universität innsbruck
Universitäts- und Landesbibliothek Tirol

Universitäts- und Landesbibliothek Tirol

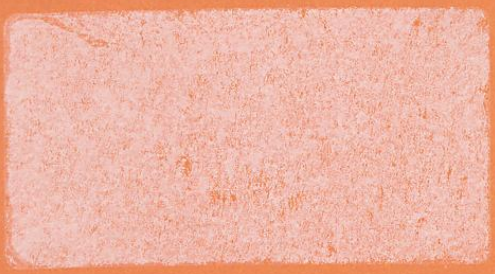
Motivierende Gestaltung des inner- und außersportlichen Umfeldes

Hug, Otto

Frankfurt am Main, 1986

urn:nbn:at:at-ubi:2-4348

Informationen zum Leistungssport
Band 3



Otto Hug (Hrsg.)

Motivierende Gestaltung des inner- und außersportlichen Umfeldes

Bundesausschuß Leistungssport

Informationen zum Leistungssport
Band 3

Herausgeber Deutscher Sportbund
Bundesausschuß Leistungssport

Redaktion der
Schriftenreihe Eduard Friedrich, Helmut Nickel, Peter Tschiene
Otto-Fleck-Schneise 12, 6000 Frankfurt/Main 71

Verlag
und Vertrieb Deutscher Sportbund
Otto-Fleck-Schneise 12
6000 Frankfurt 71

ISBN 3-89152-403-X
ISSN 0177-5669

© Copyright 1986 by DSB, BUNDESAUSSCHUSS LEISTUNGSSPORT
Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck auch in Übersetzung, oder Vervielfältigung der Schrift bzw. Teilen aus ihr auf fototechnischem Wege nur mit ausdrücklicher Genehmigung der Redaktion.

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
Vorwort	1
Emil Beck Fördern und Fordern im Hochleistungssport	3
Klaus Ulbrich Die A-O-F-Methode - Hilfsmittel zur Organisation im Sport (Aufgabenanalyse, Organigramm, Funktionendiagramm, Stellenbeschreibung)	22
Klaus Zieschang Selbstorganisation des eigenen Tätigkeitsfeldes - eine entscheidende Voraussetzung für den Erfolg des Bundestrainers	42
Peter Holz Der Einfluß des Trainers auf das soziale Umfeld von Kaderathleten	59
Henning Haase Management von Spitzenleistungen	88
Heiner Langenkamp/Jürgen Mallow Mannschaftsbildende Maßnahmen mit der Jugend- und Junioren- Nationalmannschaft des Deutschen Leichtathletik-Verbandes	111
Peter Holz/Hans Steiner Das häusliche Umfeld als Bedingung sportlicher Leistung	122
Jürgen Stemmler Das pädagogische Aufgabenfeld im Rahmen der Freizeitgestaltung - aufgezeigt am Beispiel des Nachwuchsbereiches des Deutschen Hockey-Bundes -	141
Otto Hug/Michael Dietrich/Marianne Klockner/Siegmar Gleiser Soziales und berufliches Umfeld von Spitzensportlern - was kann der Trainer dazu tun?	157

VORWORT

Im vorliegenden Band werden die Referate des Bundestrainer-Seminars von Laasphe wiedergegeben. Es besteht die Hoffnung, daß sie weiterhin - wie dies beim Seminar in Arbeitsgruppen und Diskussionen geschah - Anregungen zum intensiven Erfahrungsaustausch geben.

(1) Der einführende Beitrag von Emil Beck geht direkt auf das Seminarthema zu und konkretisiert es am Beispiel des Olympiastützpunktes Tauberbischofsheim. Bei der Förderung des Sportlers mit den Zielen der Identifikation und Selbstverwirklichung werden drei Förderungsbereiche - die Aufbau-, die Ablauf- und die Verwaltungsorganisation - unterschieden. Emil Beck nennt klar das Bewährte und was als Verbesserungen ins Haus steht. Dabei umfaßt er alle Tätigkeitsfelder des Trainers im beruflichen und sozialen Umfeld, Probleme der Trainings- und Wettkampftätigkeit bis hin zur Zusammenarbeit mit Kampfrichtern und Funktionsträgern.

(2) Klaus Ulbrich führt in Methoden der Organisationslehre ein. Die von ihm dargelegten Techniken der Aufgabenanalyse, des Organigramms und des Funktionendiagramms können dem Trainer, wenn er sie auf seine augenblickliche Situation anwendet, dabei behilflich sein, seinen augenblicklichen Standort im Gefüge der formalen Verbandsstruktur zu bestimmen.
Der Beitrag von Klaus Zieschang ist als Leitlinie für denjenigen Trainer gedacht, der sich selbst einen Überblick über seine Tätigkeitsfelder verschaffen will. Wer seine Tätigkeiten und die mit ihr verbundenen Belastungen kennt, wird seine Arbeit besser organisieren können.

Peter Holz stellt seine Tätigkeitsanalysen von Landestrainern in den größeren Zusammenhang des sozialen Umfeldes. Will der Trainer darin wirksam sein, ist er als "Spezialist für zwischenmenschliche Beziehungen" gefordert.

(3) Von der Organisationspsychologie her stellt Henning Haase die Person des Trainers in den Vordergrund, die entscheidender sein kann als die im Augenblick gegebene formale Organisationsstruktur seines jeweiligen Verbandes. Dabei stellt sich dem Trainer die Aufgabe der ständigen Verbesserung dieser organisatorischen Rahmenbedingungen; nur dann, wenn er dies im Verband überzeugend tun kann, wird er den Sportler als Vorbild entscheidend beeinflussen können. In seinem Geschäft, sich ständig zwischen mehreren Alternativen entscheiden zu müssen, ist die Kommunikation - wie für alle Manager - eine wichtige Aufgabe, in der der Trainer Rückmeldungen von allen Partnern, die an der sportlichen Höchstleistung mitarbeiten, bekommt und in der die Grundlage der Motivierung des Sportlers liegt.

In seiner Managertätigkeit bedient sich der Trainer nicht einer oft beschriebenen ominösen Trickkiste, sondern er läßt sich von klaren Prinzipien einer erfolgreichen kontinuierlichen Tätigkeit leiten. Diese Grundüberzeugungen, die Ausdruck einer großen Kommunikationsbereitschaft sind, ergeben konkrete Empfehlungen für das Handeln des Trainers mit dem Sportler sowie mit den Partnern im Verband.

(4) Heinrich Langenkamp und Jürgen Mallow zeigen Möglichkeiten auf, wie man die Mannschaftsbildung auch dann fördern kann, wenn sich Bundestrainer, Heimtrainer und Sportler nur in großen zeitlichen Intervallen treffen.

Peter Holz und Hans Steiner stellen Komponenten des häuslichen Umfeldes des Sportlers dar. Sie teilen ihre Erfahrungen sowohl bei der Einschätzung als auch bei der Beeinflussung der häuslichen Umfeldbedingungen mit.

Jürgen Stemmler betont zunächst die Notwendigkeit, die Freizeitgestaltung des Sportlers pädagogisch zu nutzen; sie kann entscheidend die Kommunikation zwischen Trainer und Sportler fördern und den Sportler in seiner Entwicklung zu einer selbständigen Persönlichkeit unterstützen.

Im letzten Beitrag von Otto Hug und Mitarbeitern wird gezielt nach der Rolle des Trainers bei der Gestaltung des beruflichen Umfeldes von Spitzensportlern gefragt. Der Trainer bringt Lösungen von beruflichen Problemen auf den Weg und begleitet sie.

Emil Beck

FÖRDERN UND FORDERN IM HOCHLEISTUNGSSPORT

MITTEL UND METHODEN UNTER BESONDERER BERÜCKSICHTIGUNG DES BUNDES- UND LANDESLEISTUNGSZENTRUM FECHTEN TAUBERBISCHOFSHEIM

1. VORBEMERKUNGEN

"Fördern und fordern" oder "fordern und fördern" - ein Spiel. Ein Spiel mit einem Hintergrund, der ernster ist als es sich zunächst anhört, denn der Hintergrund ist hier der Mensch, der Hochleistungsathlet, der sehr schnell zum Vordergrund wird. Ein Mensch, der sich in unseren Gesellschaftssystem den Bereich Sport ausgewählt hat, um in Ausübung seiner Sportart einen Teil seiner Identifikation und seiner Selbstverwirklichung zu erfahren.

Die Entwicklung und Förderung dieser beiden ideellen Motive, des Selbstverwirklichungs- und Identifikationsmotivs, sind Ziel all meiner Bemühungen. Sofern es mir mit Förderungsmaßnahmen gelingt, diese beiden ideellen Motive beim Hochleistungsathleten entsprechend freizulegen, wird das "Fordern" zur Nebensächlichkeit.

Ausgehend von dieser Zielvorstellung lassen sich nachfolgende Förderbereiche ableiten, wobei die Rangfolge keine Wertigkeit zum Ausdruck bringen soll.

I. Aufbauorganisation
(Verein, Fördergruppe, schulische Neigungs- und Leistungsgruppen, Kooperationsmodell "Schule und Verein", Bundeswehr-Sportfördergruppe, Teilinternat, Landesstützpunkt, Landesleistungszentrum, Bundesstützpunkt, Bundesleistungszentrum, Olympiastützpunkt)

II. Ablauforganisation
(Trainings- und wettkampfbegleitende Maßnahmen, soziale Betreuung, sporttechnische Betreuung, Trainings- und Wettkampfplanung, Trainer und Traingspartner, Kampfrichter, Organisatoren, Betreuer, Funktionsträger.

III. Verwaltungsorganisation

2. AUFBAUORGANISATION

Ich kann mit Stolz sagen, daß Tauberbischofsheim im Fechtsport den Idealfall eines systematischen Leistungsaufbaus bietet - beginnend mit dem Vorschulunterricht, über schulische Neigungs- und Leistungsgruppen, dem Teilinternat "Modell Tauberbischofsheim", wesentlich unterstützt durch das beispielhafte Kooperationsmodell "Schule und Verein" des Landes Baden-Württemberg, über Fördergruppen, insbesondere die Bundeswehr-Sportfördergruppe, den leistungsstarken Fecht-Club Tauberbischofsheim, den Landesstützpunkt und das Landesleistungszentrum Fechten, den Bundesstützpunkt und das Bundesleistungszentrum Fechten, bis hin zu dem in Tauberbischofsheim bereits realisierten Olympiastützpunkt, ein Olympistützpunkt mit Sonderstatus (Sonderstatus deshalb, da der Olympiastützpunkt Tauberbischofsheim einzig und allein der Sportart Fechten zur Verfügung steht). Die beiden Bereiche Kooperationsmodell "Schule und Verein" und der Olympiastützpunkt sollen näher erleuchtet werden.

Kooperationsmodell "Schule und Verein"

Auf Anregung des Ministeriums für Kultus und Sport Baden-Württemberg, das auch entsprechende Mittel bereitgestellt hat, wurde das Kooperationsmodell "Schule und Verein" geschaffen. Die Konzeption sieht vor, daß für alle Schülerinnen und Schüler, unabhängig von einer Vereinszugehörigkeit, über den Pflichtunterricht im Fach Sport hinaus zusätzliche Sportangebote in Zusammenarbeit zwischen den Schulen und den örtlichen Vereinen ermöglicht werden. Träger dieses außerschulischen Sportangebotes ist der jeweilige örtliche Verein; die Schulen bzw. der Schulträger stellt, sofern erforderlich, die schulischen Einrichtungen und Geräte zur Verfügung. Geleitet werden sollen diese Maßnahmen von Sportlehrern der Schule bzw. von den Übungsleitern der Vereine. Das außerschulische Sportangebot soll zeitlich an schulfreien Nachmittagen bzw. an schulfreien Samstagen realisiert werden.

Wir in Tauberbischofsheim haben dieses Modell mit sämtlichen Schulen am Ort realisiert, beginnend mit der Hauptschule über die Realschule und das Gymnasium bis zum beruflichen Schulzentrum. Dieses Modell, vor allem in dem von uns praktiziertem Umfang, erfordert allerdings eine enge Zusammenarbeit zwischen Schulleitungen,

Lehrern und dem Fecht-Club Tauberbischofsheim, der für dieses Modell bewußt gut ausgebildete Trainer zur Verfügung stellt, um eine optimale Förderung der Schülerinnen und Schüler zu garantieren.

Vorläufer des Kooperationsmodells "Schule und Verein" waren vom Fecht-Club Tauberbischofsheim initiierte schulische Neigungs- und Leistungsgruppen, die weiterhin Bestand haben.

Wie erfolgreich auf der Grundlage dieses Modells in Tauberbischofsheim gearbeitet wurde, zeigt sich unter anderem an den Ergebnissen der Fechtweltmeisterschaften 1985. So wurde vom beruflichen Schulzentrum Tauberbischofsheim Thomas Gerull Weltmeister in der Mannschaft; Anja Fichtel wurde Juniorenweltmeisterin und Weltmeisterin in der Mannschaft und Thorsten Weidner wurde Vizeweltmeister in der Mannschaft. Vom Gymnasium wurden die Fechterinnen Susanne Lang und Zita Funkenhauser Weltmeisterinnen in der Mannschaft.

Mindestens genauso erfolgreich arbeitet das Bundes- und Landesleistungszentrum Fechten mit seinem Teilinternat in Tauberbischofsheim. Dies zeigt sich an den Erfolgen bei den Olympischen Spielen von 1984 in Los Angeles und im Hinblick auf die Olympischen Spiele von 1988 in Seoul kann dies an den Erfolgen bei den Fecht-Weltmeisterschaften 1985 aufgezeigt werden. Diese Erfolge sind auch der Grund, warum Tauberbischofsheim Olympiastützpunkt wird, ein Olympiastützpunkt mit Sonderstatus.

Olympiastützpunkt

"Olympiastützpunkte" müssen, wie in Tauberbischofsheim Voraussetzungen schaffen, um Spitzensportlerinnen und Spitzensportlern ein Angebot unterbreiten zu können, innerhalb der individuellen Laufbahnplanung die Hochleistungsphase unter optimalen Bedingungen zu absolvieren. Organisation, Einrichtung und Ausstattung dieser Olympiastützpunkte müssen so gehalten sein, daß sie einerseits eine anregende Atmosphäre für den Hochleistungssport sichern, andererseits aber auch geeignet sind, den Sportlerinnen und Sportlern das Gefühl eines Zuhauses zu geben, gleichgültig, ob sie intern untergebracht sind (sprich Olympiahaus) oder als Externe den Service und die Möglichkeiten des Olympiastützpunktes wahrnehmen. Der Olympiastützpunkt mit seinen koordinativen Funktionen ist damit gleichzeitig die zentrale Kommunikationsstelle für alle beteiligten Athleten, Trainer, Betreuer und Funktionäre.

Hinsichtlich des Olympiastützpunktes beziehe ich mich auf die "Leitlinien für den Spitzensport" des Deutschen Sportbundes, in denen u.a. steht: "Als Olympiastützpunkte werden solche Einrichtungen gewählt und weiterentwickelt werden, die bereits als Bundesleistungszentren oder Bundesstützpunkte bestehen und die notwendigen Einrichtungen vorweisen können, die für dieses Konzept erforderlich sind." Mit notwendigen Einrichtungen sind u.a. Einrichtungen gemeint, welche die medizinische Versorgung, die medizinische Prävention und die Rehabilitation gewährleisten, welche Hilfestellungen im Bereich Biomechanik, Sportpsychologie und der Trainingssteuerung vermitteln oder welche eine engagierte Wirtschaft und ein optimal arbeitendes Stützpunkt-Management vorweisen können. Dazu zählen aber auch Schulen, Hochschulen sowie Bundeswehr-Sportfördergruppen. Daß bei dem voraussichtlich ersten Olympiastützpunkt, dem Olympiastützpunkt Tauberbischofsheim, noch nicht alles so ausgebaut ist, wie es wünschenswert wäre, ist wohl selbstverständlich.

Im Zusammenhang mit der Einrichtung von Olympiastützpunkten könnten dann uneffektiv arbeitende oder nicht ausgelastete Bundesstützpunkte und Bundesleistungszentren aufgelöst werden. Die dadurch freiwerdenden Mittel müßten dann auf hervorragend arbeitende und ausgelastete Stützpunkte und Bundesleistungszentren nach dem Leistungsprinzip verteilt werden. Das Förderungskonzept des Landes Baden-Württemberg ist für solche Orientierungs- und Entscheidungshilfen beispielhaft.

3. ABLAUFORGANISATION

3.1 Trainings- und wettkampfbegleitende Maßnahmen

Zur systematischen Betreuung der Athleten gehören

a) ein optimal arbeitender Trainer- und Betreuerstab unter einer straffen Leitung;
b) eine kontinuierliche Gesundheitsüberwachung und Gesundheitskontrolle an Untersuchungszentren und durch den Arzt im Stützpunkt;
c) die medizinische und physiotherapeutische Betreuung der Aktiven in Training und Wettkampf, insbesondere im Bereich der Ortho-

pädie und der Traumatologie, in Zusammenarbeit mit den verantwortlichen Trainern;

d) die Entwicklung von Konzepten zur pädagogischen Betreuung der Athleten und zu positiven Beeinflussungen des Athletenumfeldes;
e) die Leistungssteuerung und Leistungsüberwachung, deren Protokollierung und die daraus resultierende Leistungsdiagnose und
f) eine den individuellen Erfordernissen angepaßte Ernährung.

Um die kontinuierliche Gesundheitskontrolle, Gesundheitsbetreuung, Diagnostik und Therapie an den Untersuchungszentren (derzeit 15) zu optimieren, sind folgende Maßnahmen notwendig:

a) einige besondere Modell- Untersuchungszentren sind zu entwickeln;
b) die sportmedizinischen Untersuchungszentren für die gezielte trainings- bzw. wettkampfbegleitende Beratung sind personell und apparativ besser auszurüsten, wobei personelle Defizite besonders im orthopädischen und biomechanischen Bereich zu beheben sind;
c) in sportmedizinischen Untersuchungszentren sind Sportmediziner anzustellen, die in erster Linie den Sportlern zur Verfügung stehen und sich daher spezialisieren können, mit dem Ziel, den Sportlern eine Behandlung ohne lange Wartezeiten zu ermöglichen, wenn notwendig, in den anzugliedernden Sportkliniken.

Bisher ist eine Behandlung von Sportverletzungen im allgemeinen der Eigeninitiative von Sportlern und Trainern überlassen, verbunden mit den Nachteilen einer häufig unzureichenden Versorgung. Bestes Beispiel hierfür ist die Tatsache, daß ein großer Teil der bundesdeutschen Olympiamannschaft von Los Angeles mit nicht ausgeheilten Verletzungen anreiste, die vor Ort nicht mehr behoben werden konnten.

Um die medizinische und physiotherapeutische Betreuung der Aktiven in Training und Wettkampf, insbesondere im Bereich der Orthopädie und der Traumatologie zu gewährleisten, sollte an Stützpunkten, soweit erforderlich, die Stelle "arzt im Stützpunkt" geschaffen werden, sofern dies nicht schon auf Eigeninitiative hin geschehen ist, wie z.B. im Bundes- und Landesleistungszentrum Fechten in Tauberbischofsheim. Weiterhin muß dafür gesorgt werden, daß an den Stützpunkten nur noch Physiotherapeuten zum Einsatz kommen, welche die Lizenz des Deutschen Sportbundes besitzen.

Auch diese Forderung wurde im Bundes- und Landesleistungszentrum Fechten in Tauberbischofsheim verwirklicht, wobei die Finanzierung von zwei festangestellten Phisiotherapeuten über die Stützpunktgelder des Bundes und über die optimale D-Kader-Förderung des Landes Baden-Württemberg erfolgt und der dritte festangestellte Physiotherapeut vom Fecht-Club Tauberbischofsheim bezahlt wird.

Die Funktion "Arzt im Stützpunkt" kann nur von Medizinern, die sportmedizinische und orthopädische Kenntnisse aufweisen, wahrgenommen werden. Eine Aufgabe, die ehemalige Sportler, die Medizin studierten, besonders ansprechen wird, denn der im Hochleistungssport tätige Arzt ist nicht nur an die allgemeingültigen Prinzipien der Ethik des Arztes, sondern auch an spezielle sportethische Grundsätze gebunden. Im Bundes- und Landesleistungszentrum Fechten in Tauberbischofsheim ist der Weltmeister von 1973 und zweimalige Silbermedaillengewinner der Olympischen Spiele von 1976, Dr. Jürgen Hehn, Arzt im Stützpunkt; er wird unterstützt von Dr. Deppisch, einem Facharzt für Orthopädie, und Dr. Meinel, einem Facharzt für Chirugie der gleichzeitig Chefarzt des Kreiskrankenhauses in Tauberbischofsheim ist.

Aufgabe des Arztes im Stützpunkt ist es, die Sportler vor Ort medizinisch zu betreuen, d.h. eine sogenannte Präventivmedizin zu realisieren, und mit den Untersuchungszentren und Fachärzten verschiedener Fachrichtungen zusammenzuarbeiten. Er hat Sportler, Physiotherapeuten und Trainer im Stützpunkt zu beraten und im Falle einer mittelschweren oder schweren Verletzung eine Behandlung bei einem geeigneten Facharzt zu veranlassen. Der Physiotherapeut am Stützpunkt und nach Möglichkeit auch der zuständige Trainer haben dann mit dem verletzten Sportler zu einem für diese Art von Verletzung spezialisierten Arzt, z.B. nach München oder Freiburg, zu fahren und sollten dann von diesem Arzt entsprechende Anweisungen erhalten. Auf der Grundlage des Facharztberichts und der Berichte vom Sportler, Physiotherapeut und Trainer veranlaßt bzw. überwacht der Arzt im Stützpunkt die weitere Behandlung und stellt jeweils fest, wie stark der Sportler belastbar ist, bzw. wann er wieder an Training und Wettkämpfen teilnehmen kann. Erfahrungswerte von Trainerns oder Physiotherapeuten sind im Bereich des Rehabilitationstrainings ungeeignet. In diesem Zusammenhang ist auch die Gründung eines sportphysiologischen Istituts in Tauberbischofsheim zu sehen.

Im künftigen System der sportmedizinischen Betreuung muß Person und Wirkungskreis des Arztes im Stützpunkt ein zentraler Punkt sein, da hier alle sportmedizinischen Daten und Informationen zusammenlaufen und in die Trainings- und Wettkampfpraxis umgesetzt werden müssen.

Mir persönlich schwebt vor, zukünftig einen Arzt im Stützpunkt Tauberbischofsheim halbtags zu beschäftigen und ihm eine zweite halbe Stelle im Krankenhaus, mit entsprechendem Wirkungsbereich, zu beschaffen.

Um Hochleistungssportler pädagogisch-psychologisch sinnvoll betreuen zu können, haben alle von dem Athleten tangierten Personen eng miteinander zusammenzuarbeiten.
Voraussetzung dafür ist:

a) Die Ausbildung von Sportpsychologen und Sportpädagogen für den Bereich des Hochleistungssports;
b) die Vermittlung von Grundkenntnissen der Sportpsychologie und der Sportpädagogik an die Trainer im Rahmen der Traineraus- und weiterbildung;
c) die Einbeziehung der Sportpsychologen und Sportpädagogen in das Betreuungssystem, wobei der Sportpsychologe und der Sportpädagoge nur über den Trainer mit dem Athleten arbeiten darf, da es nur eine einzige verantwortliche Bezugsperson im sportlichen Bereich für jeden Athleten geben kann und darf.

