. (Hrsg.): Methodik des Sportunterrichts. Berlin 1967
- WEINECK, J.: Optimales Training. Leistungsphysiologische Trainingslehre unter besonderer Berücksichtigung des Kinder- und Jugendtrainings. Balingen 1994
- WILLIMCZIK, K.: Didaktik für Lehrende in der Leichtathletik. (Einführung). In: AUGUSTIN, D./MÜLLER, N. (Red.): Leichtathletiktraining im Spannungsfeld von Wissenschaft und Praxis. Niedernhausen/Ts., Golling/S. 1981, 392-395
- WÜHRL-STRULLER, K.: Grundlagen eines strategischen Managementkonzeptes für den Bereich des Deutschen Sportbundes (DSB). (Diss.). Bayreuth 1990

Dr. Friedrich KRÜGER
Deutscher Sportbund
Bereich Leistungssport
Otto-Fleck-Schneise 12
60528 Frankfurt am Main

Anzeige

Schriften der Deutschen Vereinigung für Sportwissenschaft

Berichte der Symposien der dvs-Sektion Sportmotorik

- Band 60:** HIRTZ, P./NÜSKE, F. (Hrsg.):
Motorische Entwicklung in der Diskussion.
St. Augustin 1994, 336 Seiten, DM 36.-- (Mitgliederpreis)
- Band 62:** BLASER, P./WITTE, K./STUCKE, C. (Hrsg.):
Steuer- und Regelvorgänge der menschlichen Motorik.
St. Augustin 1994, 288 Seiten, DM 36.-- (Mitgliederpreis)

Mitglieder richten Ihre Bestellung bitte an die dvs-Geschäftsstelle, Von-Melle-Park 8, D-20146 Hamburg, Nicht-Mitglieder an den Academia Verlag, Postfach 1663, D-53734 St. Augustin.