Dieser pädagogisch-psychologische Bereich ist das bei uns am stärksten vernachlässigte Gebiet. Hier haben wir, gemessen an führenden Sportnationen, den allergrößten Nachholbedarf. Es sind zwar Ansätze zur Behebung dieses Defizits vorhanden, sie reichen jedoch noch nicht aus, um in absehbarer Zeit den Rückstand egalisieren zu können.

Ein Betreuungssystem der Sportmedizin ohne Einbeziehung der Leistungsdiagnostik kann die Forderungen der Sportpraxis an die Sportmedizin nur halb bewältigen. Daher ist ein wesentliches Kennzeichen des modernen Leistungssports darin zu sehen, daß ein für einen bestimmten Zeitraum geplantes Training nicht erst nach den Wettkampfergebnissen auf seine Effektivität oder methodische Richtigkeit hin überprüft werden sollte, sondern daß bereits in der Entwicklung die leistungsbestimmenden Faktoren, also im Verlauf des Trainingsprozesses, Zwischenziele gesetzt und diagnostiziert werden müssen. Dies

ist nur möglich, wenn das Training überwacht wird, laufend sämtliche Trainingsergebnisse lückenlos erfaßt und entsprechend dokumentiert werden. Unter Hinzuziehung von Arzt am Stützpunkt, Biomechaniker, Physiotherapeut, Trainer und Betreuer kann dann in Zusammenarbeit mit dem einzelnen Athleten eine Leistungsdiagnose erfolgen, die zu den entsprechenden Maßnahmen führt.

Zweifelsohne haben die verbesserte Trainingsmethoden in den letzten Jahren die entscheidenden Impulse für den Leistungsanstieg gegeben. Durch ein intensives, den biologischen Grundgesetzen der Anpassungsmöglichkeiten des Organismus besser gerecht werdendes Training wurden physische und psychische Kapazitäten mobilisiert, die zu immer weiteren Leistungssteigerungen geführt haben. Diese modernen Trainingsmethoden gehören heute zum selbstverständlichen Gedankengut jedes ausgebildeten Trainers.

Viel weniger ist aber die Tatsache bekannt, daß der optimale Erfolg eines Trainings ganz erheblich von der richtigen Ernährung abhängig ist, die der jeweiligen Sportart angepaßt und fachkundig in das Trainingsgeschehen integriert sein muß. Hier bestehen nach meiner Erfahrung noch große Möglichkeiten, das Leistungsstreben des Sportlers zu unterstützen. Wir im Bundes- und Landesleistungszentrum in Tauberbischofsheim haben unsere eigene Küche, welche von einem ausgebildeten Koch geleitet wird, der sich laufend auf dem Gebiet der sportspezifischen Ernährung weiterbildet und entsprechende Ernährungspläne in Zusammenarbeit mit dem Arzt am Stützpunkt und den Trainern aufstellt. Sämtliche Hochleistungssportler, welche dem Bundes- und Landesleistungszentrum in Tauberbischofsheim angehören, werden von dieser Küche individuell verköstigt.

3.2 Soziale Betreuung

Da dem Hochleistungsathleten durch seine sportliche Betätigung keine sozialen Nachteile entstehen dürfen - Vorleistungen hat er, bis er es zum Hochleistungsathleten gebracht hat, bereits in hohem Maße erbracht - , sind ihm unter anderem die Kosten, die ursächlich mit der Ausübung des Sports zusammenhängen, zu ersetzen. Da bedeutet, daß dem Spitzensportler Materialaufwendungen, Verpflegungsmehraufwendungen, Fahrtkosten, Wohnungsgeld sowie Lohn- bzw. Gehaltsaudfall ganz oder teilweise zu erstatten sind, wie dies durch das Bundesministerium des Innern und die Stiftung Deutsche Sporthilfe geschieht.

Dies kann durch monatliche Zahlungen eines Grundbetrages und eines leistungsbezogenen Prämiensystemes realisiert werden. Ein nicht leistungsbezogenes Prämiensystem führt nachweisbar zu weniger Leistung ebenso ein nicht leistungsbezogener Grundbetrag. Im ersten Fall fehlt ein Leistungsanreiz, während im zweiten Fall in aller Regel das finanzielle Risiko zu leistungsmindernden Zielkonflikten führt.

Eine ganz hervorragende Maßnahme ist die "Individuelle Olympia-Karriereplanung", und ich kann nur wünschen und hoffen, daß diese Maßnahme von allen betroffenen Institutionen voll mitgetragen wird. Die Stiftung Deutsche Sporthilfe hat den ersten konkreten Ansatz zur Realisierung einer Karriereplanung durch die Einführung der "Optimalförderung" geliefert. In einer "Vereinbarung" zwischen der Deutschen Sporthilfe und dem Athleten werden langfristige Förderungsleistungen für die aktive Wettkampfzeit und Rückstellungen für berufsbildende und berufsfördernde Maßnahmen nach der aktiven Zeit zugesagt. Dem gegenüber stehen verbindliche Planungen der sportlichen Leistungen.

Die Förderung durch die Stiftung Deutsche Sporthilfe ist im Grundsatz richtig. Es wäre nur zu überlegen, ob auf Grund neuester Entwicklungen eine gewisse Fortschreibung einzelner Förderungsleistungen schon notwendig ist. Damit ist gemeint, daß auch für Plazierungen bei Weltcup-Turnieren und entsprechenden Veranstaltungen leistungsbezogene Prämien gezahlt werden sollten, um Hochleistungsathleten davon abzuhalten, finanziell lukrative Turniere oder Sportfeste zu besuchen, die nicht in den Trainingsaufbau passen.

Neben der Kostenerstattung ist sicherzustellen, daß dem Hochleistungsathleten durch seine sportliche Beanspruchung keine schulischen oder beruflichen Nachteile entstehen. Um dies zu verwirklichen, habe ich auf schulischem Gebiet, speziell für unser freiheitlich demokratisches Gesellschaftssystem, das Teilinternat "Modell Tauberbischofsheim" entwickelt.

Ausdrückliches Ziel ist es, sportliche, schulische und private Interessen gleichermaßen zu berücksichtigen. Das Erledigen der Hausaufgaben erfolgt unter Aufsicht von Lehrkräften mit der Möglichkeit, einer individuellen Förderung. Es hat sich gezeigt, daß diese Internatsform die effizienteste und gleichzeitig kostengünstigste in unserem Gesellschaftssystem ist.

Schwieriger als die schulische ist die berufliche Absicherung sowie die Studienplatzbeschaffung für den Hochleistungsathleten. Ich darf an dieser Stelle auf die Vereinigten Staaten von Amerika verweisen. Dort haben die Athleten zwei Jahre vor den Olympischen Spielen von Los Angeles ununterbrochen und äußerst intensiv trainiert. Sie wurden in Colorado Springs zusammengezogen. Bezahlt wurde dies von der amerikanischen Industrie. Das Entscheidende bei aller Unterstützung war, daß jedem Athleten garantiert wurde, daß er nach zwei Jahren wieder an seinen Arbeitsplatz zurückkommen kann, unabhängig von seinem Start in Los Angeles.

Wir aber in der Bundesrepublik Deutschland schaffen es nicht einmal, daß den Hochleistungsathleten in Sachen Numerus clausus entgegengekommen wird, wenn sie nachweislich wegen des Sports für die nationale Repräsentanz schwächere Noten in Kauf nehmen. Etwa 60 Studienplätze in den Numerus clausus Fächern müßten von allen Bundesländern zusammen zur Verfügung gestellt werden, um den Bedarf für den Hochleistungssport abzudecken. Dies sollte eigentlich für eine Industienation wie die Bundesrepublik Deutschland möglich sein, insbesondere unter Berücksichtigung des gesellschaftlichen Stellenwerts des Hochleistungssports.

Die berufliche Absicherung bei uns in der Bundesrepublik Deutschland gelingt nur, wenn die Beziehungen zu einer Vielzahl von Arbeitgebern laufend gepflegt werden. Uns in Tauberbischofsheim ist es gelungen, jeder Fechterin und jedem Fechter einen Ausbildungs- oder Arbeitsplatz zu beschaffen. Dies gelang insbesondere durch die von mir ins Leben gerufenen Gremien Fecht-Club-Beirat, Fecht-Club-Vorstand, Gesellschaft zur Förderung des Fecht-Clubs Tauberbischofsheim und die Stiftung "Fechtsport in Tauberbischofsheim", denen Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens, der Industrie und des Sports angehören.

Auch die Deutsche Sporthilfe bemüht sich, zentral in dieser Hinsicht, um die von ihr geförderten Sportler. Dies gelingt nicht immer für die ca. 2900 von ihr betreuten Athleten. Daher ist es erforderlich, zukünftig noch mehr dezentrale Stellen zu schaffen, um diese nötige Unterstützung zu ermöglichen.

Zwischen der schulischen und beruflichen Ausbildung liegt sehr häufig die mindesten 15monatige Wehrdienstzeit. Erfreulicherweise gibt es Bundeswehr-Sportfördergruppen und Sportkompanien. Ohne die Bundes-

wehr-Sportfördergruppe in Tauberbischofsheim wären solche Erfolge, wie sie bisher von Fechtern erreicht wurden, nicht möglich gewesen.

Sportfördergruppen und Sportkompanien der Bundeswehr sind ein Schritt in die richtige Richtung, allerdings zur Zeit noch meistens mit dem Makel behaftet, daß Sportler nur dann in die Sportfördergruppen aufgenommen werden, wenn sie bereit sind, in den unteren Dienstgängen "hängenzubleiben". Diese leistungshemmende Regelung muß abgebaut werden, unter dem Gesichtspunkt der weiteren Intensivierung der Förderung des Spitzensports in der Bundeswehr.

Da Spitzensport von Frauen und Männern betrieben wird, sind auch für Frauen Sportfördergruppen, die nicht zwingend der Bundeswehr angegliedert werden brauchen, sondern z.B. dem Bundesgrenzschutz, dem Zoll oder der Polizei zugeordnet werden können, zukünftig einzurichten.

Dankbar wäre ich, und es wäre eine große Hilfe, wenn das Nationale Olympische Komitee, der Deutsche Sportbund, die Stiftung Deutsche Sporthilfe, das Bundesministerium des Innern oder eine Landesregierung es einrichten könnten, Persönlichkeiten aus dem Wirtschaftsleben und anderen Institutionen, die sich um die Förderung der bei ihnen beschäftigten Hochleistungsathleten verdient gemacht haben, zu einer Ehrung einzuladen. Hier darf ich dem Ministerpräsidenten des Landes Baden-Württemberg, Herrn Lothar Späth, danken, der - und dies ist bisher einmalig in der Bundesrepublik Deutschland - entsprechende Persönlichkeiten ehren wird, die sich um Spitzensportler im sozialen Bereich verdient gemacht haben.

Ein weiterer, ganz entscheidender Bereich im sozialen Umfeld des Sportlers ist die Öffentlichkeit. Sie muß durch Presse, Funk und Fernsehen an sportlichen Leistungen, auch in weniger werbewirksamen Sportarten, interessiert werden. Dies gelingt nur, wenn die Verbindung zu den Medien laufend gepflegt und aktualisiert werden und die Medien Mitarbeiter mit entsprechendem sportartspezifischem Fachwissen ausbilden. Wir in Tauberbischofsheim bieten daher unter anderem jedes Jahr Fechtlehrgänge für Journalisten und Reporter an, die regelmäßig auf lebhaftes Interesse stoßen. Journalisten und Reporter ohne umfassendes sportartspezifisches Fachwissen erreichen häufig, daß Sportarten in der Öffentlichkeit ein Stellenwert zugeordnet erhalten, der von der sportlichen Leistung her in keiner

Weise gerechtfertigt erscheint. Dieses Nicht-Anerkennen einer Leistung im öffentlichen Bewußtsein wirkt in aller Regel leistungsmindernd.

Neben dem bereits erwähnten Kooperationsmodell "Schule und Verein", welches unter anderem die Verbindungen zwischen Schulen und dem Verein mit Leben erfüllt, habe ich ein Modell "Verein-Familie" geschaffen, das es mir ermöglicht, ganze Familien in den Vereinen einzubinden.

Gerade Familienangehörige von Hochleistungsathleten sind in vielen der von mir gegründeten Hobbygruppen aktiv. Erklärtes Ziel dieser Hobbygruppen ist der Spaß an der Bewegung und am Spiel. Hervorzuheben ist, daß diese Hobbygruppen die gesamte Familie ansprechen, denn sie existieren für Kinder im Vorschulalter bis hin zu Gruppen, die speziell für das reifere Alter gedacht sind.

Was den sozialen Bereich betrifft, so darf ich feststellen, daß nur in ganz wenigen Sportarten gute Ansätze zu einer systematischen Organisation der Betreuungsmaßnahmen vorhanden sind, in denen wir dann, unter anderem auch deshalb international eine Rolle spielen.

Erkennbar sind diese Sportarten an einer individuellen Laufbahnplanung für die ihnen anvertrauten Athleten. Zu verdanken sind diese Ansätze wenigen Persönlichkeiten, deren Belastung entsprechend hoch ist.

Diese häfig sportartbezogenen persönlichen Initiativen und systematisch organisierte Betreuungsmaßnahmen müssen Ausgangspunkt weiterer sportartbezogener sowie sportartübergreifender operationalisierbarer Betreuungsmaßnahmen sein, denn es ist zu bedenken, daß sportliche Höchstleistungen seit langem keine Zufallsprodukte oder bloße Ergebnisse außergewöhnlicher sportlicher Begabungen mehr sind, sondern Resultate langfristiger Planung des gesamten Entwicklungs- und Trainingsprozesses sowie der dazu erforderlichen Schulungsorganisation. Einbezogen in solche Planungen sind die entsprechenden Betreuungssysteme und Betreuungsmaßnahmen.

3.3 Sporttechnische Betreuung

Selbstverständlich arbeiten wir im Bundes- und Landesleistungszentrum in Tauberbischofsheim laufend an der Verbesserung der von uns benutzten sporttechnischen Geräte und der für den Fechtsport erforderlichen Sicherheitskleidung. Im Klartext heißt dies, daß wir mit den Herstellern von sporttechnischen Geräten und Sicherheitskleidung ständig Kontakt pflegen und Ideen austauschen, dies alles mit dem Ziel, im technischen-apparativen Bereich wie auch im Bekleidungsbereich höchstmögliche Qualität und Sicherheit für sämtliche Aktiven zu erreichen. Wir in der Bundesrepublik können im Fechtsport für die Aktiven ein überaus großes Maß an Sicherheit heute schon bieten, Aber sportpolitische bzw. politische Gründe, aller Wahrscheinlichkeit nach liegen sie im wirtschaftlichen Bereich, verzögerten den weltweiten ausschließlichen Einsatz von Materialien, welche einen hohen Grad an Sicherheit gewährleisten. So widersetzten sich manche Nationen der Einführung der Sicherheitsklinge, da sie dieselbe noch nicht selbst herstellten konnten.

Unter dem Eindruck eines Fechtunfalls bei den Weltmeisterschaften 1985 - ein Franzose wurde verletzt - beschloß der Internationale Fechtverband unter seinem französischen Präsidenten die ausschießliche Benutzung von Sicherheitsklingen und Sicherheitskleidung zum 1. Januar 1986. Ursprünglich sollten Sicherheitsklingen und Sicherheitskleidung frühestens 1988 verbindlich vorgeschrieben werden.

Trotz allem war und ist das Fechten schon immer eine Sportart mit wenigen Verletzungen, wie die Statistiken belegen.

3.4 Trainings- und Wettkampfplanung

Bei der Komplexität des Hochleistungssports ist es nicht ausreichend, nur aus Erfolg und Mißerfolg im Training auf den aktuellen Leistungsstand zu schließen. Das bedeutet, daß das Training allein zur Steuerung der Leistung nicht ausreicht.

Zur Feststellung des jeweils vorhandenen Leistungspotentials sind daher verschiedenartigste Überprüfungsformen in den Gesamttrainingsprozeß einzubauen. Diese Überprüfungsformen sollen Aussagen über den augenblicklichen Leistungsstand und damit über die Effektivität des Trainings und die Leistungsperspektiven ermöglichen und damit zur Steuerung der Leistung beitragen.

Eine dieser Überprüfungsformen sind Wettkämpfe, die einerseits Aussagen über den Leistungsstand eines Athleten oder einer Mannschaft ermöglichen, andererseits Krönung und Endziel einer Trainingsperiode oder eines langjährigen Trainings sein können. Wettkämpfe sind daher auch wesentliche Motivationsfaktoren im Hinblick auf die Erbringung sportlicher Leistungen.

Im Training treten selten extreme physische Belastungen und besonders selten außergewöhnliche, psychisch stark belastende Situationen auf, welche die Leistung wesentlich beeinflussen. Daher können Fähigkeiten zur Bewätigung wettkampfbezogener physischer und psychischer Belastungen nur im Wettkampf vollkommen ausgebildet werden. Das heißt, eine optimale Leistung kann nur von einem wettkampfgeübten Athleten erbracht werden.

Die Wettkampfteilnahme ermöglicht dem Athleten, sich an unterschiedlichste und ihm bisher unbekannte Wettkampfbedingungen rasch anzupassen. Nur diese Adaptionsfähigkeit ermöglicht eine an das Optimum reichende Wettkampfleistung.

Sofern der Athlet diese ihm unbekannten Wettkampfbedingungen meidet, er sich folglich leistungsmäßig nur mit ihm bekannten Athleten mißt, wie dies im Training üblich ist, wird er nicht in der Lage sein, das feststehende System, d.h. sein stereotypisches Verhaltensmuster, das in der ihm bekannten Umwelt, mit den ihm bekannten Sportlern eventuell sehr gut funktioniert, so flexibel zu gestalten, daß er auch nur annähernd seine im Training erworbene Form auch im Wettkampf unter Beweis zu stellen bzw. zu überbieten. Man spricht in diesem Zusammenhang häufig von der Streßanfälligkeit des Athleten und meint eigentlich die Wettkampflabilität, welche sich aus dem unmittelbaren Vergleich von Trainings- und Wettkampfleistung ergibt.

Wettkämpfe sollten daher als wichtige Höhepunkte, wenn möglich mit ansteigendem Schwierigkeitsgrad, eine systematische Vorbereitung auf den absoluten Höhepunkt des Jahres, die Weltmeisterschaften oder die Olympischen Spiele, ermöglichen.

3.5 Trainer und Trainingspartner

Um optimal arbeitende Trainer einsetzen zu können, ist eine wirkungsvolle Aus- und Weiterbildung der Trainer notwendig, wobei neueste Erkenntnisse der zu intensivierenden sportwissenschaftlichen Forschung zu vermitteln sind. Entsprechd ausgebildete und weiterbildungswillige Trainer sind dann aber auch einzustellen, um günstigere Trainer-Athleten-Relationen zu erhalten.

Die Schlüsselrolle des Trainers im System des Leistungssports ist unbestritten. Dabei ist die Wirksamkeit seines Tuns von mehreren Hauptfaktoren abhängig:

1. Von der zur Verfügung stehenden Zeit und seiner individuellen Bereitschaft, dies auch über das nomale Maß eines Vergütungsverhältnisses hinaus in seine Tätigkeit zu investieren;
2. von einer praktischen Erfahrung, die als Aktiver und als Trainer erworben sein sollte;
3. von der Trainerlaufbahn;
4. von einer soliden fachspezifischen und fachübergreifenden Ausbildung;
5. von der Fähigkeit im Umgang mit vorhandenen Strukturen des jeweiligen Spitzenverbandes, den Organen des Deutschen Sportbundes und anderen Organisationen.

Im Regelfalle können den hier geforderten Ansprüchen nur solche Trainer gerecht werden, die ein volles Anstellungsverhältnis in diesem Beruf haben, die bereit sind, ihre Arbeit nach Leistungs- und Erfolgskriterien beurteilen zu lassen und die von der praktischen Tätigkeit wie der formalen Ausbildung die oben angeführten Kriterien erfüllen. Allerdings ist dies allein noch kein Erfolgsrezept für eine breite Spitze an hervorragenden Trainern, denn erst eine große Menge an Trainertalenten macht eine breite Spitze. Das bedeutet, daß ein Reservoir an gut ausgebildeten Diplomtrainern geschaffen werden muß, um eine Trainerkonkurrenzsituation zu schaffen, die größtmögliche Effizienz verspricht, wobei der Trainerlaufbahn eine entscheidende Bedeutung zukommt. Trainerlaufbahn bedeutet in diesem Zusammenhang, daß ein an der Trainerakademie ausgebildeter Diplomtrainer grundsätzlich eine Anstellung als Vereinstrainer oder Landestrainerassistent erhalten sollte, um sich dann für höhere Aufgaben zu empfehlen. Eine sofortige Anstellung nach Abschluß der

Trainerakademie als Bundestrainer erscheint mir äußerst problematisch, sowohl unter sportlichen, als auch unter finanziellen Gesichtspunkten. Auch in der Industrie kommt ein junger Universitätsabsolvent nicht sofort in das Top-Management.

Neben seinem Trainer benötigt der Spitzenathlet, insbesondere in den Kampfsportarten, Trainingspartner. Daraus resultiert, daß nicht nur Spitzensportler, sondern auch sonstige, nicht Spitzenleistung erbringende Sportler zu fördern sind, sofern die sem Top-Athleten als Trainingspartner zur Verfügung stehen. Diese Trainingspartner sind in entsprechenden Kadern auszuweisen.

3.6 Kampfrichter, Organisatoren, Betreuer, Funktionsträger

Damit Athleten optimale Wettkampfbedingungen vorfinden, müssen möglichst alle störenden Faktoren ausgeschaltet und vertrauensschöpfende Faktoren integriert werden. Störende Faktoren können z.B. im Bereich der Organisation eines Wettkampfs liegen. So wäre es z.B. ein störender Faktor, wenn das Kampfrichterwesen oder die Organisation vollständig der Konkurrenz überlassen würde. Jede Sportart muß daher bemüht sein, seine Kampfrichter und Organisatoren aus- und weiterzubilden und diese auch zum Einsatz zu brigen, mit dem Ziel, gleiche Wettkampfchancen für alle Hochleistungsathleten zu erreichen.

Neben Trainern, Kampfrichter und Organisatoren muß auch ein Betreuersystem aufgebaut sein, das nicht nur im Wettkampf, sondern bereits im Training den Athleten zur Verfügung steht, Für alle diese Aufgaben eignen sich in hervorragender Weise ehemalige Athleten, welche die in ihrer Laufbahn erworbenen Erfahrungen und Erkenntnisse an die von ihnen zu betreuenden Athleten weitergeben können.

Ehemalige Hochleistungsathleten, welche sich als Trainingspartner zur Verfügung stellen, sind in der Regel hervorragende Betreuer, Organisatoren und Kampfrichter, da sie sich in die jeweilige Situationen sher leicht hineindenken können und daher bevorzugt befähigt sind, auf sportartspezifische Handlungssituationen richtig zu reagieren.

Anzustreben ist weiterhin, Leute seines Vertrauens in die Spitzenpositionen der nationalen und internationalen Verbände zu bringen, um über Entwicklungen und Tendenzen rechtzeitig informiert zu sein,

mit dem Ziel, seine Athleten von unliebsamen Verbandsentscheidungen zu bewahren bzw. sie darauf vorzubereiten.

4. VERWALTUNGSORGANISATION

Alle bisher von mir genannten Organisationssysteme und Maßnahmen müssen selbstverständlich gemanagt werden. Hierzu ist ein optimal funktionierendes Verwaltungssystem, Management genannt, erforderlich.

Der Begriff Management steht also für die Gesamtheit der Führungsaufgaben und findet einen konkreten Ausdruck in den Führungskräften.

Um Führungsaufgaben wahrnehmen zu können, ist es erforderlich
- Ziele zu setzen;
- Pläne zu erstellen;
- Entscheidungen zu treffen;
- die Ausführung zu organisieren und dabei aktuell einwirken sowie
- Kontrolle ausüben.

Für alle diese Aufgaben und Funktionen ist die Kommunikation, d.h. der Austausch von Informationen zwischen den beteiligten Personen, unabdingbare Voraussetzung.

Die Führungsaufgaben spielen sich aber nicht in dieser einfachen Weise nacheinander ab, sondern sind vielfältig und vielschichtig nach dem Regelkreismodell miteinander verwoben. Auch hat nicht jede Führungskraft, d.h. nicht jeder Manager, in gleicher Weise an jeder Führungsaufgabe teil. Diese Aufgaben sind, ebenso wie die Sachaufgaben, z.B. das Training, nach dem Gesichtspunkt oder Arbtietsteilung auf verschiedene Führungskräfte zu verteilen. Ein Ineinandergreifen der Führungsaufgaben zwischen Stellen und Führungsebenen ist daher nicht zu vermeiden. Auch ist es im allgemeinen nicht möglich, jedem Mitarbeiter einen scharf begrenzen Aufgabenbereich zu übertragen.

Einerseits besteht also die Forderung nach selbstständig und verantwortlich handelnden Mitarbeiter, andererseits ein Zwang zur Aufgaben- und Funktionsteilung. Grundsätzlich muß aber jede Führungskraft die genannten Führungsaufgaben wahrnehmen, um den gestellten Aufgaben gerecht zu werden.

Resultierend aus dem enorm großen Arbeitsanfall und der Verschiedenartigkeit der Aufgaben folgt die Notwendigkeit der Delegation von Aufgaben und Befugnissen auf verschiedenen Führungsebenen.

Von ganz wesentlicher Bedeutung ist, daß der sportliche Bereich bestimmt, was in der Verwaltung zu tun ist - und nicht umgekehrt. Dabei ist besonders zu beachten, daß sich in Tauberbischofsheim die gesamte Struktur binnen 30 Jahren aus der Keimzelle des Vereins entwickelte und daß sich mit jedem sportlichen Erfolg die Aufgabe gestellt hat, die organisatorischen Voraussetzungen nachzuvollziehen, um Erfolge nicht zu Zufallprodukten werden zu lassen. Diese allmähliche Entwicklung hat jedoch nichts an der Tatsache geändert, daß der Mittelpunkt alles Geschehens die persönliche Beziehung zwischen Athlet und Trainer sein muß, basierend auf einem intakten Verein.

Management im Sport heißt also nicht, Erfolge zu verwalten, sondern Bedingungen zu schaffen, welche der Athleten-Trainer-Beziehung optimale Voraussetzungen bieten. Daraus folgt, daß der Erfolg eines Managements weitgehend von den Personen abhängt, die es betreiben, wobei das beste Management nutzlos ist, wenn nicht der Athlet im Mittelpunkt steht, sondern das Management zum Selbstzweck wird.

Zusammenfassend ist festzustellen, daß bei einem Vergleich der Tätigkeit des Hochleistungsathleten mit Tätigkeiten von Berufstätigen, wesentliche Unterschiede auffallen.

Dazu kommt, daß die Karriere des Hochleistungsathleten befristet ist. Sie dauert nur wenige Jahre und bricht ohne Pensions- oder Rentenansprüche ab, wenn der Großteil des Lebens dem Einzelnen noch bevorsteht.

Die gleichzeitige Verknüpfung von Spitzensport und außersportlicher Bildung und Ausbildung bereitet aber große Schwierigkeiten, denn es handelt sich um das Parallelschalten zweier Karrieren. Dabei kollidieren Ansprüche unterschiedlicher Institutionen und erzeugen bei den Betroffenen Rollenkonflikte und Rollenüberlastungen.

Wenn trotz aller Rollenkonflikte und Rollenüberlastungen auch in unserem Lande überragende Athleten engagiert bleiben, dann nur, wenn entsprechende Anreize durch den Spitzensport geboten werden.

Zie alller Anstrengungen und Förderungsmaßnahmen muß es also sein, die beiden Motive Identifikation - ich kämpfe für die Nation, für den Verband, für den Verein, für den Trainer, für meine Mannschafts-kameraden - und Selbstverwirklichung bzw. Selbstbestätigung - ich will es zeigen, ich kämpfe mich durch, ich glaube an mich - zu entwickeln und zu fördern, wobei persönliches Engagement wichtiger ist als Geld.

Klaus Ulbrich

DIE A-O-F-METHODE - HILFSMITTEL ZUR ORGANISATION IM SPORT (AUFGABENANALYSE, ORGANIGRAMM, FUNKTIONENDIAGRAMM, STELLENBESCHREIBUNG)

1. VORBEMERKUNG

Im folgenden wird versucht, ein systematisches Modell darzustellen, das beginnend mit Aufgabenanalyse (A) und Organigramm (O) über das Funktionendiagramm (F) zur Stellenbeschreibung führt; diese Vorgehensmethode sei daher A-O-F-Methode genannt. Jede der genannten Techniken (Aufgabenanalyse, Organigramm und Funktionendiagramm) ist auch für sich alleine geeignet, organisatorische Probleme transparent zu machen, bzw. lösen zu helfen.

2. NOTWENDIGKEIT SYSTEMATISCHER ORGANISATION IM SPORT - REDUKTION VON KONFLIKTEN

Auch in Sportorganisationen sind arbeitsteilig Aufgaben zu erbringen. Die Erarbeitung der eigenen Stelle, die Gestaltung bzw. Konzeption organisatorischer Zusammenhänge gehören zu den wesentlichsten Funktionen von Sportmanagern. Diese Aussagen gelten für die vielfältigen Aufgaben im Sport, sei es im Sportverein oder -verband, bei Behörden, bei Leistungszentren oder Sportveranstaltungen.

Oft genug ist gerade bei derartigen Institutionen die Transparenz organisatorischer Verhältnisse erschwert. Die Strukturen sind "historisch gewachsen", "irgendwie wird's schon laufen", "in der Satzung steht...". Meist ist es schließlich die überragende Persönlichkeit(en), die intuitiv Innovationen erbringt und so verhindert, daß die gewachsenen Strukturen ganz verkrusten. Diese "personenorientierte" Organisation spielt im Sport sicherlich eine große Rolle, das ist gelegentlich auch gut so. Trotzdem sollte eine derartige Organisation mindestens ergänzt (unterstützt) werden durch sachliche Organisation bzw. entsprechende Hilfsmittel.

Sportliche Organisationen sind auch immer (mindestens sollten sie es in der BRD sein) demokratische Gebilde und auch so gesehen sollten die Strukturen, Entscheidungs- und Kontrollprozesse erst recht transparent sein. Dies gilt vor allem auch dann, wenn bei vielen Aufgaben unterschiedliche Institutionen zusammenwirken müssen.

Die Problematik "Ehrenamt - Hauptamt" fordert ebenfalls klare Kompetenzen und Aufgabenteilungen.

Organisation ist grundsätzlich auf eine Reduktion von Konflikten ausgerichtet. Klare Zuständigkeiten sind ein wesentlicher Weg hierzu.

3. ORGANISATION, MANAGEMENT UND ZEITGEMÄSSE FÜHRUNG

Im Sinne der deutschsprachigen Organisationslehre versteht man unter Organisation u.a. ein "dauerhaftes Ordnen". Auch die anglo-amerikanische Managementlehre erkennt die Bedeutung der Organisation. In dem bekannten Management-Kreis-Modell ist u.a. von "Realisation" die Rede, und Realisation ist danach "Organisation" und "aktuelles Einwirken". So gesehen, soll die Organisation Rahmenbedingungen schaffen und nicht versuchen, Details in den Griff zu bekommen, oder gar durch Überorganisation starre, bürokratische Verhältnisse schaffen.

Auch zeitgemäße Führung, i.S. von kooperativem Führungsstil, erfordert einen gewissen organisatorischen Rahmen.

Organisation an sich ist weder autoritär noch kooperativ. Es kommt darauf an, wie man die Dinge ordnet. So ist es ein großer Unterschied, ob eine Stellenbeschreibung die Ziele und Rahmenbedingungen vorgibt, oder zum Pflichtenheft wird. Schon bei der Erarbeitung ergeben sich wesentliche Unterschiede: eine kooperative Erarbeitung kann durchaus motivierend wirken; eine vorgegebene Stellenbeschreibung wird wohl immer als "autoritär - bürokratisch" angesehen werden müssen.

4. THEORETISCHE EINORDNUNG DES MODELLS

Das hier vorgestellte A-O-F-Modell hat seinen Ansatz in der klassischen deutschen Organisationslehre. Vor allem war es NORDSIECK, der das Funktionsdiagramm in den Mittelpunkt eines "wissenschaftlichen Organisationssystems" stellte (NORDSIECK 1962).

Auch moderne Ansätze, wie System Engineering (DAENZER 1976/77; SCHMIDT 19) greifen diese Ideen wieder auf. Die neueren Ansätze betonen vor allem wieder eine systematische Aufgabenanalyse (Aufgabengliederung), wie sie vor allem auch von JORDT/GSCHEIDLE herausgearbeitet wurde.

Insbesondere die "Schweizer Schule" (ULRICH/STAERKLE 1974) gibt dem Funktionendiagramm die Form eines Entscheidungsdiagramms, und setzten damit neue Schwerpunkte.

Selbst der neue - sozialpsychologisch fundierte - OE-Ansatz, (Organisationsentwicklung) kommt ohne diese Techniken, etwa in der Diagnosephase (sammeln/aufbereiten von Daten) noch in der Entscheidungsphase nicht aus, Techniken, die in diesem Falle der OE-Betrater (charge agent) zu vermitteln hätte.

5. AUFGABENANALYSE (AUFGABENGLIEDERUNG)

Diese Technik gilt als eine der wichtigsten Techniken zur systematischen Aufgabenfindung, sie stellt allerdings einige Anforderungen an Logik und Sprachvermögen.

Ausgehend von der Zielsetzung wird versucht, diese als Aufgabe zu definieren (im Sinne der Aufgabenanalyse) und zwar als "Verrichtung am Objekt".

Derartige Aufgabendefinitionen könnten beispielsweise sein:

- Veranstalten (Verrichtung) eines Tennisturniers (Objekt)
- Vorbereiten eines Tennisturniers
- Durchführen eines Tennisturniers
- Bau einer Gaderobe
- Herausgabe einer Jubiläumsschrift

- Bildung einer Olympiamannschaft
- Durchführen eines Leistungstests
- Vorbereiten eines Lehrganges
- Erstellen der Kaderliste
- Erarbeiten der Trainingsplanung
- Reisekosten abrechnen
- Schreiben des Jahresberichtes

"Idealtypisch" unterscheidet man vier verschiedene Analysesysteme:

Objekt - Oder
Objekt - Und
Verrichtung - Und
Verrichtung - Oder

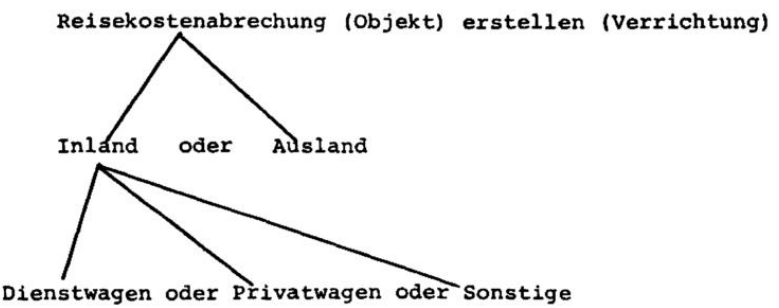
Die folgenden Analysen sind beispielhaft zu verstehen, sie sollen der Veranschaulichung dienen, bzw. dem Verständnis der besagten Analysesysteme dienen. Eine konkrete Analyse würde eine wesentlich größere Menge von Teilaufgaben umfassen.

5.1 Objektanalyse

Allgemein sollte man versuchen, eine Aufgabe zunächst mit Hilfe einer Objekt - Oder - Analyse zu zerlegen. Es ist aber denkbar, daß diese Technik keinen Sinn ergibt, dann würde man die nächste anwenden usw.

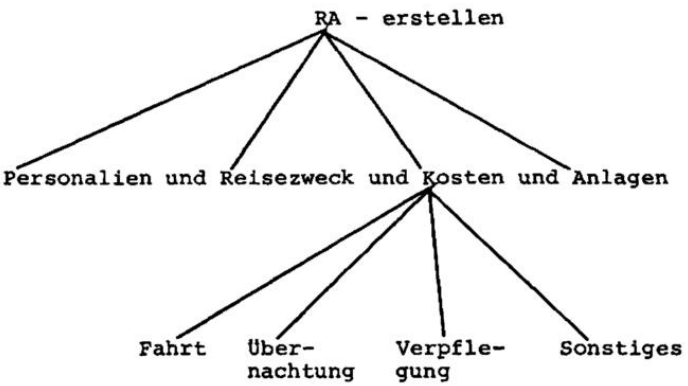
Objekte können grundsätzlich materieller aber auch immaterieller Art sein.

5.1.1 Objekt - Oder - Analyse



Man geht also von der Frage aus: Gibt es verschiedene Reisekostenabrechnungen (Objekte)? Man erhält also sachlich selbständige Objekte.

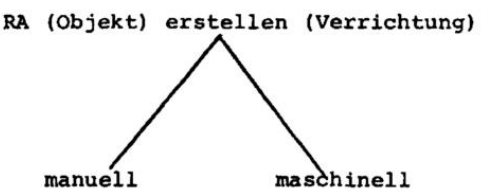
5.1.2 Objekt - Und



Bei dieser Analyse wird gefragt, ob sich das Objekt in Teilobjekte zerlegen läßt (die zusammengefaßt ein ganzes ergeben).

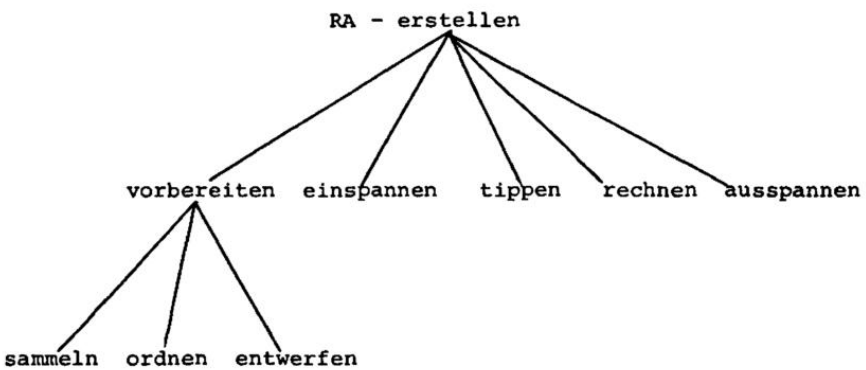
5.2 Verrichtungsanalyse

5.2.1 Verrichtung - Oder



Hier wird die Analyse nicht am Objekt, sondern an der Verrichtung angesetzt; in diesem Falle wird gefragt: auf welche Arten kann man die Reisekostenabrechnung erstellen?

5.2.2 Verrichtung - Und



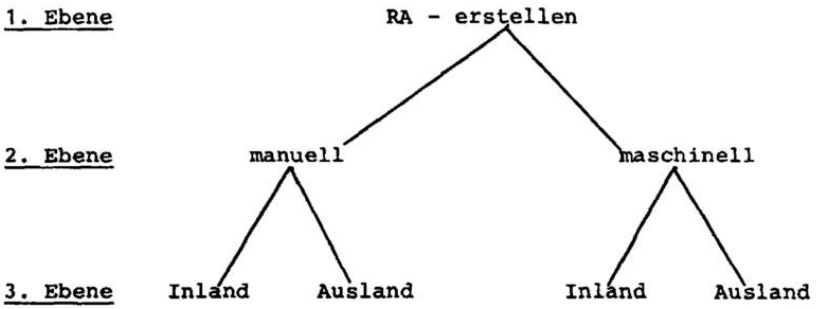
Bei dieser Analyse erkennt man: alle Verrichtungen sind erforderlich!

Beachte: Im allgemeinen empfiehlt sich also folgendes Verfahren/ Vorgehen:

Frage	Analyseart
1. Gibt es verschiedene Objekt?	Objekt - Oder
2. Gliedert sich das Objekt in mehrere Teilobjekte?	Objekt - Und
3. Auf welche verschiedene Weisen (Alternativen) kann die Aufgabe erfüllt werden?	Verrichtung - Oder
4. Welche Teilaufgaben müssen erfüllt werden, um die Oberaufgabe zu erfüllen?	Verrichtung - Und

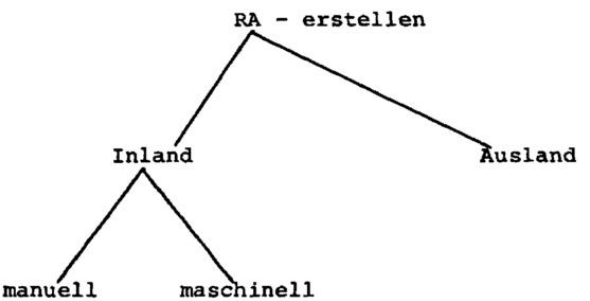
5.3 Kombination

Für ein praktikables Vorgehen empfiehlt es sich, diese Prinzipien innerhalb einer Analyse kombiniert anzuwenden, und zwar nach der Regel "bei einem Gliederungspunkt jeweils nur ein Prinzip" anwenden.



Man erkennt auf der 2. Ebene Aufgaben nach dem "Verrichtungs - Oder -" Prinzip, auf der 3. Ebene Aufgaben nach dem "Objekt - Oder -" Prinzip.

Übrigens: Man kann die Reihenfolge mühelos "verschrieben", wie das folgende Beispiel zeigt:



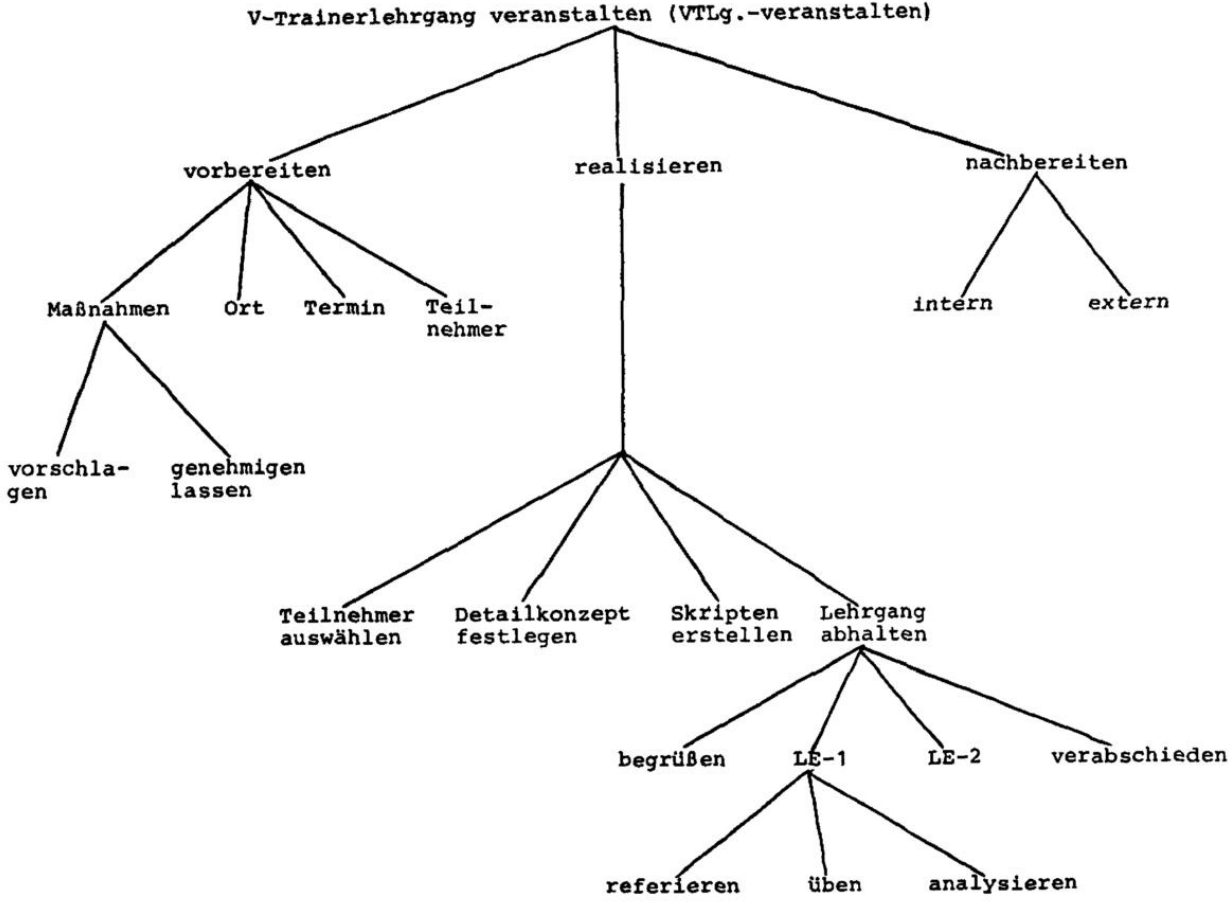
Eine konkrete Analyse (Gliederung) der Aufgabe "Vereins-Trainer-Lehrgang veranstalten" könnte etwa wie folgt aussehen:

Beachte: Aufbauorganisatorisch genügt meist eine 3 - 6 stufige Gliederungstiefe!

Aufgabengliederungen enden oft mit den Verrichtungen "planen", "realisieren", "kontrollieren"!

Wichtig ist im allgemeinen eine einigermaßene Logik und Systematik, d.h. eine hundertprozentige Logik ist nicht unbedingt erforderlich.

Hauptvorteil: Die Übersicht bleibt erhalten!


V-Trainerlehrgang veranstalten (VTLg.-veranstalten)
1
vorbereiten
realisieren
nachbereiten
2
Maßnahmen
Ort
Termin
Teil-
nehmer
intern
extern
3
vorschla-
gen
genehmigen
lassen
Teilnehmer
auswählen
Detailkonzept
festlegen
Skripten
erstellen
Lehrgang
abhalten
4
begrüßen
LE-1
LE-2
verabschieden
referieren
üben
analysieren

5.4 Verwaltungs-/Leistungsaufgaben

Eine weitere Unterscheidung erscheint wichtig, und zwar die Unterscheidung in Verwaltungs- und Leistungsaufgaben. Was sind nun "Verwaltungsaufgaben"? Organisatorisch gesehen sind sie Voraussetzung und Folge der Leistungsaufgaben. Leistungsaufgaben sind die Aufgaben, für die unsere Organisation im eigentlichen Sinne zuständig ist, man könnte sagen, Leistungsaufgaben sind diejenigen Aufgaben, die nach außen hin, an die Umwelt, abgegeben werden.

z.B. "VTLg-veranstalten", diese Gesamtaufgabe würde aus der Sicht eines Bundes- bzw. eines Landestrainers, der diese Veranstaltung durchführen soll, sich etwa dergestalt darstellen:

Leistungsaufgaben	referieren, üben, analysieren, diskutieren
Verwaltungsaufgaben	einladen, Skripte schreiben, abrechnen, Quartier besorgen u.a.

Man hat also zwischen Leistungsaufgaben und Verwaltungsaufgaben zu unterscheiden, man spricht auch von primären und sekundären Aufgaben (auch originäre und derivative Aufgaben).

Die Zuordnung der Verwaltungsaufgaben, bei einer späteren Synthese, bzw. Stellenbildung, ist grundsätzlich offen; d.h. sie ist im Verwaltungs- oder Leistungsbereich denkbar (Verwaltungskraft oder Bundestrainer)

Typische Verwaltungsaufgaben sind z.B.:

1. "Faktoren" beschaffen; wie
   - Rechtliche Voraussetzungen
   - Geldmittel
   - Sachmittel
   - Personal/Mitarbeiter
   - Information
2. Teilnehmer laden
3. Organisation schaffen
4. Information beschaffen
5. Öffentlichkeitsarbeit leisten ggfs. weitere!

Diese Verwaltungsaufgaben wiederholen sich im Prinzip immer wieder, d.h. bei der Erfüllung der verschiedensten Leistungsaufgaben.

Auch diese Aufgaben sollte man einer möglichst systematischen Analyse aussetzen.

6. ORGANIGRAMM

Das Organigramm ist ein grobes Darstellungsmittel aufbauorganisatorischer Zusammenhänge, als solche gelten der Aufgabenzusammenhang, auch der Leitungs-, Stabs-, und Kollegialzusammenhang.

Ein typisch "klassisches" Organigramm stellt sich etwa wie folgt dar:

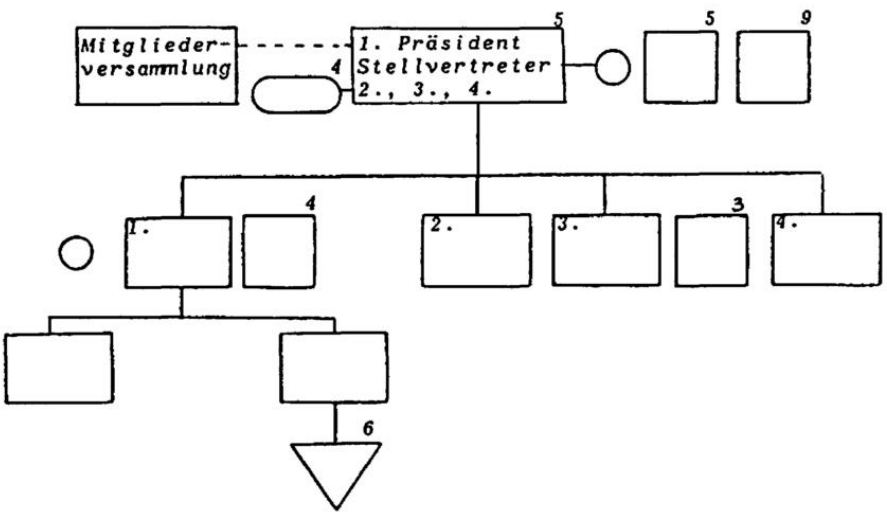
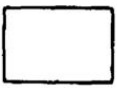


Abb.: Modell eines Organigramms: hier traditionelles Stab-Linien-Modell mit Ausschüssen; an der Spitze; Pluralinstanz (Präsident und 3 Vizepräsidenten (2., 3. und 4.), die jeweils ein Ressort leiten. Die Hochzahlen geben jeweils die Zahl der Mitarbeiter/Mitglieder an.

Darstellungstechnische Elemente des Organigramms:

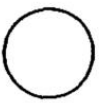
Mehrpersonen-Stelle
(Instanz; Leitungsstelle)



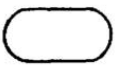
Einzelperson-Stelle

Ausschuß

Mitarbeiter (Mitglieder)
(unterste Ebene)



Stab



Stab (Mehrpersonen)

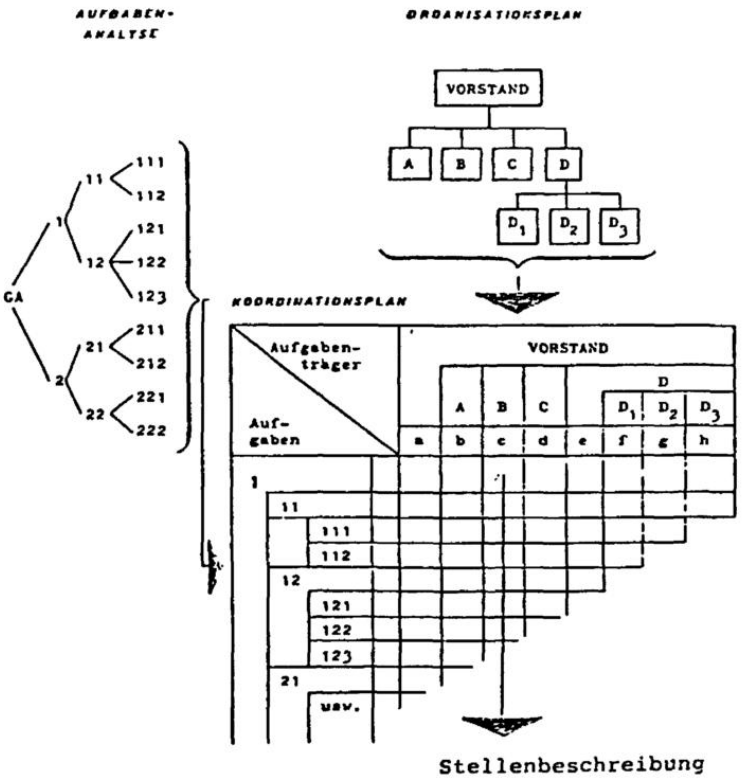
Leitungs-Linie

Beauftragungs-Linie

7. F - FUNKTIONENDIAGRAMM

Grundmodell

Auch im Sprachgebrauch wird zwischen Aufgabe und Funktion unterschieden, insbesondere, wenn es sich um arbeitsteilig zu erledigende Aufgaben handelt. Die Aufgaben (Teilaufgaben) werden in ihre Funktionen zerlegt und unterschiedlichen Aufgabenträgern zugeordnet. Ein hervorragendes Darstellungsmittel ist das Funktionendiagramm.



Schema zur Entwicklung eines Koordinationsplanes (Funktionendiagramms) aus Aufgabengliederung und Organisationsplan.

Als Funktionen ergeben sich z.B. Initiativen, Planung, Entscheidung, Realisierung, Kontrolle.

Funktionsplan: Vereinstrainer-Lehrgang Landesfachverband

an der Aufgabenerledigung beteiligte Kräfte, Stellen usw.

zu erledigende Aufgaben

PRÄSIDIUM

			PRÄSIDENT	VP SPORT	VP FIN	REF. LSPORT	TR-RAT	GESCHÄFTST.	L-TRAINER	GERÄTEW.	REFERENTEN	TEILNEHMER
			a	b	c	d	e	f	g	h	i	k
VORBEREITEN		Budget erstellen	1			C						
		Rahmenbedingungen ausschreiben/festlegen	2		←		C			C		
	Beschaffung	Lehrgangstätte	3									
		Referenten	4									
		Geräte	5									
	TEILNEHMER	voreinladen	6									
		auswählen	7									
		endgültig einlad.	8			←			→			
Detailkonzept			9						C		C	
Skripten u. ä.			10									
VT-LEHRGANG	Leitung		11									
	Referate usw.		12						◇			
	Protokolle		13						◇			
	Begrüßung/Verabschiedung		14									
	Geräte		15									
NACHBERTG.	verbands intern	Protokoll-Teiln.	16									
		abrechnen	17		◇							
		berichten	18	←					→			
	verbands extern	X-Sport	19						→			
		Tageszeitung	20						→			

ad. Funktionsplan

Erläuterung der Symbole (Funktionen)

Initiative (-recht/-pflicht; Anregung, Vorschlag, Hinweis)

Entscheidungsvorbereitung

Entscheidung

Hilfs- und Nebenarbeiten

verantwortliche Ausführung

Informationspflicht

Informationsrecht

Gruppenarbeit; gemeinsam; Ausschuß

Nachprüfung

Beachte: 1. Auch andere Symbole sind denkbar!
(ggfs. neu festlegen)

2. Es werden auch Buchstaben verwendet, zum Beispiel

P Planung
E Entscheidung
A Ausführung
K Kontrolle u.a.

in den Kästchen stehen oft Buchstabenkombinationen.

3. In der einfachsten Form kann man mit zwei Symbolen auskommen; zum Beispiel

o Hauptverantwortlicher/Leiter
x Mitarbeiter/Helfer

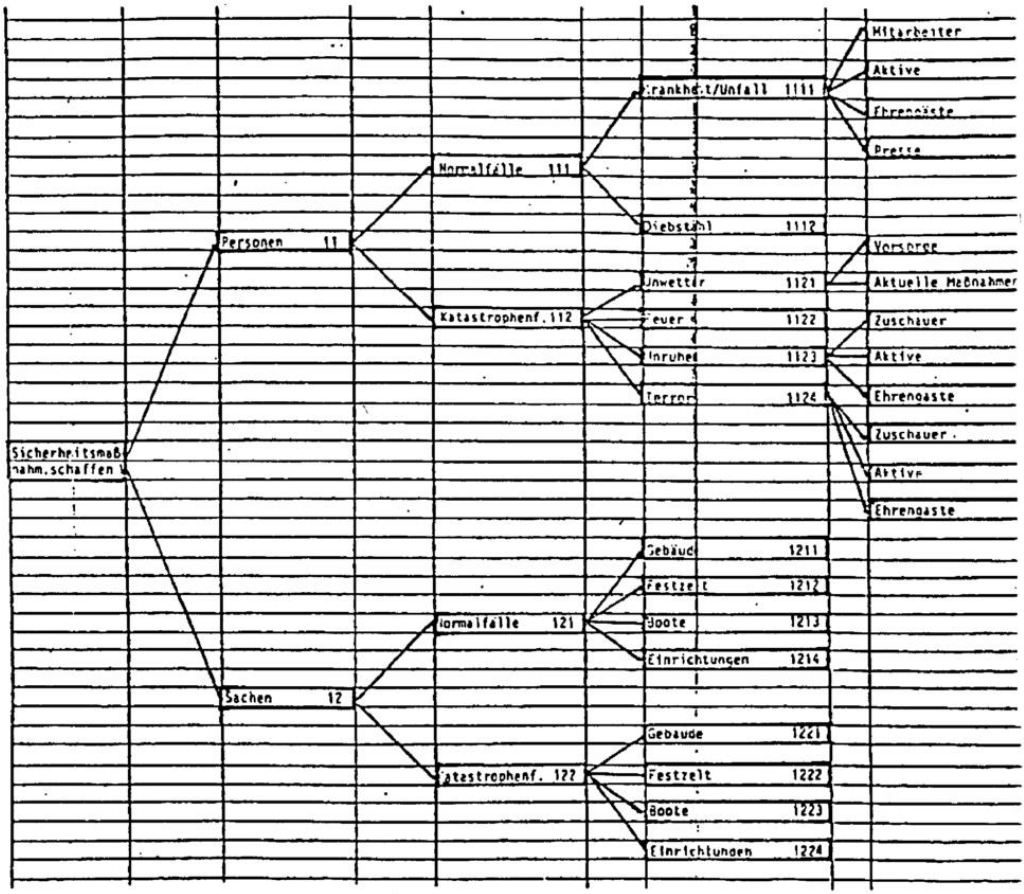
4. Das "Funktionendiagramm" wird auch "Koordinationsplan" bzw. "Entscheidungsdiagramm" genannt.

5. Im "Funktionendiagramm" kann nur eine grobe Darstellung erfolgen, Details müssen auf andere Weise erläutert werden, vor allem in der Stellenbeschreibung.

Liest man die einzelnen Spalten des Funktionendiagramms von oben nach unten, erhält man die Grundfunktionen der Stellenbeschreibung der jeweiligen Stelle.

Abschließend sei noch betont, daß die beschriebenen Instrumente (Aufgabenanalyse, Organigramm, Funktionendiagramm) auch ohne gegenseitige Verknüpfung zur Analyse und Beschreibung organisatorischer Tatbestände geeignet sind.

Auf den folgenden Seiten sind noch einige Beispiele zu den genannten Instrumenten aufgeführt.



Beispiel einer Aufgabengliederung; Gesamtaufgabe: "Sicherheitsmaßnahmen schaffen" im Rahmen einer Großveranstaltung. Denkbar als "1. Entwurf"; reine Objekt-Gliederung.

Veranstaltung X oder Aktion Y

FUNKTIONSPLAN

O = Hauptverantw., Leiter
X = Mitarbeiter, Helfer, Mitverantwortlicher

Einfaches Sportfest
Denk-Modell

Zahl	AUFGABEN	Obmann	Jugendleiter	Kassier	Kulturwart	Schriftführer	Josef Fuchs	Inge Rainer	Gerhard Müller	Organisationsverantwortlicher	Kontaktperson Öffentl. Stelle	Pressereferent	Techniker	Otto Müller	usw
1	Begrüßung, Siegerehrung, Kontakt mit Ehrengästen	O			X										
2	Sportliche Leitung		X				O		X	X					
3	Materialsicherung und Ausgabe / Kontrolle							O							
4	Nenngeld-Inkasso, Versicherung			O											
5	Rahmenprogramm / Musik usw		X		O										
6	Transport, Zeitplan u. dgl.									O					
7	Subventionen, Spenden	X		O		X									
8	Siegerlisten, Urkunden, Preise	X				O									
9	Pressewesen										X	O			
10	Technische Angelegenheiten, Lautsprecher usw.							X		X			O		
11	Platz- und Saaldekoration				X									O	
12	Einladungen, Kontaktnahmen mit Mannschaften usw.		O			X									
13	Fotografieren, Filmen, Auswertung für die Öffentlichkeitarbeit				X							O			

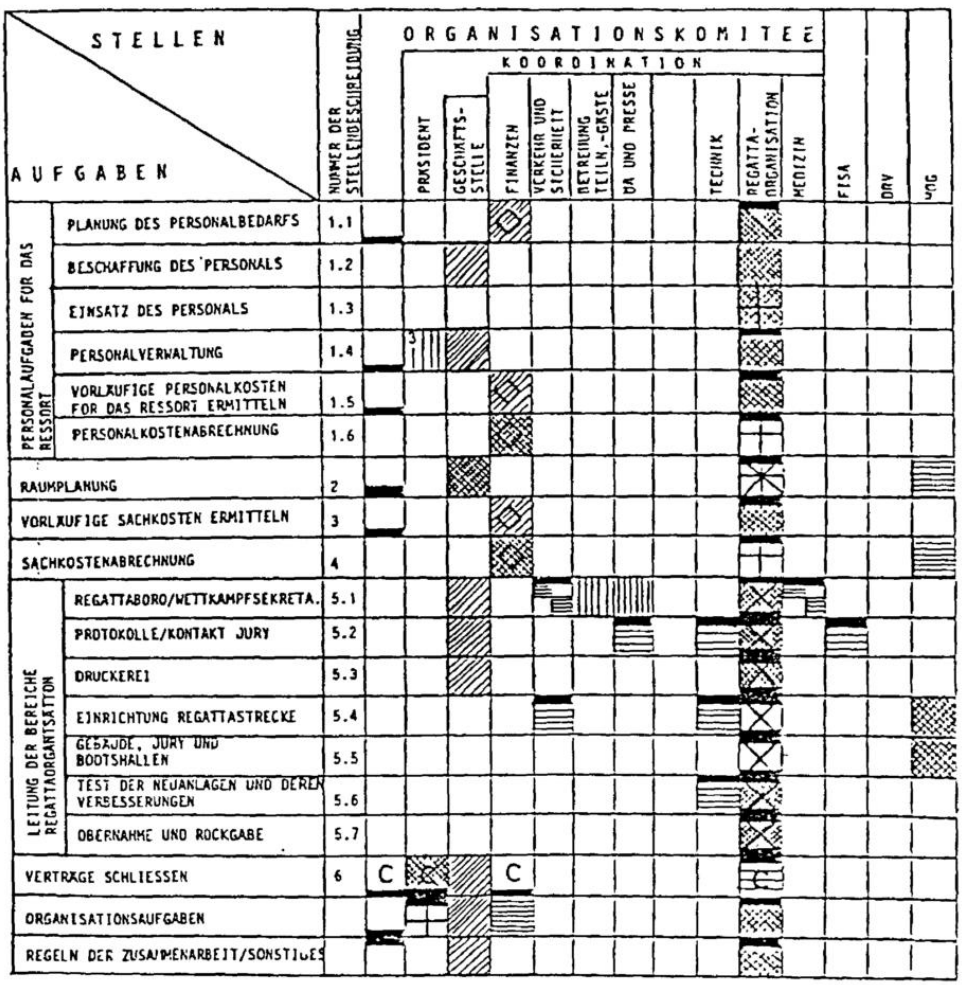
usw.

Beispiel eines einfachen Funktionsplanes (Kleinveranstaltung/ Aktion)
(nach HASIBEDER/KAPUSTIN, Der zeitgemäße Sportverein, 1979; ISBN 3-85214-202-4)

Auf der folgenden Seite ist ein Beispiel eines differenzierten Funktionendiagrammes abgebildet, wie es bei den "Ruderweltmeisterschaften 1981" vom OK verwendet wurde.

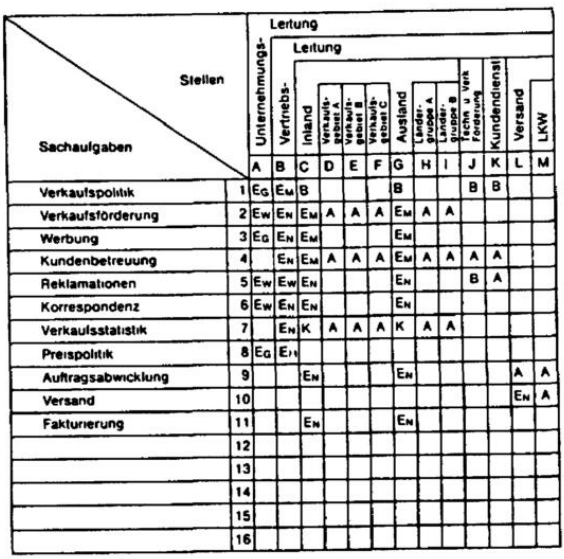
FUNKTIONENDIAGRAMM (STAND 7/80) RWM 1981

RS 8 / REGATTAORGANISATION



ERLÄUTERUNG DER SYMBOLE

- LEITUNG, LENKEN, STEUERN
- BESONDERE ENTSCHEIDUNG
- INITIATIVE, ANSTOSS, VERANLASSUNG
- VERANTWORTLICHE AUSFÜHRUNG
- HILFS- UND NEBENARBEITEN
- ÜBERWACHUNG
- NACHPRÜFUNG
- SPEZIALKONTROLLE
- BERICHTEN
- RATERTEILUNG - AUSKUNFT
- FORMLICHE KENNTNISNAHME
- C GRUPPENARBEIT AUSSCHUSS



Sachaufgaben \ Stellen		Leitung: Unternehmungs- (A)	Leitung: Vertriebs- (B)	Leitung: Inland (C)	Verkaufsgebiet A (D)	Verkaufsgebiet B (E)	Verkaufsgebiet C (F)	Ausland (G)	Ländergruppe A (H)	Ländergruppe B (I)	Technik u. Verk. Forschung (J)	Kundendienst (K)	Versand (L)	LKW (M)
Verkaufspolitik	1	E_G	E_M	B				B			B	B		
Verkaufsförderung	2	E_W	E_N	E_M	A	A	A	E_M	A	A				
Werbung	3	E_G	E_N	E_M				E_M						
Kundenbetreuung	4		E_N	E_M	A	A	A	E_M	A	A	A	A		
Reklamationen	5	E_W	E_W	E_N				E_N			B	A		
Korrespondenz	6	E_W	E_N	E_N				E_N						
Verkaufsstatistik	7		E_N	K	A	A	A	K	A	A				
Preispolitik	8	E_G	E_N											
Auftragsabwicklung	9			E_N				E_N					A	A
Versand	10												E_N	A
Fakturierung	11			E_N				E_N						
	12													
	13													
	14													
	15													
	16													

E_G = Entscheidung in Grundsatzfragen
E_M = Mitentscheidungsrecht
E_N = Entscheidung im Normalfall
E_W = Entscheidungsvorbehalt für wichtige Fälle
A = Ausführung (Sachbearbeitung)
K = Kontrolle u. Auswertung
B = Beratungs- u. Vorschlagsrecht

Weitere mögliche Funktionen:
E_A = Entscheidung im Ausnahmefall
P = Planung
V = Vorschlagsrecht

Beispiel eines Entscheidungsdiagrammes nach ULRICH, H./STAERKLE, R., Verbesserung der Organisationsstruktur in Unternehmungen 3. Auflage, Bern 1969, S. 42

Klaus Zieschang

SELBSTORGANISATION DES EIGENEN TÄTIGKEITSFELDES - EINE ENTSCHEIDENDE VORAUSSETZUNG FÜR DEN ERFOLG DES BUNDESTRAINERS

1. VORBEMERKUNG

Der folgende Beitrag befaßt sich mit der Bedeutung der Selbstorganisation des eigenen Tätigkeitsfeldes für erfolgreiche Trainerarbeit. Im Mittelpunkt steht dabei die Tätigkeitsanalyse eines Bundestrainers, die in den Jahren 1982 und 1983 durchgeführt worden ist. Daraus werden wesentliche Untersuchungsergebnisse vorgestellt und mit allgemeinen Erkenntnissen der Tätigkeitsorganisation und des Zeitmanagements in Beziehung gesetzt. Auf der Basis der dabei gewonnenen Einsichten soll abschließend dazu angeregt und motiviert werden, sich stärker als bisher um eine optimalere und erfüllbare Aufgabenbeschreibung des eigenen Tätigkeitsfeldes zu bemühen und bei deren Erarbeitung aktiv mitzuwirken.

Da Bundestrainer in sehr unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern wirken können - als Blocktrainer, Disziplintrainer, Altersbereichstrainer, Stützpunkttrainer oder Trainer mit besonderen Aufgaben -, werden sich diese Ausführungen nicht auf eines dieser Tätigkeitsfelder konzentrieren. Vielmehr geht es darum, das Prinzipielle, das allgemeine Bedeutung besitzt, herauszustellen.

2. PROBLEMHINFÜHRUNG

Die meisten von uns haben immer wieder einmal Schwierigkeiten, ihre beruflichen Aufgaben in der zur Verfügung stehenden Zeit zu bewältigen. Routinearbeiten drohen uns aufzufressen, Hast und Hektik bestimmen das Arbeitstempo, es fällt schwer, Termine einzuhalten, und die Papierflut auf dem Schreibtisch wird nicht weniger, sondern mehr. Wenn diese Situation wellenförmig in immer kürzeren Zeitabständen auftritt, dann hilft in der Regel weder Mehrarbeit am Abend oder an arbeitsfreien Tagen, noch der Verzicht auf den Urlaub. Der Fehler liegt hier im System, in ungenügender Tätigkeitsorganisation und mangelhaftem Zeitmanagement.

Defizite entstehen zum Beispiel, wenn Alltagsaufgaben, wie die praktische Trainingsarbeit am Mann, so sehr Priorität gewinnen, daß die

Trainingspläne für den nächsten Mikro- oder Mesozyklus für die Mitglieder der Lehrgangsgruppe erst in der Nacht vor der Abreise erstellt werden. Die Erklärung liegt im vorliegenden Fall wohl darin, daß der Trainer zunächst die Tätigkeit umfassend und gründlich erledigt, die ihm mehr Spaß bereitet. Das ist durchaus verständlich. Es führt aber zu krisenhaften Situationen, wenn bei der aufgeschobenen Tätigkeit - dem Erstellen der Trainingspläne - der Terminfaktor mitspielt.

Nach MACKENZIE/WALDO hindern uns "Zeitfallen" daran, ein Arbeitsziel in minimaler Zeit optimal zu verwirklichen. MACKENZIE hat eine Zeitfallen-Skala für Manager entwickelt, in der die "Zeitfallen" nach dem Grad ihres negativen Einflusses aufgelistet sind. Diese "Zeitfallen" gelten im wesentlichen auch für die Tätigkeitsfelder eines Trainers (Tab. 1).

Tab. 1: Zeitfallen-Skala für Manager (geordnet nach negativem Einflußgrad)

Unterbrechungen durch das Telefon
Krisenmanagement / Verlagerung von Prioritäten
Ziele und Prioritäten nicht gesetzt, keine Planung
Unangemeldeter Besucher
Ineffektive Delegation von Aufgaben
Versuch, zuviel auf einmal zu tun
Besprechungen, Konferenzen
Persönliche Unordnung / "Volltischler"
Unfähigkeit, nein zu sagen
Mangelnde Selbstdisziplin
Bummelei / Unentschlossenheit
Unqualifizierte, inkompetente Mitarbeiter
Unvollständige, zu spät kommende Information
Papierkrieg, Lesestoff
Aufgaben anfangen und nicht abschließen
Nicht eindeutige Kommunikation und Anweisungen
Zu wenig Mitarbeiter
Nicht klar abgegrenzte Verantwortungs- und Zuständigkeitsbereiche
(nach MACKENZIE/WALDO 1984)

Die 18 "Zeitfallen" werden bei der Arbeit eines Trainers unterschiedlich häufig auftreten und von Person zu Person auch in der negativen Wirkung verschieden gewichtet werden. Aber einige "Zeitfallen" treffen sicherlich für jeden Bundestrainer zu. Werden sie der Reihe nach durchgegangen, läßt sich bald herausfinden, wo persönliche "Zeitfallen" liegen.

MACKENZIE/WALDO weisen darauf hin, daß die meisten "Zeitfallen" vom Betroffenen selbst verursacht werden, ihm dies aber nicht bewußt wird. Das gilt, weil sich nicht nur selbst verursachte Störungen wie Unentschlossenheit, persönliche Unordnung oder Bummelei negativ auswirken. Vielmehr reagiert der Betroffene oft auch unökonomisch auf externe Störungen wie Unterbrechungen durch das Telefon oder unangemeldete Besucher, indem er die Störung innerlich akzeptiert und sich bereitwillig von der begonnenen Tätigkeit ablenken läßt.

Wenn wir die Zeitfallen weitgehend selbst verursachen, dann ist es aber auch möglich, sie durch eine Änderung unseres Verhaltens auszumerzen. Wir müssen uns zunächst klar machen, daß nicht der am effektivsten arbeitet, der sich physisch und psychisch ständig überfordert. Das führt im Laufe der Zeit unweigerlich zu negativen Auswirkungen im beruflichen und persönlichen Bereich. Unser Ziel muß es vielmehr sein, den Erfolg über intelligenteres Arbeiten, nicht über härteres Arbeiten anzustreben. Intelligenteres Arbeiten setzt aber die zweckmäßige Organisation unserer Tätigkeiten und geschicktes Zeitmanagement voraus. Deshalb gilt es zunächst durch Selbstbeobachtung unsere Stärken und Schwächen herauszufiltern. Wo Schwierigkeiten erkannt werden, sind bessere Möglichkeiten zu entwickeln und konsequent einzuhalten. Gelungene Selbstorganisation des Tätigkeitsfeldes und richtiges Zeitmanagement schaffen den nötigen Freiraum, sich in Ruhe mit den wirklich wichtigen Aufgaben zu beschäftigen wie Planung, Organisation, Koordination oder Kontrolle.

Diese grundsätzlichen Aussagen gelten ganz besonders für Bundestrainer, deren Aufgaben- und Tätigkeitsfeld einen großen Handlungsspielraum eröffnet. Es ist viel breiter gefächert als in den meisten anderen Berufen. Allerdings sind auch die möglichen Störfaktoren vielfältiger und die Arbeitsbedingungen oft besonders schwierig. Hinzu kommen große nervliche Belastungen durch den Zwang zum Erfolg, die Berichterstattung in den Medien und die längerfristige Unsicherheit

des Beschäftigungsverhältnisses. Unter solchen Rahmenbedingungen wird man auf Dauer nur erfolgreich arbeiten, wenn die Aufgaben geordnet, zweckmäßig und ohne zu großen Druck erfüllt werden.

Nach den "Leitlinien für den Spitzensport" (S. 12) fällt den Bundestrainern die entscheidende Schlüsselrolle in der Betreuung der Spitzensportler zu. Die Wirksamkeit ihrer Tätigkeit - heißt es dort - hängt wesentlich davon ab,

- wie sie mit den vorhandenen Strukturen umgehen können und
- welche Arbeitsbedingungen ihnen geboten werden.

Im Sinne unserer Thematik kann daraus der Auftrag abgeleitet werden, vorhandene Verbands- und Organisationsstrukturen für eigene Zwecke zu nutzen und in mißlichen Fällen auf Veränderungen hinzuwirken. Mit den vorhandenen Arbeitsbedingungen sollte man sich nur zufrieden geben, wenn diese optimal sind. Das dürfte selten auf Dauer der Fall sein. Deshalb muß man auf diesem Sektor immer wieder initiativ werden und sich um Verbesserungen bemühen. Eigeninitiative statt Passivität bildet ganz grundsätzlich einen Schlüssel zum Erfolg.

Wer seine Arbeit gut organisieren will, muß seine Tätigkeiten kennen und wissen, mit welchen Belastungen sie verbunden sind. Zur Ermittlung dieser Fakten eignet sich eine Tätigkeitsanalyse. Tätigkeitsanalysen befassen sich mit Arbeitsverrichtungen, Arbeitsinhalten, Arbeitsaufgaben und Leistungsvoraussetzungen.

Aus der Kooperation mit Spitzenverbänden und Bundestrainern gewannen wir die Erkenntnis, daß bisher keine objektiven Daten über die Arbeitsbelastung von Bundestrainern vorliegen. Da diese Frage nicht selten einen Differenzpunkt zwischen Spitzenfachverband und Bundestrainer bildet und wir nach Ansatzpunkten zur Effizienzsteigerung der Trainertätigkeit suchen, haben wir in einer Einzelfalluntersuchung die Inhalte und den zeitlichen Umfang der Arbeit eines Bundestrainers ermittelt. Voraussetzung dafür waren die tatkräftige Mithilfe des Bundestrainers und die Zustimmung seines Verbandes. Uns ist klar, daß die Ergebnisse keine allgemeine Gültigkeit für all Ihre Tätigkeitsfelder besitzen. Sie sind aber interessant und aufschlußreich genug, um sie hier im Überblick vorzustellen.

3. TÄTIGKEITSANALYSE EINES BUNDESTRAINERS

Methoden der Datenerfassung. Die Daten über Inhalt und Umfang der Tätigkeiten des Bundestrainers wurden mit folgenden Methoden erfaßt:

(1) Tonbandprotokoll des Trainers nach Selbstbeobachtung
Der Trainer protokollierte seine täglichen Tätigkeiten auf einem Tonband. Dabei wurden immer Datum / Ort der Tätigkeit / Beginn der Tätigkeit (Uhrzeit) / Bezeichnung der Tätigkeit / und das Ende der Tätigkeit (Uhrzeit) erfaßt.

(2) Begleitende Verhaltensbeobachtung
An insgesamt 10 Tagen wurden die Tätigkeiten des Trainers von einem Beobachter protokolliert. Da der untersuchte Trainer keine Beobachtung in seinem Arbeitszimmer wünschte, wählten wir Tage, an denen er durchweg in der "Öffentlichkeit" agierte, vorzugsweise Wettkampftage.

(3) Befragung des Trainers über die Beliebtheit einzelner Tätigkeiten und den bei ihrer Ausführung empfundenen Zeitdruck
Dem Trainer wurde eine Liste seiner Tätigkeiten vorgelegt. Darin kreuzte er an, ob er die jeweilige Tätigkeit sehr gern, gern, oder nicht so gern ausführt.

Die Einschätzung des bei den Tätigkeiten empfundenen Zeitdrucks erfolgte entsprechend. Der Trainer erhielt eine Liste, die alle Tätigkeiten enthielt, die bei der Erkundung der Beliebtheit vorgegeben waren. Auf der Liste kreuzte er an, ob ihm für die Ausführung der jeweiligen Tätigkeit gerade richtig viel Zeit, etwas zu wenig Zeit oder viel zu wenig Zeit zur Verfügung steht.

(4) Befragung der Kaderathleten nach der Wirkung der Trainerarbeit
Die Befragung sollte Aufschluß über die Wirkung der Trainerarbeit auf die Kaderathleten geben. Dieser Personenkreis wurde ausgewählt, weil er die wichtigste Bezugsgruppe im Arbeitsfeld unseres Bundestrainers bildete. Die Befragung ermittelte unter anderem Tätigkeiten, an die sich der Athlet als vom Bundestrainer initiiert erinnerte. Daneben wurde die Zahl der Kontaktsituationen zwischen Athlet und Bundestrainer erfragt. Weiter sollte der Athlet angeben, ob seine Kontakte mit dem Bundestrainer verstärkt, gleich bleiben oder vermindert werden sollten.

Zum Untersuchungsablauf

Zum Untersuchungsablauf ist folgendes anzumerken: Die zeitliche Dauer der Untersuchung war ursprünglich für das Kalenderjahr 1982 geplant, genau von Anfang Januar bis Mitte November, wenn der Bundestrainer üblicherweise seinen Jahresurlaub beginnt. Bis Mai 1982 lief die Datenerhebung wie vorgesehen. Dann kamen wir aber in große Schwierigkeiten, weil die gesammelten Tonbandprotokolle vom 10. Mai bis 3. September 1982 - fast der gesamten Wettkampfperiode - bei der Post verlorengingen. Trotz dieses Debakels war der Bundestrainer zu einer nochmaligen bzw. weiterführenden Datenerhebung bereit. Sie erstreckte sich auf den Zeitraum vom 10. Januar bis zum 30. Juni 1983, dem Abschluß der Weltmeisterschaft in der Sportart.

Im Erhebungszeitraum 1983 wurden die Tätigkeitsprotokolle nicht mehr täglich erstellt, sondern nur noch an zwei vorher festgelegten Tagen pro Woche.

Ausgewählte Untersuchungsergebnisse

- Zur Arbeitsbelastung des Bundestrainers

Die Arbeitsbelastung des Bundestrainers läßt sich über die Tätigkeitsprotokolle und die Verhaltensbeobachtung in den drei Erhebungszeiträumen

12. 1. - 9. 5.1982 (120 Tage) (= Zeitraum I)
5. 9. - 23.10.1982 (50 Tage) (= Zeitraum II)
10. 1. - 30. 6.1983 (51 Tage) (= Zeitraum III)

ermitteln.

Der Vergleich der Arbeitstage des Bundestrainers mit den Arbeitstagen in der gewerblichen Wirtschaft liefert die Tabelle 2.

Tab. 2

Erhebungszeitraum	Arbeitstage		arbeitsfreie Tage	
	Bundestrainer	Wirtschaft	Bundestrainer	Wirtschaft
Zeitraum I (12.1.-9.5.1982)	101 *)	84	19	36
Zeitraum II (5.9.-23.10.1982)	44 **)	34	6	16

*) einschließlich 2 Krankheitstagen **) einschließlich 1 Krankheitstag

In beiden Beobachtungszeiträumen übersteigt die Zahl der Arbeitstage des Bundestrainers ganz erheblich die der gewerblichen Arbeitnehmer bei Zugrundelegung einer 5-Tage-Woche.

Wie ist es dabei um die tägliche Arbeitszeit des Bundestrainers bestellt? Man könnte ja annehmen, daß er - sozusagen als Ausgleich - pro Tag nur eine relativ kurze Arbeitszeit hat. Das ist aber nicht der Fall! Im Zeitraum I arbeitete der Trainer an seinen 101 Arbeitstagen durchschnittlich 8 Stunden 22 Minuten pro Tag - also mehr als ein Arbeitnehmer in der Wirtschaft. Und auch für den Zeitraum II ergibt sich bei immerhin 10 Tagen Mehrarbeit als in der Wirtschaft noch ein Tagesdurchschnitt von 7 Stunden und 17 Minuten. Diese Ergebnisse werden durch die Auswertung des Beobachterzeitraums vom 10.1.-30.6.1983 (Zeitraum III) bekräftigt. An den dabei erfaßten 46 Arbeitstagen liegt die tägliche Beschäftigungsdauer bei 9 Stunden 45 Minuten. Die individuelle Dauer der täglichen Arbeitszeit schwankte zwischen 19 Stunden und 1 1/2 Stunden. An 70,7 Prozent von zeitlich exakt erfaßten 164 Arbeitstagen arbeitete der Bundestrainer länger als 7 Stunden, an 23 Prozent dieser Tage 11 Stunden und mehr.

Diese umfangreiche Arbeitsbelastung wurde durch zahlreiche berufsbedingte Reisen verstärkt. Tabelle 3 gibt darüber Aufschluß.

Tab. 3 Arbeitstage und Reisetage

Zeitraum	Arbeitstage	davon Reisetage
I (12.1.-9.5.1982)	101	19
II (5.9.-23.10.1982)	44	26
III (10.1.-30.6.1983)	45	18
Σ	190	63

Der Bundestrainer war also an einem Drittel (33,2 Prozent) aller erfaßten Arbeitstage auf Dienstreise. Die Reisen legte er nahezu ausschließlich am Steuer seines eigenen Wagens zurück, und oft begann die berufliche Tätigkeit noch unmittelbar nach langer Autofahrt.

Schließlich kommt noch erschwerend hinzu, daß es für unseren Bundestrainer kaum arbeitsfreie Wochenenden oder Feiertage gab. In die Zeiträume der Untersuchung fielen 61 arbeitsfreie Tage der gewerblichen Wirtschaft. An 50 davon hatte der Bundestrainer einen ganz normalen Arbeitstag, weil nationale Wettkämfe und Lehrgänge überwiegend an Wochenenden stattfinden und auch die Trainingsarbeit sich nicht auf die 5-Tage-Woche beschränkt. Aus arbeitspsychologischer Sicht ist das ein gewichtiger negativer Faktor. Unregelmäßige Arbeitszeit und Arbeit an Wochenenden erschweren die Lebensplanung. Der Erholungs- und Nutzwert der Freizeit sinkt, weil ein freier Mittwoch eben doch weniger bietet als ein freier Samstag oder Sonntag. Ganz besonders wird aber die Beziehung zu Partner, Familie und Freunden tangiert. Die Ehefrau fühlt sich bei häuslichen oder Schulproblemen oft im Stich gelassen, die Kontakte zu den Kindern sind eingeschränkt und man hat keine Zeit für gemeinsame Unternehmungen mit der Familie oder Freunden (vgl. RUTENFRANZ /KNAUTH 1982).

● Arbeitsinhalte der Trainertätigkeit und zeitlicher Aufwand

Die Tätigkeiten des Bundestrainers lassen sich unter inhaltlichem Aspekt in die sieben Kategorien Training, Wettkampf, Gespräche, Organisation, berufsbedingte Fahrten, Fortbildung und Sonstiges zusammenfassen.

Auf der Basis von erfaßten 1363 Arbeitsstunden und 35 Minuten ergeben sich die in Tabelle 4 gezeigte Rangfolge und prozentuale Arbeitsverhältnisse für die Tätigkeitsinhalte des Bundestrainers.

Auf den Verlauf eines Jahres bezogen liegt die Kategorie Wettkampf sicherlich zu niedrig. Diese Verzerrung ist auf den erwähnten postalischen Verlußt fast aller Tonbandprotokolle aus der Wettkampfperiode 1982 (10.5.-3.9.1982) zurückzuführen.

Die Betrachtung einzelner Kategorien ergibt folgendes Bild:

Kategorie Training

Diese Kategorie (=34,3 Prozent der Gesamtarbeitszeit) wird durch die in Tabelle 5 aufgelisteten Werte charakterisiert. Es dominiert

Tab. 4: Rangfolge und Prozentanteil der Tätigkeitsinhalte des Bundestrainers

Kategorie	Rangplatz	Prozentanteil der Gesamtarbeitszeit
Training	1	34,3
Organisation	2	25,7
Gespräche	3	12,3
Berufsbedingte Fahrten	4	11,3
Wettkampf	5	10,2
Fortbildung	6	5,5
Sonstiges	7	0,7

Tab. 5: Tätigkeitsinhalte und Zeitaufwand in der Kategorie Training

Training	Prozentanteil am Gesamtzeitaufwand
Trainingsvorbereitung	19,1
Trainingsdurchführung	66,4
Trainingsnachbereitung	14,5

vorbereitende Trainingsarbeiten	Prozentanteil am Gesamtzeitaufwand
kurzfristige Trainingsvorbereitung	9,5
längerfristige Trainingsplanung	25,8
Erstellen individueller Trainingspläne	18,5
Organisation der Sportstätten	7,1
Gespräche mit Athleten	39,1

durchführende Trainingsarbeiten	Prozentanteil am Gesamtzeitaufwand
Trainingsleitung	95,3
Trainingskontrolle	4,7

nachbereitende Trainerarbeiten	Prozentanteil am Gesamtzeitaufwand
Ergebniserfassung	34,9
Ergebnisweitergabe	22,0
Regeneration	43,1

die Trainingsdurchführung mit zwei Dritteln des Gesamtzeitaufwandes. Auf die Vorbereitung entfallen 19,1 und auf die Nachbereitung 14,5 Prozent. Interessant ist auch, welchen Aufwand einzelne Tätigkeiten bei Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung des Trainings beanspruchen. Dabei überraschen der hohe Zeitanteil der Gespräche mit Athleten im Rahmen vorbereitender Trainingsarbeiten und der relativ geringe Aufwand für die Trainingskontrolle gegenüber der Trainingsleitung bei durchführenden Trainingsarbeiten.

Kategorie Organisation

Diese Kategorie (= 25,7 Prozent der Gesamtarbeitszeit) erfaßt nur Organisationsaufgaben, die nicht direkt mit Training oder Wettkampf zusammenhängen (Tabelle 6).

Tab. 6: Tätigkeitsinhalte und Zeitaufwand in der Katogerie Organisation

Organisation	Prozentanteil am Gesamtzeitaufwand
Schriftliche Arbeiten mit der Hand	32,1
Schriftliche Arbeiten mit der Schreibmaschine	22,8
Vorbereitung von Veranstaltungen	20,1
Allgemeine Büroarbeiten	7,3
Jahresgesamtplanung	17,7

Beträchtliche 55 Prozent des Gesamtzeitaufwandes für Organisation verbringt der Bundestrainer mit schriftlichen Arbeiten. Die Vorbereitung von nicht wettkampfbezogenen Veranstaltungen kosten ihn 20 Prozent seiner Zeit. Allgemeine Büroarbeiten wie Durchsicht der Post oder Aktenablage spielen eine geringe Rolle. Die Jahresplanung wurde konzentriert im September absolviert und bezog sich auf den nationalen Wettkampfkalender, Lehrgänge, Sitzungen, Finanzbedarf bzw. voraussichtliche Mittelverteilung.

Kategorie Gespräche

Gespräche füllen einen erheblichen Teil der Arbeitszeit des Bundestrainers aus (= 12,3 Prozent der Gesamtarbeitszeit). Das gilt um

so mehr, als in diese Kategorie die Gespräche mit Athleten bei Training und Wettkampfbetreuung nicht einbezogen sind. Dieser Aspekt erklärt, warum der zeitliche Aufwand für Gespräche mit Athleten (19,2 Prozent) erhebliche geringer ist als der für Personen, die für den Verband tätig sind (66,3 Prozent). Auch der Anteil der Gespräche mit Außenstehenden (14,5 Prozent) schlägt noch zu Buche. Insgesamt zeigt sich, daß ein Bundestrainer der Ansprechpartner für unterschiedlichste Personen ist, der Informationen sammeln und weitergeben muß, damit sein Sport "läuft". Diese Rolle belastet ihn erheblich, denn die verschiedenen Kontaktpersonen kommen in der Regel ohne Rücksicht auf Tageszeit und gerade ausgeübte Tätigkeit auf ihn zu - so war es jedenfalls bei unserem Bundestrainer.

Kategorie berufsbedingte Fahrten

Viele Stunden (11,3 Prozent der Gesamtarbeitszeit) verbrachte der Bundestrainer mit Fahrten zu Wettkämpfen, Lehrgängen oder Stützpunkten. Aus Zeitgründen und wegen des Transports von Ausrüstung und Videoanlage fuhr er fast immer mit seinem Pkw. Die besondere Belastung an den Fahrttagen, bei denen nach der Anfahrt vom Trainer meistens sofort konzentrierte Arbeit verlangt wird, verdeutlicht die Durchschnittsarbeitszeit an diesen Tagen. Sie betrug 11 1/2 Stunden.

Kategorie Wettkampf

Diese Kategorie ist mit 10,2 Prozent der Gesamtarbeitszeit unterrepräsentiert, weil die Tonbandprotokolle der Wettkampfperiode 1982 bei der Post verlorengingen. Im einzelnen verteilen sich die Arbeiten des Bundestrainers nach den in der Tabelle ausgewiesenen Werten.

Tab. 7: Tätigkeitsinhalte und Zeitaufwand in der Kategorie Wettkampf

Wettkampf	Prozentanteil am Gesamtzeitaufwand
Wettkampforganisation	35,6
Wettkampfbetreuung	22,7
Wettkampfbeobachtung	41,7

Kategorie Fortbildung

Auf diesem Sektor (5,5 Prozent der Gesamtarbeitszeit) verwandte unser Bundestrainer 95,3 Prozent der Zeit für die eigene Fortbildung, die restlichen 4,7 Prozent war er als Lehrender tätig.

- Zur Beliebtheit der Tätigkeiten und dem bei ihrer Ausführung empfundenen Zeitdruck

Die vorgestellten Ergebnisse über Arbeitsbelastung und Tätigkeitsinhalte erfahren durch die Befragung des Trainers über die Beliebtheit der Tätigkeiten und den bei ihrer Ausführung empfundenen Zeitdruck eine interessante Ergänzung.

Zur Beliebtheit der Tätigkeiten

Insgesamt betrachtet hat unser Bundestrainer an seiner Arbeit viel Freude, denn 52 Prozent seiner Tätigkeiten führt er "sehr gerne" aus, 27 Prozent macht er "gerne" und nur 21 Prozent "nicht so gerne". Erhebliche Unterschiede ergeben sich aber in der Beliebtheit der einzelnen Tätigkeiten. Aufgrund der gewählten Berechnungsweise umfaßt die Beliebtheitsskala 0 bis 100 Punkte, wobei 0 Punkte Unbeliebtbeit und 100 Punkte sehr große Beliebtheit ausdrücken. Die Tabelle 8 zeigt die Beliebtheit der Tätigkeiten.

Tab. 8: Beliebtheit der Tätigkeiten beim Bundestrainer

Tätigkeit	Beliebtheit
Wettkampf	100
Fortbildung	83
Training	78
Gespräche	75
Organisation	7
Fahrten	0

Alle im Zusammenhang mit dem Wettkampf stehenden Tätigkeiten führt unser Trainer sehr gerne aus. Fortbildung, Training und Gespräche sind bei ihm sehr beliebt bis beliebt. Innerhalb der Trainingstätigkeiten macht er die durchführenden Trainingsarbeiten am liebsten (86 Punkte); es folgen die nachbereitenden Arbeiten (80 Punkte) und die Trainingsvorbereitung (70 Punkte). Bei den Gesprächen hängt die Beliebtheit von der Personengruppe ab. Gespräche mit Athleten führt

der Bundestrainer sehr gerne, mit anderen nur gerne. Abgeschlagen rangieren Organisation und Fahrten als unbeliebt auf den letzten Plätzen. Dabei ist zu bedenken, daß die organisatorischen Tätigkeiten über 25 Prozent seiner Gesamtarbeitszeit beanspruchen. Daß Fahrten am unbeliebtesten sind, war zu erwarten, denn die dafür aufgewendeten Stunden sind für den Trainer verlorene Zeit.

Zum Zeitdruck bei Tätigkeiten

Unser Trainer stand bei seiner Arbeit oft unter Zeitdruck. Bei 35,4 Prozent aller Tätigkeiten empfand er die zur Verfügung stehende Zeit als "viel zu kurz", bei 37,5 Prozent als "etwas zu kurz" und nur bei 27,1 Prozent als "gerade richtig". Das bedeutet: für drei Viertel seiner Tätigkeiten hat er nicht genügend Zeit zur Verfügung.

Die folgende Tabelle 9 gibt Aufschluß über den Zeitdruck bei den verschiedenen Tätigkeiten. Bei Anwendung des schon bei der Einschätzung der Beliebtheit verwendeten Berechnungsverfahren bedeuten 0 Punkte "genügend Zeit" und 100 Punkte "viel zu wenig Zeit".

Tab. 9: Zeitdruck bei Tätigkeiten des Bundestrainers

Tätigkeit	Zeitdruck
Fortbildung	83
Gespräche	67
Training	55
Fahrten	50
Wettkampf	33
Organisation	21

Den stärksten Zeitdruck empfindet der Bundestrainer bei Tätigkeiten der Fortbildung (83 Punkte). Offensichtlich hat er dafür viel zu wenig Zeit. In die Bewertung mag aber auch der Wunsch nach mehr Fortbildung eingeflossen sein und das "schlechte Gewissen", das ihn auf diesem Sektor plagt. Im Bereich Gespräche ist zu differenzieren: Für Gespräche mit Athleten bleibt nämlich immer zu wenig Zeit (100 Punkte), während für Gespräche mit anderen Personen die Zeit ein wenig kurz oder gerade richtig ist (33 Punkte). Auch beim Training steht der Bundestrainer unter Zeitdruck (55 Punkte). Das

sieht er besonders bei den vorbereitenden Tätigkeiten (70 Punkte). Etwas zu kurz kommt auch die Nachbereitung mit 50 Punkten. Demgegenüber liegt die Trainingsdurchführung (40 Punkte) schon näher am gewünschten Zeitvolumen. Daß die ungeliebten Fahrten häufig unter Zeitdruck (50 Punkte) stattfinden, belastet den Trainer zusätzlich. Bei Wettkämpfen (33 Punkte) gibt es wenig Zeitprobleme, weil die Anreise in der Regel am Vortag erfolgt. Überraschenderweise reicht dem Trainer die Zeit für die organisatorischen Tätigkeiten (21 Punkte) annähernd aus.

Die Darstellung der Untersuchungsergebnisse soll mit einem kurzen Fazit der Athletenbefragung abschließen: Die Mehrzahl der Kaderathleten wünscht sich noch häufigere Kontakte mit dem Bundestrainer - ein Wunsch, der zum Beispiel mit der Einschätzung des Trainers über die viel zu geringe Zeit für Gespräche korrespondiert. Den Kaderathleten wäre es am liebsten, wenn sich der Bundestrainer ausschließlich auf ihre sportliche Leistungsentwicklung und die damit verbundenen persönlichen und sozialen Rahmenbedingungen konzentrieren könnte.

4. Praktische Folgerungen

Was bedeutet die Tätigkeitsanalyse dieses Bundestrainer für unser Thema? Sie verschafft an einem Fallbeispiel konkreten Einblick in die Vielfalt der Trainertätigkeiten und den großen Umfang der Arbeitsbelastung. Sie zeigt, wie unterschiedlich gern der Trainer Tätigkeiten ausführt und wie sehr er sich dabei unter Zeitdruck fühlt. Eine Vielfalt von Tätigkeiten und hohe Arbeitsbelastung sind symptomatisch für das Wirken der Bundestrainer. Beide Faktoren können durch geeignete Selbstorganisation des Tätigkeitsfeldes in den Griff gebracht werden. Die subjektiven Komponenten Beliebtheit und Zeitdruckempfinden sollen in die Selbstorganisation einfließen. Dann wird die Arbeit Spaß machen und der Streß sich in Grenzen halten.

Abschließend wird nun auf einige Prinzipien eingegangen, die für die Selbstorganisation des Tätigkeitsfeldes eines Bundestrainers und gutes Zeitmanagement wichtig erscheinen. Sie orientieren sich an der "Zeitfallen-Skala", die in Tabelle 1 vorgestellt wurde. Diese Prinzipien sind als Befehlssätze formuliert, damit sie klarer herauskommen.

● Erledigen Sie die wichtigste Arbeit zuerst!

Gliedern Sie Ihre Tätigkeiten unter dem Aspekt der Wichtigkeit. Prüfen Sie zunächst, welche Bedeutung der Arbeit zukommt, ob sie dringlich ist und ob die Nichtausführung Probleme schafft. Daraus ergibt sich die Reihenfolge, in der die Aufgaben zu erledigen sind. Nehmen wir als Beispiel den Halbjahresbericht an den Verband. Er ist zwar bedeutsam, wird aber erst dringlich, wenn er angefertigt werden muß. Da das Nichtabliefern negative Folgen hat, rückt er auf der Aufgabenliste um so weiter vor, je näher der Abgabetermin kommt. Erledigen Sie also immer zuerst die wichtigste Arbeit und nicht erst die liebste! Um auf dem laufenden zu bleiben, ist die Priorität der Aufgaben in regelmäßigen Zeitabständen - monatlich, wöchentlich, täglich - neu festzulegen. Bei diesem Vorgehen werden alle notwendigen Tätigkeiten einmal ausgeführt, während sich die überflüssigen von selbst festlegen.

● Bereiten Sie Ihre Arbeit gründlich vor!

Eine Stunde Vorbereitung und Planung können oft viele Stunden Ausführung und Nacharbeit einsparen. Beschaffen Sie sich deshalb zunächst einmal alle notwendigen Informationen und Unterlagen, und bereinigen Sie eventuell noch bestehende Unklarheiten. Zum Beispiel sollte der Trainingsplan für das nächste Jahr erst dann differenziert erarbeitet werden, wenn alle nötigen Daten auf dem Tisch liegen und der Trainer weiß, ob sich der Athlet voll engagieren kann oder beruflich bedingte Einschränkungen zu erwarten sind.

Überlegen Sie dann, wie sich die Aufgabe qualitätsvoll und ökonomisch erfüllen läßt. Wer den Zweck bedenkt und was eventuelle Bezugspersonen erwarten, findet schnell heraus, wie perfekt die Lösung sein muß. So spricht zum Beispiel nichts dagegen, den Trainingsplan nur mit der Hand zu schreiben.

● Planen Sie genügend Zeit für die Aufgabenerfüllung ein!

Die Zeitgeplagten planen zu wenig Zeit für die Erfüllung ihrer Aufgaben ein. Sie geraten unter Druck, weil sie die begonnene Arbeit in der vorgeschriebenen Zeit nicht schaffen. Von dieser Misere bleibt nur verschont, wer die eigene Arbeitsleistung richtig einschätzen kann. Kalkulieren Sie deshalb mit Ihrer Arbeitszeit lieber etwas

vorsichtig und setzen Sie sich realistische Termine. Bauen Sie "Zeitpolster" ein. Sie helfen Ihnen eine Aufgabe trotz Störungen oder unvorhergesehenen Schwierigkeiten fristgerecht zu erfüllen.

Vor der Ausführung einer Aufgabe ist zu prüfen, ob sie in der zur Verfügung stehenden Zeit erledigt werden kann. So hat es zum Beispiel wenig Sinn, um 13 Uhr mit der Ausarbeitung des Trainingsplans für den nächsten Mikrozyklus zu beginnen, wenn um 14 Uhr Training am Mann auf dem Terminplan steht.

Mancher Trainer beklagt, daß er zu wenig Ruhe zum konzentrierten Arbeiten findet. Das ist verständlich, denn die Vielfalt der Tätigkeiten und die regen Kontakte zu Athleten, Funktionären oder Presseleuten verlangte Umstellung, bringen Unruhe, oft auch Störung. Versuchen Sie es doch einmal mit "stillen Stunden". Ziehen Sie sich dazu an einen Platz zurück, der so abgeschirmt ist, daß Sie nicht erreicht und damit gestört werden können.

● Erledigen Sie die begonnene Arbeit in einem Zug bis zum Ende!

Konzentrieren Sie sich ganz auf die begonnene Arbeit, und führen Sie sie möglichst in einem Zug zu Ende. Sie müssen sich dann nur einmal einarbeiten, was viel Zeit erspart. Das gilt auch für größere Arbeiten, wie etwa die Erstellung des Jahresplanes. Erarbeiten Sie ihn in einem Zug, auch wenn es Tage dauert. Das ist ökonomischer. Das "Springen" von einer Aufgabe zur anderen schafft dagegen Umstellungsprobleme, verändert die Prioritäten, belastet die Nerven und bringt nichts richtig voran.

● Reduzieren Sie weniger wichtige Aufgaben auf das Nötigste!

Aus meiner Sicht liegen die weniger wichtigen Aufgaben eines Bundestrainers in Tätigkeiten, die kaum oder gar nicht auf den Athleten bezogen sind. An erster Stelle steht hier der Sektor allgemeine Organisation und Verwaltung. Nicht zu Unrecht sagen die Leitlinien für den Spitzensport (S. 21), "daß die Belastung der hauptamtlichen Bundestrainer im Verwaltungsbereich häufig so groß ist, daß wichtige Zeit für methodische Arbeit und direkte Betreuung am Athleten verlorengeht". Deshalb sollte hier auf Entlastung hingewirkt werden. Zum einen können Sie selbst dazu beitragen, indem Sie zum Beispiel für alle häufiger wiederkehrenden Vorgänge nach Checklisten arbeiten

bzw. Formbriefe und Kurzbriefe verwenden, gleichartige Tätigkeit wie die Post gesammelt ausführen und dazu zweckmäßige Arbeitsmittel nutzen. Denkbar ist zum Beispiel ein tragbares Diktiergerät, mit dessen Hilfe sich die Korrespondenz zeitsparend und auch auf Reisen erledigen läßt. Zum anderen ist hier der Verband gefordert! Er sollte dem Bundestrainer auf diesem Sektor so viel wie möglich abnehmen, damit dieser den Rücken für seine Hauptaufgaben frei hat.

5. Fazit

Dieser Beitrag hat das Ziel, den Personenkreis der Bundestrainer stärker für die Selbstorganisation ihres Tätigkeitsfeldes zu sensibilisieren und konkrete Wege aufzuzeigen, wie darin Verbesserungen erreicht werden können.

Nun hängt die Selbstorganisation des Tätigkeitsfeldes eines Bundestrainers nicht allein von der Person des Trainers ab, sondern wird ganz entscheidend durch die Aufgabenbeschreibung der jeweiligen Dienstanweisung und die Kompetenzverteilung beeinflußt. Nur wenn der Aufgabenkatalog der Dienstanweisung erfüllbar ist und die Kompetenzen klar geregelt sind, ist eine solide Basis für die optimale Selbstorganisation des Tätigkeitsfeldes und gutes Zeitmanagement gegeben. Deshalb sollte zunächst abgeklärt werden, wie die Prioritäten des Tätigkeitsfeldes liegen. Anschließend ist dann diese Auffassung mit Festigkeit gegenüber dem Verband in den Gesprächen, in denen es um Dienstvertrag und Dienstanweisung geht, zu vertreten. Das Recht dazu kann aus der Rahmendienstanweisung abgeleitet werden, nach der ein Trainer sein Einverständnis schriftlich bestätigen muß und Änderungen seiner Mitwirkung bedürfen. Einverständnis ist selten von vorn herein gegeben, sondern wird in aller Regel erst nach Verhandlung und Diskussion erreicht. Deshalb sollten die Tätigkeitsinhalte ganz offen angesprochen werden; in diesem Zusammenhang ist darauf zu achten, daß die Zuständigkeit und der Verantwortungsbereich schriftlich klar fixiert werden, damit es darüber später keine Unstimmigkeiten gibt. Auch ein Trainer sollte sich nicht scheuen, auf einen Tätigkeitsbereich einzugehen, in dem er weniger Vorkenntnisse besitzt oder der ihm nicht liegt. Oft läßt sich durch Delegation von Aufgaben eine Lösung finden, die persönliche Stärken voll zum Tragen bringt.

Damit auch die Verhandlungspartner von Bundestrainern im Verband auf solche Initiativen noch mehr vorbereitet sind, soll unsere Thematik demnächst auch einmal mit den Sportwarten und Sportdirektoren besprochen werden.

Peter Holz

DER EINFLUSS DES TRAINERS AUF DAS SOZIALE UMFELD VON KADER-ATHLETEN

1. Vorbemerkung

Mein Beitrag zum gestellten Thema "Das häusliche Umfeld als Bedingung sportlicher Leistung" bezieht sich schwerpunktmäßig auf die Rolle des Trainers und seinen Einfluß auf das soziale Umfeld des Athleten (vgl. Abb. 1).

Ich gehe davon aus, daß der Trainer eine "Schlüsselposition" hinsichtlich der qualitativen Gestaltung des häuslichen und des außerhäuslichen Umfeldes einnimmt. Der Trainer stellt gewissermaßen eine "Vermittlungsinstanz" dar zwischen dem häuslichen Umfeld (z.B. Elternhaus / Freundeskreis / etc.) und dem außerhäuslichen Umfeld (z.B. Schule / Ausbildung - Beruf / Bundeswehr / Verband / Training - Wettkampf) des Athleten. Diese "Mittlerrolle" bildet einen wesentlichen Teil seiner Berufsrolle; denn der Trainer ist dem Athleten mit seinen großen und kleinen Alltagsproblemen am nächsten. Er hat - gemeinsam mit dem Athleten - die Aufgabe, die Rahmenbedingungen des häuslichen und außerhäuslichen Umfeldes so aufeinander abzustimmen, daß eine (angestrebte) Karriere als Spitzensportler langfristig sowohl für den Athleten als auch für den Trainer tatsächlich erfolgreich verlaufen kann.

Sicher können dem Trainer nicht alle Abstimmungsprobleme, die sich für den Athleten im häuslichen und außerhäuslichen Umfeld ergeben, zur Lösung aufgegeben werden; hierzu ist er aus verschiedenen Gründen überfordert. Vielmehr benötigt der Trainer zur Ausgestaltung seiner "Mittlerrolle" bestimmte Personen / Funktionsträger und Institutionen innerhalb und außerhalb des Sports, die ihn bei Abstimmungsproblemen des Athleten beraten, ihm bei der Suche nach Problemlösungen helfend zur Seite stehen bzw. die Problemlösung selbst verantwortlich übernehmen. Diese Personen / Funktionsträger können beispielsweise der Sportpsychologe, der Manager, der Sozialwart etc. sein.

Allerdings sei an dieser Stelle deutlich vermerkt, daß die genannten Personen / Funktionsträger dem Trainer nur helfend zur Seite stehen können. Ihre Aufgabe kann keinesfalls darin be-

stehen, dem Trainer die beschriebene "Mittlerrolle" abzunehmen. Der Trainer ist und bleibt die unmittelbare Bezugsperson für den Athleten.

Die Frage ist: welche strukturellen Rahmenbedingungen müssen für die Tätigkeit des Trainers gegeben sein und über welche Fähigkeiten und Kenntnisse muß ein Trainer persönlich verfügen, daß er überhaupt diese Mittlerrolle übernehmen kann?

Ferner mißbrauche ich meine Referentenrolle anläßlich dieses Bundestrainerseminars dahingehend, indem ich aus der Sicht eines Bundeslandes (sprich Landesausschuß zur Förderung des Leistungssports Baden-Württemberg) auf ein gravierendes Problem im Bereich der D-Kader-/ C-Kader-Schulung hinweise. Nämlich: Das Fehlen von sogenannten "Rahmentrainingsplänen" zur inhaltlichen Abstimmung von Trainingsstrukturen im Bereich des Nachwuchstrainings. Die Legitimation dieses "Rollenmißbrauches" leite ich aus der Tatsache ab, daß die Aufgabe eines Bundeslandes darin besteht, einen "qualifizierten Nachwuchs" für die Bundeskader der Spitzenverbände aufzubauen (vgl. "Kooperationsmodell" des DSB /BAL).

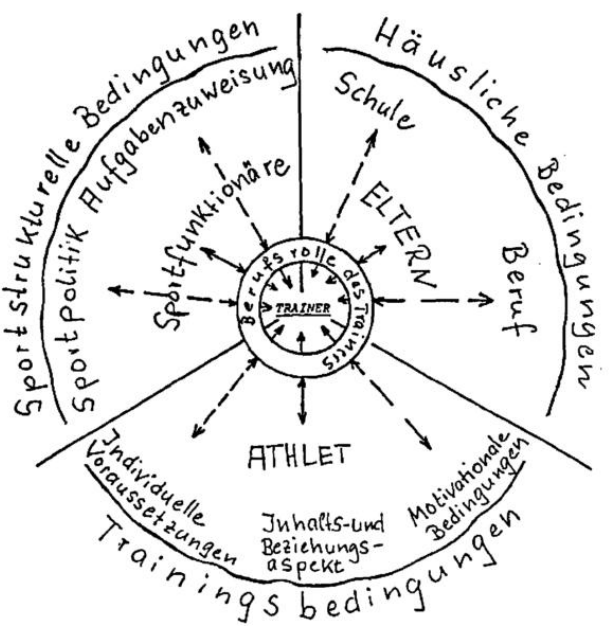


Abb. 1: Der Trainer als Vermittlungsinstanz im sozialen Umfeld des Athleten (nach STEINER 19[illegible])

2. Problemhinführung

Die Ansatzpunkte für meine Ausführungen ergeben sich aus zwei wissenschaftlichen Untersuchungen des LAL Baden-Württemberg. Die beiden Untersuchungen sind:

1. D-Kader-Analyse 1978/79

   Eine Befragung von 1047 D-Kader-Athleten/innen zu Problembereichen wie: Training - Elternhaus - Freizeit - Schule / Studium / Beruf - Trainer / Verband (vgl. hierzu HOLZ 1981 / 1982 a / 1982 b).

2. Trainer-Struktur-Analyse 1982/83

   Eine Befragung von 320 Landes- und Honorartrainern des LAL Baden-Württemberg zu Problembereichen wie: Tätigkeitsfelder und Aufgabenstellungen / Rollenüberlastung / Selbsteinschätzung etc. (vgl. hierzu: HOLZ 1985 und GAHAI / HOLZ 1985).

Beide Untersuchungen zeigen auf:

a) bestehende strukturelle Defizite des Förderungssystems und

b) Defizite in der Person des Trainers, seinen Fähigkeiten, Kenntnissen und Fertigkeiten.

Zugespitzt formuliert:

> Strukturelle Defizite des Förderungssystems im Nachwuchs- und Spitzensport lassen sich nicht so ohne weiteres in eine persönliche Unfähigkeit des Trainers - nach dem Prinzip des "Sündenbock-Suchmodells" - umwandeln. Trainer, die ihre Berufsrolle nicht mit der erforderlichen Professionalität ausüben, verstärken jedoch bestehende Strukturdefizite.

Vielleicht denken Sie, was interessieren mich - als Bundestrainer - Untersuchungsergebnisse aus dem D-Kader-Bereich eines Bundeslandes?

Ich meine, daß zumindest ein Teil der Untersuchungsergebnisse für die Bundesebene - Nachwuchs generalisierbar ist, und die für ein Bundesland (LAL Baden-Württemberg) zu ziehenden praktischen Konsequenzen auch für die Ebene Bundestrainer / Spitzenverbände von Bedeutung sind.

3. Untersuchungsergebnisse der D-Kader-Analyse 1978/79

Aufgrund eigener Erfahrungen und mit Hilfe von Zeitbudget-Studien des LAL Baden-Württemberg (vgl. hierzu HOLZ 1981 und 1982) wissen wir, daß durch den Zeitaufwand für ein umfangreiches, mehrmaliges Training pro Woche, bereits Nachwuchsathleten des D-Kaders eine Menge von Abstimmungsproblemen zu bewältigen haben. Zielgerichtet und erfolgreich Leistungssport treiben (können), heißt demnach: Kader-Athleten müssen die entsprechenden Normen, Erwartungen und Aufgaben des Trainings- und Wettkampfsystems erfüllen. Es bedeutet auch: Kader-Athleten müssen erfolgreich zwischen den einzelnen sozialen Bereichen wie Schule, Beruf, Studium, Ausbildung, Bundeswehr, Familie und Freundeskreis ausbalancieren. Daraus läßt sich ableiten, daß sich Kader-Athleten in einem sozialen Spannungsumfeld befinden! Sie müssen die Rollenanforderungen der Schule, des Berufs, des Studiums, der Ausbildung mit den Rollenanforderungen des Trainings- und Wettkampfsystems, den Bedürfnissen der Familie, des Freundes und Freundeskreises mit ihren eigenen Interessen, Bedürfnissen und Zielen abstimmen.

Die Untersuchungsergebnisse machen deutlich, daß für eine erfolgreiche leistungssportliche Karriere nicht das Talent allein eine wesentliche Bedingung darstellt, sondern zu diesem sportlichen Talent muß die soziale Kompetenz des Athleten hinzukommen, sich in diesem sozialen Spannungsfeld behaupten zu können. Sie müssen die Fähigkeit besitzen, Zielkonflikte, Bedürfniskonflikte und Interessenskollisionen, die sich zwischen den einzelnen sozialen Feldern (Elternhaus - Training - Schule - Studium - Beruf - Familie - Freundeskreis - Verein - Verband) ergeben, bewältigen, lösen und ausgleichen zu können.

In diesem Zusammenhang muß der Begriff "Trainingsbelastungen" nicht nur objektiv quantitativ bestimmt werden, sondern vor allem subjektiv.

Im Rahmen der D-Kader-Analyse des LAL Baden-Württemberg wurden die D-Kader-Athleten einerseits nach ihren objektiven Trainingsbelastungen befragt; andererseits wurden sie aber auch befragt, wie sie die objektiv gegebenen Trainingsbelastungen subjektiv empfinden, beurteilen und verarbeiten.

Es sollte die Frage geklärt werden, ob jene Kader-Athleten, die objektiv die höchsten Trainingsbelastungen absolvieren, auch jene Kader-Athleten sind, die sich psychisch und physisch am ehesten überfordert fühlen.

Die Untersuchung brachte zum Teil überraschende Erkenntnisse. Ihnen zufolge beurteilen D-Kader-Athleten das Maß ihrer Trainingsbelastung vornehmlich unter drei Aspekten:

- nach der Bedeutung und Qualität sozialer Beziehungen im Trainingsprozeß - vornehmlich zwischen Trainer und Athlet, Athlet und Gruppe, Athlet und Eltern (soziales Klima)
- nach der Trainingsgestaltung (Vielseitigkeit versus Monotonie)
- nach den Rollenanforderungen / Rollenerwartungen, welche die Athleten in anderen sozialen Feldern bewältigen müssen (z.B. Schule, Elternhaus, Arbeitsplatz).

3.1. Welche Schlußfolgerungen können aus diesen Erkenntnissen gezogen werden?

Von entscheidender Bedeutung zur Beurteilung der Beanspruchungssituation von Kader-Athleten scheinen die psychosozialen Komponenten zu sein. Im Rahmen dieser Untersuchung konnte kein unmittelbarer Zusammenhang zwischen objektiv hohen Trainingsbelastungen und der Frage, ob sich Kader-Athleten subjektiv überfordert fühlen oder nicht, festgestellt werden. Denn bei einer entsprechenden Qualität der Trainer-Athleten-Beziehung und einem vielgestaltigen Training empfinden die Kader-Athleten ihr leistungssportliches Training trotz hoher zeitlicher Belastung - beispielsweise als "Ausgleich zur Schule".

Das folgende Zitat soll die psychosozialen Komponenten deutlich machen und zeigen, daß sich ein Trainer oftmals der Bedeutung seiner sozialen Rolle für den Kader-Athleten, die Trainingsgruppe nicht immer voll bewußt ist. Ein junger Tennisspieler schreibt in seinem Fragebogen der D-Kader-Analyse:

> "Ich habe das Gefühl, daß mir der Verbandstrainer keine Leistungssteigerung mehr zutraut. Wenn ich glaube, eine gute Leistung gebracht zu haben, bemerkt er es gar nicht. Er hält mich körperlich für zu schwach. Der Verbandstrainer hält mir immer wieder vor Augen, daß ich das nächste Mal gegen den und den gewinnen müsse, um weitergefördert zu werden. Durch solche Bemerkungen verkrampfe ich und kann Leistungen, die ich bringen könnte, nicht im Spiel aufbringen. Ich kenne einen Fall, in dem ein Spieler durch solche Ansprüche gescheitert ist. Erst als er sich von ihnen distanzierte und sie und den Verbandstrainer überhörte, brachte er wieder seine Leistung. Auch bei mir ist es so, daß ich folgendes eingesehen habe: Nur wenn ich für mich Tennis spiele und nicht für den Verbandstrainer, macht mir das Ganze Spaß und dann kann ich so gut spielen, wie ich es dem Training gemäß eigentlich sollte" (HOLZ 1982).

Aus diesem Zitat wird zum einen deutlich, daß Kinder und Jugendliche ihre Leistungssport-Situation - ihre Trainer-Athleten-Beziehung - wesentlich differenzierter wahrnehmen, als viele Trainer allgemein annehmen. Zum anderen wird deutlich, daß das soziale Klima - eine vertrauensvolle Trainer-Athleten-Beziehung - für die Kader-Athleten einen ganz entscheidenden Faktor für ihr Leistungssporttreiben, ihr leistungssportliches Engagement darstellt.

Nicht Muskeln oder Kreisläufe trainieren, sondern immer Menschen!

3.2 Die Berufsrolle des Trainers: Spezialist für Aufgabenstellungen und Spezialist für zwischenmenschliche Beziehungen

Die Untersuchungsergebnisse zeigen weiter, daß sich die "Betreuung von Kader-Athleten" nicht nur auf relativ isolierte Teilbereiche (z.B. Wettkampfbetreuung / Coaching) beschränken kann, sondern Betreuung ist umfassend zu sehen und bezieht sich auf das soziale Umfeld, das soziale Klima und die Trainingsstruktur gleichermaßen. So gesehen ist eine entsprechende Betreuung seitens des Trainers immer erforderlich, wenn sich ein Kader-Athlet subjektiv in einer Beanspruchungssituation fühlt.

Nur wie weiß ein Trainer, wann ein Athlet sich überfordert fühlt? Dies zu wissen, würde voraussetzen, daß er den Athleten kennt, daß er weiß, was ihn motiviert und demotiviert, was ihm im Training und Wettkampf Schwierigkeiten bereitet, was ihn ängstigt, was er am besten lernt, wie er Erfolg und Mißerfolg verarbeitet, wie er sich selbst einschätzt, welches Selbstbild er hat. Der Trainer hätte zu seinem Athleten eine Beziehung aufzubauen, in der Rat angenommen wird, in der Offenheit möglich ist, in der auch Befürchtungen ausgesprochen und besprochen werden können. Eine Beziehung, in der der Trainer es auch aushält, verarbeiten kann, daß - bei dem Alter seiner Athleten - Konflikte an ihn herangetragen werden, die eigentlich an die Adresse des Vaters oder der Mutter gehören. Eine Beziehung, in der über Vertrauen und gestörtes Vertrauen gesprochen werden kann. Dazu gehört aber verschiedenes: Eine große Menge an Kenntnis, Bekanntschaft und Freundschaft mit der eigenen Person - so daß der Trainer den Athleten nicht mit seinen eigenen Konflikten, Ängsten, Druck, etc. unbewußt beschäftigt. Es gehört aber auch Kommunikationshandwerk dazu: Geschärfte Selbst- und Fremdwahrnehmung, Verhaltenskompetenz - wie spreche ich jemanden an? Wie gehe ich mit einem Konflikt um? Wie spreche ich mit jemandem, der deprimiert und verzagt ist? Wie mache ich jemandem Mut? Wie reagiere ich, wenn mir jemand seine Zweifel und Nöte, seinen Ärger mitteilen will?

So gesehen bezieht sich die Berufsrolle eines Trainers nicht nur auf die unmittelbare "Trainingsarbeit", die Planung, Organisation, Kontrolle von Trainingszielen, - inhalten und -methoden, sondern seine Berufsrolle bezieht sich auch zu einem wesentlichen Teil auf die "Beziehungsarbeit" zwischen sich und dem Athleten, der Gruppe und anderen wichtigen Bezugspersonen wie Eltern, Sportwart, Trainerkollegen, Lehrer, Arbeitgeber, etc. Unter dieser Perspektive betrachtet meint "Betreuung": Den Athleten beraten können, auf den Athleten eingehen können, ihn ermutigen, trösten, loben können, ihm helfen können, konstruktiv Kritik üben können.

Um seiner Berufsrolle gerecht werden zu können, hat demnach ein Trainer zwei Rollen gleichzeitig auszufüllen. Er muß
1. Spezialist für Aufgabenstellungen und 2. Spezialist für zwischenmenschliche Beziehungen sein.

Denn der Trainer ist in seiner "Mittlerrolle" primär als eine zentrale Bezugsperson in Interaktionen zu begreifen. Er ist bewußt oder unbewußt Vorbild und setzt Leitbilder; er vermittelt soziale Gütemaßstäbe, belohnt, bestraft und regt an. Der Trainer nimmt damit wesentlichen Einfluß auf die Gestaltung des Selbst- und Fremdkonzepts, die Persönlichkeitsentwicklung und somit auf den Verlauf der Karriere von Kindern und Jugendlichen im Hochleistungssport. Die Berufsrolle eines Trainers, seine Führungsrolle definiert sich somit als ein Geflecht vielfältiger Interaktionsbeziehungen.

Will ein Trainer in seiner Arbeit längerfristig erfolgreich sein, muß er sowohl in seiner Rolle als "Spezialist für Aufgabenstellungen" als auch in seiner Rolle als "Spezialist für zwischenmenschliche Beziehungen" gleichermaßen qualifiziert sein. Er benötigt zum einen die notwendigen trainingswissenschaftlichen Kenntnisse, und er muß zum anderen über die notwendigen führungspsychologischen Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen.

Erfahrungen von Trainern und Athleten zeigen, daß sich Defizite eines Trainers in einer der beiden Rollen längerfristig verhängnisvoll auswirken, sich letztlich nicht kompensieren lassen und damit zwangsläufig zum Abbruch einer möglicherweise erfolgreichen Karriere führen.

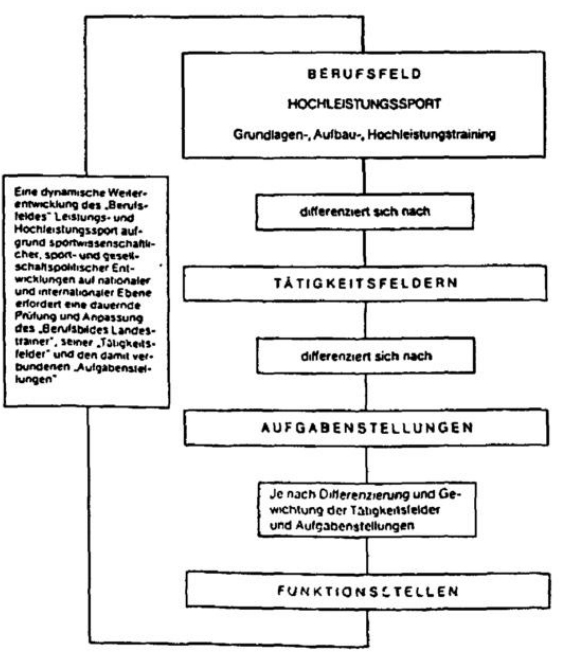
Bei fast allen Traineraus- und -fortbildungskonzepten liegt derzeit der Schwerpunkt in der Qualifizierung der Trainer-Rolle als "Spezialist für Aufgabenstellungen". Die Trainer-Rolle als "Spezialist für zwischenmenschliche Beziehungen" wird nur sehr rudimentär ausgebildet, z.B. in Form von Referaten zur allgemeinen und speziellen Wettkampfbetreuung. Das notwendige "führungspsychologische know-how" kann der Trainer aber nicht durch Hören eines Referates oder Lesen eines Buches erwerben, sondern nur über ein gezieltes Trainer-Verhaltenstraining vermittelt werden (z.B. in Form von: Selbsterfahrungstraining / antizipatorischem Rollentraining / berufsbegleitender Praxisberatung / Selbsttrainingsaktivitäten, u.a.).

Das wichtigste Arbeitsinstrument eines Trainers ist eine Person, er selbst! Die genaue Kenntnis der eigenen Verhaltensweisen,

ihrer Auslöser und Wirkungen ist unerläßlich, will der Trainer seine Möglichkeiten "vom Kopf in die Hand" bekommen. Die Begründung von Autorität und Führung, von Akzeptanz und Vertrauen sind die wesentlichen Elemente in der Trainer-Athlet-Beziehung, und an dieser Stelle lernt wohl kein Trainer je aus. Aus diesem Grund muß die Aus- und Fortbildung von Bundes- und Landestrainern, Diplom-Trainern und A-Trainern im Bereich der "Führungspsychologie" in einem weit stärkeren Maße betrieben werden, als dies bislang geschehen ist.

4. Untersuchungsergebnisse der Trainer-Struktur-Analyse 1982/83

Bislang wurde mehr oder weniger versäumt, das "Berufsfeld Hochleistungssport" in seiner gegenwärtigen und zukünftigen Entwicklung näher zu beschreiben, die entsprechenden Tätigkeitsfelder, Aufgabenstellungen und Funktionsstellen für Landes- und Bundestrainer daraus abzuleiten, um somit die strukturellen Voraussetzungen für eine professionelle und erfolgreiche Trainertätigkeit schaffen zu können (vgl. hierzu nachstehendes Schaubild: Das Berufsbild eines Landestrainers; HOLZ 1985).



Denn unabhängig von allen weiteren Entwicklungsprozessen des Systems Hochleistungssport - beispielsweise hinsichtlich seiner zunehmenden Verwissenschaftlichung, Kommerzialisierung, Nutzung durch die Massenmedien - ist und bleibt der Landes- und Bundestrainer das zentrale Element in diesem immer komplexer werdenden System.

Er bildet den entscheidenden "Knotenpunkt" für die praktische Umsetzung aller Fördermaßnahmen von Bund, Land, Verband, Verein, Sponsor und Mäzen für den einzelnen Kader-Athleten. Von seinen Fähigkeiten und Kenntnissen, seinem Engagement, sozialem und pädagogischen Verantwortungsgefühl hängt der effiziente Einsatz aller materiellen und immateriellen Fördermaßnahmen ab.

Ziel der "Trainer-Struktur-Analyse" war es, Einblicke in die soziale Vernetzung der Trainerrolle von Landes- und Honorartrainern des LÄL Baden-Württemberg zu gewinnen, um von hieraus für LAL und Verbände praktische Konsequenzen mit den entsprechenden Maßnahmen ableiten zu können. Sei es für die Abfassung eines "Berufsbildes für Landestrainer" (vgl. HOLZ 1985), die Fortbildung von Landes- und Honorartrainern, die Klärung des Selbstverständnisses von Trainern als Berufsgruppe, die Offenlegung mangelnder Kompetenzregelungen und mögliche Ursachen und Defizite im Bereich des pädagogischen Handelns, etc. Kurzum, es ging bei dieser Trainer-Struktur-Analyse um die empirische Erfassung von Rahmenbedingungen, unter denen Trainer arbeiten, verbunden mit der Frage nach möglichen Ansätzen für notwendige strukturelle Veränderungen, damit Trainer die oben beschriebene "Mittlerrolle" auch tatsächlich ausüben können.

Auch Trainer befinden sich - wie die Athleten - in einem sozialen Spannungsfeld und müssen permanent Abstimmungsleistungen erbringen.
Sie haben die schwierige Aufgabe, einen Interessenausgleich herzustellen zwischen:

- den Bedürfnissen und Interessen des Verbandes / der Vereine
- den Bedürfnissen und Interessen des Athleten, der Trainingsgruppe
- ihren eigenen Bedürfnissen und Interessen als Trainer.

Beispielsweise unter dem Aspekt der "Arbeitszufriedenheit" müssen Trainer auch das Empfinden haben, daß ihren eigenen Bedürfnissen nach Anerkennung, Sicherheit, Vertrauen, Bejahung, Status, etc. in der Trainingsgruppe oder der Gruppe der Trainerkollegen entsprochen wird.

4.1. Welche Hauptfragestellungen wurden verfolgt?

Aus dem knapp skizzierten Sachverhalt ergaben sich für den LAL Baden-Württemberg folgende Hauptfragestellungen:

1. Wo zeigt die konkrete Berufsausübung eines Landestrainers hinsichtlich seiner Professionalisierung noch Defizite?

2. Wo ergeben sich auf Grund der im System Leistungs- und Spitzensport derzeit herrschenden Rahmenbedingungen (starke interne Konkurrenz / Öffentlichkeit des Rollenhandelns) für die Trainer strukturell bedingte typische Problemfelder?

3. Welches berufliches Selbstverständnis ist für diese Trainer kennzeichnend?

4. Welche persönlichen und fachlichen Qualifikationen / Kompetenzen müssen Trainer besitzen bzw. erwerben (beispielsweise über entsprechende Aus-, Fort- und Weiterbildungsangebote), damit sie ihren vielfältigen Aufgabenstellungen gerecht werden können?

5. Welche strukturellen Bedingungen müssen hierzu geschaffen bzw. verändert werden, daß Landestrainer ziel- und aufgabengerecht, d.h. erfolgreich arbeiten können?

Im einzelnen wurde folgenden Teilfragen nachgegangen:

- Welche Tätigkeitsfelder / Aufgabenstellungen werden von Trainern in welchen Zeitumfängen und unter welchen Belastungen durchgeführt?

- Wo ergeben sich, bei den im Fragebogen vorgegebenen Tätigkeitsfeldern aus der Sicht der Trainer Defizite (z.B. Zeitmangel / Rollenüberlastung / mangelnde Bewußtseinsbildung / fehlende bzw. mangelnde Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten)?

- Welche Zusammenhänge bestehen zwischen Trainer - Erfolg und den Variablen:
  - Alter der Trainer und Dauer ihrer Trainertätigkeit
  - Schul- und Berufsausbildung
  - Trainerlizenz
  - ausgeübte Tätigkeitsfelder / Aufgabenstellungen
  - Selbsteinschätzung
  - pädagogische Verantwortung / soziale Betreuung
  - Fort- und Weiterbildung / Selbststudium
  - Zuständigkeiten / Kompetenzen (Rollenentlastung / Rollenüberlastung)
  - eigene Erfolge als Leistungssportler.

4.2. Erkenntnisse und praktische Schlußfolgerungen

Die vielfältig gewonnenen Untersuchungsergebnisse lassen sich im Rahmen dieses Bundestrainerseminars nicht darstellen. Es kann nur zusammenfassend aufgezeigt werden, in welchen Bereichen für die Trainer bei der Ausübung ihrer Berufsrolle strukturelle und personale Defizite bestehen und welche praktischen Schlußfolgerungen gezogen werden können. Vorweg sei vermerkt, daß wir bei unserer Untersuchung zu ähnlichen Ergebnissen gelangt sind, wie Prof. Dr. Zieschang im Rahmen seiner Einzelfall-Studie.

4.3. Rollenüberlastung des Trainers

Die Untersuchung zeigt deutlich eine "Rollenüberlastung" des Trainers - unabhängig seines Anstellungs- bzw. Beschäftigungsverhältnisses - auf. Eine Rollenüberlastung von Trainern ist auf zwei Ebenen zu konstatieren: Einerseits auf der "strukturellen Ebene" und andererseits auf der "personalen Ebene".

Rollenüberlastung auf struktureller Ebene

Als Hauptursachen für eine Pollenüberlastung auf der Strukturebene können genannt werden:

- diffuse Rollenzuweisung

  (z.B. mangelnde bzw. unklare Beschreibung und Festlegung der Tätigkeitsfelder und Aufgabenstellungen / unklare Funktionsstellenbeschreibung / unklare Kompetenzregelungen)

- ungeklärte Zuständigkeiten

  (z.B. unangemessene Betreuungsrelation zwischen Trainer und Athleten / zuviele Tätigkeitsfelder und Aufgabenstellungen / Delegationsdefizite)

- Vereinigung von unterschiedlichen, teils divergierenden Rollen auf eine Person

  (z.B. Landestrainer - Lehrwart - Vereinstrainer)

- unzureichende Arbeitsbedingungen

  (z.B. mangelnde Organisationsabläufe / unökonomische Arbeitsabläufe / mangelnde Abstimmung von Arbeitsabläufen zwischen verschiedenen Funktionsträgern innerhalb und außerhalb des Fachverbandes / fehlende Arbeitsmaterialien / fehlende technische Hilfsmittel).

Rollenüberlastung auf personaler Ebene

Als Hauptursachen für eine Rollenüberlastung auf der Personenebene lassen sich nennen:

- unzweckmäßiges, unökonomisches Arbeitsverhalten und mangelnde Fähigkeiten zur Selbstorganisation

  (z.B. Nichtanwenden von Management-Methoden / mangelnde Kontinuität im Arbeitsverhalten / "Zeitfallen"; vgl. hierzu MACKENZIE / WALDO 1984).

Tätigkeiten und Aufgaben, die vom Trainer - aus welchen Gründen auch immer - nicht gerne gemacht werden, sind am wenigsten durchorganisiert und belasten ihn daher am höchsten.

4.4. Trainingsplanung

Geht man davon aus, daß "Trainingsplanung" einen Handlungsprozeß darstellt (vgl. Abb. 2):

Ist-Analyse - Soll-Wertbestimmung - Durchführung des Trainings - Auswertung - Ist-Analyse ...

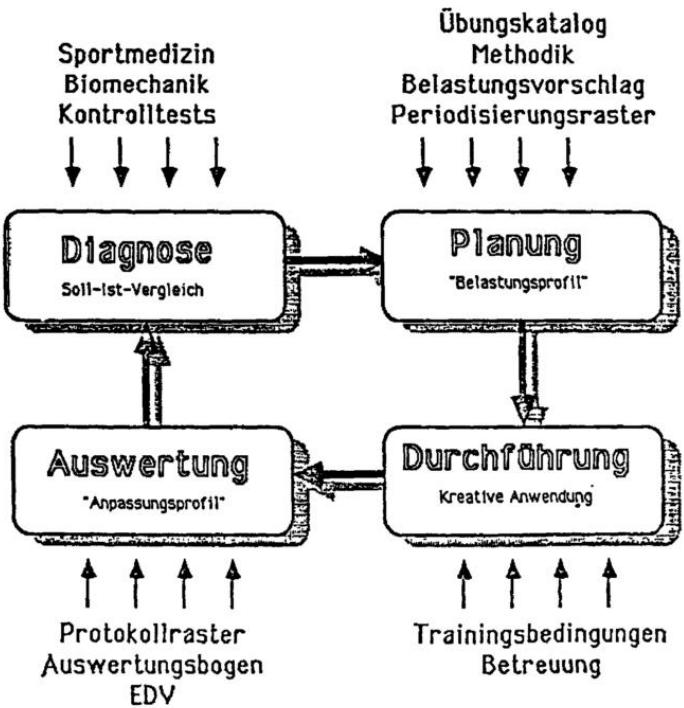


Abb. 2: Arbeit mit Rahmentrainingsplänen (nach MALLOW 1985)

So konnte festgestellt werden, daß Teile der Trainerschaft - insbesondere die Honorartrainer - in diesem Tätigkeitsfeld zum Teil erhebliche Defizite aufweisen.

Inwieweit es sich hierbei um eine mangelnde Sachkompetenz oder zeitliche Rollenüberlastung handelt, kann nur im konkreten Einzelfall geklärt werden.

Defizite im Bereich "Trainingsplanung" können an folgenden Punkten festgemacht werden:

- kein regelmäßiges "Erstellen von Leistungsprognosen"
- keine regelmäßige "Analyse des aktuellen Leistungsstandes".

Dieser Tatbestand erscheint unter den Gesichtspunkten der "Arbeitseffizienz" und eines "systematischen Leistungsaufbaus von Athleten" als besonders problematisch. Fehler im Trainingsprozeß und Trainingsaufbau lassen sich damit nicht herausfiltern; Erfahrungen werden nicht systematisch aufgearbeitet. Oder anders gesprochen:

> Es gibt kluge und dumme Trainer, die klugen unterscheiden sich von den dummen Trainern dadurch, daß die dummen Trainer immer wieder die gleichen Fehler machen; die klugen Trainer immer wieder neue!

4.5. Soziale Fürsorge - gesundheitliche Fürsorge

Im Bereich sozialer Fürsorge konnte die Untersuchung zum Teil erhebliche Defizite nachweisen. Daß "Talentförderung" eventuell zur "Materialprüfung" wird, wurde im Rahmen dieser Analyse sichtbar.

Es gibt Indizien dafür, daß Trainer vornehmlich in ihrer Rolle als "Spezialist für Aufgabenstellungen" handeln und weniger in ihrer Rolle als "Spezialist für zwischenmenschliche Beziehungen" (vgl. HOLZ 1983).

Ursachen für diese einseitige Rollendefinition liegen sowohl auf der "Strukturebene" (z.b. Erfolgsdruck / Rollenüberlastung) als auch auf der "Personenebene" (z.B. mangelnde sozialpsychologische - pädagogische Kenntnisse und Fähigkeiten im Umgang mit sog. "Problem-Athleten").

"Kompensatorische Trainingsprogramme und rehabilitative Trainingsprogramme" werden - wenn überhaupt - nur unregelmäßig und mit geringem zeitlichen Aufwand durchgeführt.

Unter dem Aspekt der gesundheitlichen Fürsorge des Trainers gegenüber dem Athleten ist diese "Tatsache" besonders problematisch.

4.6. Soziale Anerkennung

Die hauptamtlichen Trainer beklagen in hohem Maße ihre "geringe soziale Anerkennung als Trainer" innerhalb und außerhalb des Sports. Die "Mittlerrolle" eines Trainers ist aber sehr stark an seine soziale Anerkennung gebunden; sie bildet gewissermaßen die Voraussetzung dafür, daß ein Trainer im sozialen Umfeld des Athleten etwas bewirken kann.

Diese Prestigeprobleme der hauptamtlichen Trainer sind einerseits auch in anderen Bereichen des Sports erkennbar (z.B. bei Sportlehrern, Sportwissenschaftlern); andererseits weist es auf ein pragmatisches Problem hin: das niedrige Sozialprestige macht den Trainer weniger fähig, bei der Erschließung von schulischen und beruflichen Möglichkeiten den Athleten behilflich zu sein. Er ist deshalb auf die externe Hilfe von gesellschaftlich wirklich einflußreichen Gruppen / Personen angewiesen.

4.7. Selbstverständnis - Selbsteinschätzung

Die Untersuchung zeigt, daß Trainer vornehmlich "sich selbst" den größten Erfolg auf die Gestaltung ihrer Tätigkeit zuweisen. Einerseits wird die Ausgestaltung dieser sich selbst zugesprochenen "Führungsrolle" sehr stark von Persönlichkeitsmerkmalen wie "Einfallsreichtum", "Kreativität", "Improvisationstalent" abhängig gemacht. Andererseits verweist aber ein Großteil der Trainerschaft auf die Notwendigkeit einer strukturell besseren Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Bezugspersonen (z.B. Sportwart / Trainerkollegen) und Institutionen (z.B. Landes- und Spitzenfachverband / LAL).

Daraus kann geschlossen werden, daß Trainer Defizite auf der "Strukturebene" durch persönliche Fähigkeiten, die sie an ihrer eigenen Person festmachen, auszugleichen versuchen. Strukturelle

Abstimmungsprobleme werden somit zu Fragen der persönlichen Fähigkeit bzw. Unfähigkeit des Trainers.

Gestützt wird diese Hypothese dadurch, daß ein Teil der Trainerschaft (richtigerweise) den Athleten im Mittelpunkt ihrer Bemühungen sieht, ihm großen Einfluß auf die Trainertätigkeit zuschreibt; die "Strukturebene" aber vollkommen aus dem Blick gerät.

Insofern lassen sich auf Grund der vorliegenden Ergebnisse zwei Typen von Trainern rekonstruieren:

- Der eine Typ von Trainer zentriert sich unmittelbar auf den Athleten und läßt die Strukturebene mehr oder weniger außer acht.

- Der andere Typ von Trainer zentriert sich vornehmlich auf die Strukturebene und läßt den Athleten mehr oder weniger außer acht.

Die Ursache für solche gegensätzlichen Trainer-Typen sind mit hoher Wahrscheinlichkeit in einer Rollenüberlastung des Trainers zu suchen. Die für die jeweilige Trainergruppe typischen Handlungen können gewissermaßen als eine "Überlegungsstrategie" angesehen werden.

Unter Berücksichtigung aller in der "Trainer-Struktur-Analyse" gewonnenen Daten kann davon ausgegangen werden, daß der "erfolgreiche Trainer" beide beschriebenen Trainer-Typen in seiner Berufsrolle vereinigt.

5. Schlußfolgerungen

Ziel der Nachwuchsförderung ist es, Talenten im Sport eine optimale Leistungsentwicklung zu ermöglichen. Hierzu wurde in Kooperation mit anderen Partnern ein durchgängiges System der Leistungsförderung von der Talentsuche in Schule und Verein hin zum C-Kader des Spitzenfachverbandes aufgebaut (vgl. hierzu "Kooperation zur Förderung des Leistungssports" des DSB / BAL; Abb. 3).

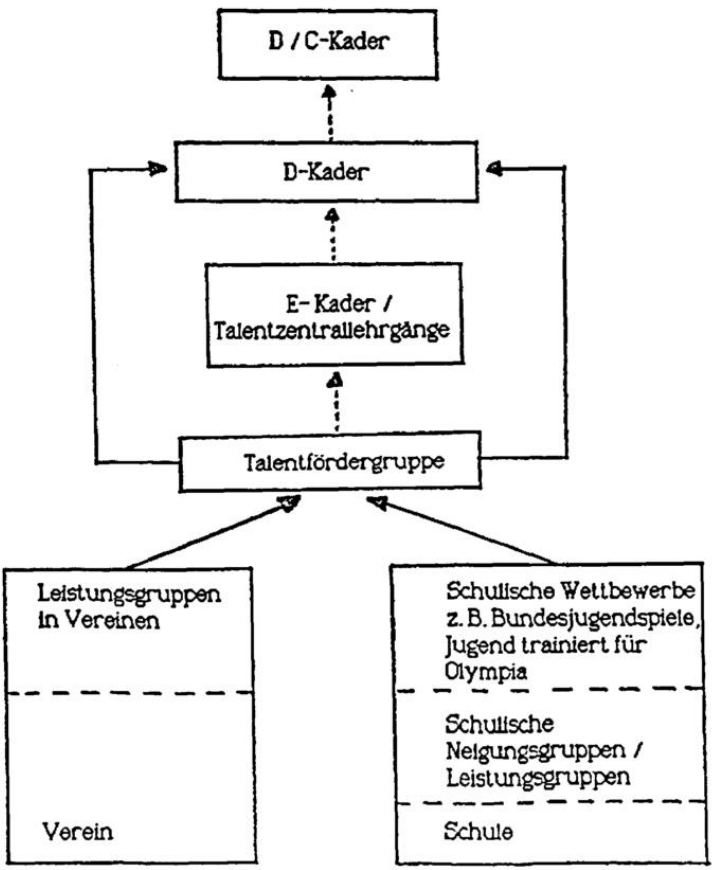


Abb. 3: Trainingsorganisation

Dieses System ist vertikal und horizontal vielfältig strukturiert und es bedarf deshalb hoher Abstimmungsleistungen zwischen den in ihm handelnden ehrenamtlichen und hauptamtlichen Funktionsträgern (z.B. Trainer - Sportwart). Bezogen auf den einzelnen Trainer bedeutet dies: seine Berufsrolle muß so definiert sein, daß sie ihm einerseits die notwendigen Leitlinien für sein Handeln liefert (Kompetenzregelungen, Aufgabenverteilung, etc.), andererseits aber genügend Spielraum für eine eigene Ausgestaltung bleibt. Beides garantiert dann die notwendige Flexibilität gegenüber inneren und äußeren Veränderungen, erfordert aber gleichzeitig immer wieder neue Abstimmungsleistungen zwischen den Systemelementen (Funktionsträgern / Institutionen).

Für den LAL Baden-Württemberg bedeutet dies konkret, daß er sich hinsichtlich seiner Zielsetzung (Talentsuche - Talentauswahl - Talentförderung) auf den zwei von einander abhängigen Ebenen "Strukturveränderung" und "Personalschulung" Gedanken machen muß.

Auf dem Hintergrund dieser kurzgefaßten Bemerkungen in Verbindung mit den gewonnenen Daten aus der "Trainer-Struktur-Analyse" ergeben sich für den LAL Baden-Württemberg die folgenden Schlußfolgerungen:

- Rollenüberlastung

  Trainer müssen in Abstimmung mit dem Struktur- und Schulungsplan des jeweiligen Fachverbandes klar umrissene Tätigkeitsfelder / Aufgabenstellungen zugeschrieben bekommen (Dienstanweisung).

  Sie sind beispielsweise von rein administrativen Aufgaben zu entlasten, um dadurch mehr Zeit für ihre originären Trainertätigkeiten zu gewinnen (z.B. über Stützpunktleiter / Sozialwart / Manager / Sportdirektor).

- Bewußtseinsbildung

  Hinsichtlich einer besseren sozialen Anerkennung von Trainern müssen Fachverbände, LAL (Trainerkommission) und Trainerschaft (z.B. Trainersprecher) in verstärktem Maße Prozesse der Bewußtseinsbildung innerhalb und außerhalb des Systems Leistungs- und Hochleistungssport initiieren.

Hierbei muß es vor allem darum gehen, die Berufsrolle des Trainers nicht nur auf einen abstrakten Leistungsbegriff zu reduzieren, sondern sie vielmehr in all ihren pädagogischen, sozialen und medizinischen Bezügen darzustellen.

- Verantwortlichkeitsbereiche

  Kompetenzen zwischen Ehrenamtlichkeit - Ehrenamtlichkeit/ Hauptamtlichkeit - Ehrenamtlichkeit / Hauptamtlichkeit - Hauptamtlichkeit sind so zu regeln, daß Trainer für die Ausübung ihrer Berufsrolle auch das erforderliche Maß an Eigenverantwortung übernehmen können.

  Voraussetzung hierfür ist beispielsweise, daß "Weisungsbefugnisse" eindeutig festgelegt werden, um zu garantieren, daß bei nicht erreichten Zielsetzungen die tatsächlich Verantwortlichen Rechenschaft ablegen müssen und nicht immer nach einem einfachen "Sündenbock-Suchmodell" der Trainer den "Schwarzen Peter" zugeschoben bekommt.

  Die Betreuungsrelation zwischen Trainer und Athleten bei Stützpunkttraining und zentralen Maßnahmen muß so abgestimmt sein, daß der Trainer in seinen Planungs- und Betreuungsaufgaben bezüglich Umfang und Intensität nicht von vornherein überfordert wird; sondern ihm entsprechend Zeit für ein individuell abgestimmtes Training (Planung - Durchführung - Kontrolle - Analyse) bleibt.

- Zusammenarbeit Bundestrainer (C-Kader) und Landestrainer (D-Kader)

  Die Durchgängigkeit des Fördersystems stellt sich auf Grund einer mangelnden Zusammenarbeit zwischen dem Bundeskader-Bereich und dem D-Kader-Bereich in Frage. Deshalb bedarf es einer gezielteren Abstimmung aller Verantwortlichen über institutionelle Maßnahmen (z.B. gemeinsame Trainertagungen / Entwicklung von Rahmentrainingsplänen).

- Bewußtseinsbildung im Bereich sozialer und gesundheitlicher Fürsorge

  Unter Berücksichtigung der Tatsache, daß die Talentressourcen auf Grund des starken Geburtenrückganges erheblich geringer werden, stellt sich zukünftig die Frage nach der "Drop-out-Problematik" noch viel stärker als in der Vergangenheit.

  In Verbindung mit den steigenden Anforderungen des Trainings- und Wettkampfsystems (Intensität / Umfang) und sich verschlechternden Arbeitsmarktbedingungen (Numerus clausus / Lehrstellenfindung / Studienplatz / Arbeitsplatzfindung) kommt der sozialen und gesundheitlichen Fürsorge eine zentrale Bedeutung zu, will das Gesamtsystem "Sport" nicht an Glaubwürdigkeit gegenüber Eltern, Athleten, Lehrern, etc. verlieren.

  Dies heißt für den LAL Baden-Württemberg zum einen, daß gemeinsam mit den Fachverbänden ein "soziales Betreuungssystem" aufgebaut werden muß (vgl. ANDERS 1983); zum anderen eine intensive Bewußtseinsbildung sowohl auf gesamtgesellschaftlicher als auch auf institutioneller Ebene betrieben werden muß.

- Funktionsstellenbeschreibungen

  Nicht nur die Trainer bedürfen einer klaren inhaltlichen Beschreibung und Abgrenzung ihrer Tätigkeitsfelder / Aufgabenstellungen, sondern auch alle anderen Personen, die eine ehrenamtliche oder hauptamtliche Funktion im Leistungssport ausüben. Nur so kann eine sinnvolle Delegation von Aufgaben gewährleistet werden.

- Fortbildungsmaßnahmen

  In die Trainerfortbildung müssen verstärkt Inhalte der folgenden Bereiche aufgenommen werden:

  - Verhaltenspsychologie
    (z.B. Konfliktlösungsstrategien / Gesprächsführung)

- Management-Methoden
  (Effektivierung des Arbeitsverhaltens und der Organisations- und Arbeitsabläufe)
- Kompensatorische und rehabilitative Trainingsprogramme.

Insgesamt sind die Fortbildungsmaßnahmen in verstärktem Maße an didaktisch-methodischen Prinzipien einer modernen Erwachsenenbildung anzubinden (Reflexion der eigenen Trainererfahrung).

- Effektivierung der Trainertätigkeiten

Um die Trainer zeitlich zu entlasten, bedarf es der Vermittlung von Arbeitstechniken und der gezielten Anleitung zur Trainingsplanung (Rahmentrainingspläne / Jahrespläne) sowie (technischer) Hilfen für eine systematische Auswertung.

Insbesondere müssen die Trainer im Rahmen ihrer eigenen Lehrtätigkeit in der Übungsleiter- und Traineraus- und -fortbildung entlastet werden ("Mediothek").

Zur Verbesserung des Kommunikationsflusses zwischen den Trainern und den einzelnen Organen des Leistungssports auf Landes- und Bundesebene ist beispielsweise ein "Trainer-Handbuch" zu erarbeiten, in dem der Trainer die für seine mittelbare und unmittelbare Tätigkeit wichtigen Informationen findet.

- Rahmentrainingspläne

Im ersten Teil meines Referates habe ich versucht deutlich zu machen, daß Kader-Athleten im Nachwuchsbereich das Maß ihrer "Trainingsbelastung" sehr stark unter einem qualitativen Aspekt - nämlich der "Trainingsgestaltung" (Vielgestaltigkeit vs. Monotonie) - beurteilen.

Die Antworten der Athleten auf die offenen Fragen im Fragebogen der D-Kader-Analyse: Was gefällt Dir am Training? Was gefällt Dir weniger oder gar nicht am Training? zeigen aber auch, daß bei den Athleten die Qualität der Trainingsgestaltung einerseits nach der Vielgestaltigkeit - im Sinne eines abwechslungsreichen Trainings - beurteilt wird und

andererseits nach kommunikativen Aspekten. Die Frage, welche kommunikativen Bedürfnisse Nachwuchs-Athleten mit dem Training und ihrer Trainingsgruppe verbinden bzw. befriedigend haben wollen, soll beispielhaft an 40 D-Kader Leichtathletinnen beantwortet werden (vgl. HOLZ 1982, S. 30 f):

Am Training gefällt mir:

...

Es ist sehr abwechslungsreich / Man trifft andere Leute / Gemeinschaft trainieren / daß man in der Gruppe trainiert und es nicht so tierisch ernst ist, sondern locker / Kontakt mit anderen Sportlern / wir trainieren in einer Gruppe; das Training ist nicht einseitig / Die Ausgeglichenheit zwischen Sprung, Ausdauer, Schnelligkeitsausdauer, Sprint- und Krafttraining / Die Abwechslung und Vielseitigkeit / Kameradschaft, Bewegung, Abwechslung, Fortschritte / Die Gemeinschaft in der Trainingsgruppe / Der Aufbau des Trainings / Die Gruppe, in der ich trainiere / Mir gefällt am Training, daß wir nach dem Waldlauftraining öfter zusammensitzen und uns gut unterhalten und die gute Kameradschaft innerhalb des Vereins / Das Laufen im Wald; Erholung / Große Auswahl an Übungsmöglichkeiten; ständige Förderung / Gute Beziehung zum Trainer; abwechslungsreiches Trainingsprogramm / Gemeinschaft mit Gleichaltrigen.

Am Training gefällt mir weniger oder gar nicht:

...

Wenn ich allein trainieren muß / Wenn man allein trainieren muß, ohne Trainer, oft sind es nur zwei Athleten / Es geht bei uns kaum noch um Kameradschaft; ich muß mit den Kleinen zusammen trainieren und habe somit kaum einen Anhaltspunkt, ob eine Leistungssteigerung erfolgt oder nicht / Zu große Gruppe, zuwenig Zeit, um richtig üben zu können / Wir haben einen einzigen Trainer für alle Altersgruppen / Zu große Gruppe mit Altersunterschieden und unterschiedlichen Disziplinen; zu wenig Stützpunkttraining / Keinen Bekanntenkreis außerhalb des Sports / Die Meckerei von meinem Vater / Wenn die Gruppe zu groß ist / Probleme bei der Abstimmung

zwischen Heimtrainer und Kadertrainer / Daß ich einen Trainer für mich allein habe, kann auf Dauer langweilig werden.

Zusammenfassend kann gesagt werden, daß ein enger Zusammenhang zwischen dem sozialen Klima einer Trainingsgruppe, der Befriedigung kommunikativer Bedürfnisse von Athleten und der Vielgestaltigkeit des Trainings besteht.

6. Welche Konsequenzen sind zu ziehen?

Ein zwischen Bundeskader (C) und Landeskader (D) abgestimmtes Training, ein systematischer Trainings- und Wettkampfaufbau von talentierten Nachwuchsathleten setzt die Erarbeitung von sogenannten "Rahmentrainingsplänen" durch die Spitzenverbände voraus.

Rahmentrainingspläne haben die Funktion, die Schulungsprozesse, die Trainingsorganisation auf den verschiedenen Leistungsebenen aufeinander abzustimmen (vgl. Abb. 2 und 3).

Rahmentrainingspläne sollen verhindern helfen, daß im Trainingsaufbau des Nachwuchstrainings immer wieder dieselben Fehler gemacht werden; denn alle Erfahrungen weisen darauf hin, daß die ersten entscheidenden Fehler im Bereich des Grundlagen- und Aufbautrainings gemacht werden.

Nachwuchstalente können aber nur zu internationalen Spitzenleistungen und Erfolgen befähigt werden, wenn die Basisausbildung in den verschiedensten Bereichen der Schulungsstruktur und Trainingsorganisation (Verein / Fördergruppe / Stützpunkt) den erforderlichen Alters- und Trainingsstrukturen optimal angepaßt ist.

Mit der Erarbeitung und praktischen Anwendung von Rahmentrainingsplänen soll der Erfolg nicht länger dem Zufall überlassen werden, sondern Zufälle weitgehend ausgeschaltet werden.

Sie dienen zur Optimierung der Trainingsstrukturen im Nachwuchsbereich.

Rahmentrainingspläne sollen garantieren, daß im Nachwuchsbereich:

- mehr trainiert wird
- besser trainiert wird
- individueller trainiert wird.

Die praktische Anwendung von Rahmentrainingsplänen setzt allerdings voraus, daß:

- Trainer und Athlet ernsthaft nach Leistung streben und gemeinsam eine eindeutige Zielperspektive haben,
- eine konsequente Vorbereitung, Durchführung und Auswertung des Trainings vorgenommen wird,
- der Trainer sich den hohen fachlichen Ansprüchen stellt,
- der Trainer "Mehrarbeit" - im Sinne einer systematischen Vorbereitung, Durchführung und Auswertung - leisten muß.

Fehler dürfen im Trainingsprozeß gemacht werden - vielleicht sind sie sogar manchmal notwendig - aber es dürfen nicht immer die gleichen Fehler gemacht werden!

Die Entwicklung und Arbeit mit Rahmentrainingsplänen setzt sowohl bei den Bundestrainern als auch bei den Landestrainern die Einsicht voraus, daß im Trainingsprozeß des Nachwuchsbereiches (z.T. erhebliche) Mängel bestehen, Fehler gemacht werden.

So gesehen muß der Bundestrainer - bevor er an die Entwicklung von Rahmentrainingsplänen für den Nachwuchsbereich geht - gemeinsam mit den Landestrainern feststellen, welche Mängel die Nachwuchstalente im C-Kader aufweisen.

Über das Erstellen einer "Mängelliste" lassen sich ganz wichtige Erkenntnisse für die "Konstruktion von Rahmentrainingsplänen" gewinnen.

Es geht in diesem Zusammenhang nicht um eine gegenseitige Schuldzuweisung, wer was im Trainingsprozeß versäumt oder falsch gemacht hat; sondern es geht vielmehr um eine gemeinsam zu führende konstruktive Kritik, die zu einer entscheidenden Verbesserung der Trainingspraxis im Nachwuchsbereich auf Vereins-, Landes- und Spitzenverbandsebene führen soll.

Rahmentrainingspläne können aber nur dann die Trainingspraxis im Nachwuchsbereich positiv verändern, wenn gleichzeitig das derzeit bestehende "Wettkampfsystem" in den verschiedenen Altersklassen

überprüft und gegebenenfalls eine Neuorientierung bzw. Veränderung erfährt. D.h. Rahmentrainingspläne erhalten letztlich nur dann ihren Sinn, wenn Wettkampfsysteme und Trainingssysteme der verschiedenen Altersklassen bzw. Etappen des Leistungsaufbaus aufeinander abgestimmt werden. Denn:

> Der Aufbau des Wettkampfsystems bestimmt den Aufbau des Trainingssystems!

Die Einführung und Durchsetzung von Rahmentrainingsplänen erfordert daher in einem ersten Schritt die differenzierte Analyse des Wettkampfsystems. Diese setzt:

- Bereitschaft zur Diskussion
- Bereitschaft zur Zusammenarbeit
- Bereitschaft zur Offenheit
- Bereitschaft zur Selbstkritik

der Trainer und aller verantwortlichen Funktionsträger auf den verschiedenen Organisationsebenen des Leistungs- und Spitzensports voraus!

Zusammenfassend möchte ich deutlich darauf hinweisen, was durch die Entwicklung und praktische Arbeit mit Rahmentrainingsplänen vermieden bzw. zukünftig verbessert werden soll.

Rahmentrainingspläne sollen verhindern helfen:

- alle Einseitigkeiten im Trainingsprozeß des Grundlagen- und Aufbautrainings
- eine zu frühe Spezialisierung und eine eingeengte Bewegungserfahrung
- einen zu schnellen Trainingsaufbau
- zu wenige Trainingseinheiten
- entscheidende Phasen der psychomotorischen Entwicklung (sensible Phasen) ungenutzt bleiben
- eine stereotype Auswahl von Trainingsmethoden, Trainingsinhalten, Trainingsmitteln
- zu viele oder zu wenige Wettkämpfe
- zu schwere Wettkämpfe (physisch und psychisch)

- Nachwuchstalente (und Trainer) ohne eine mittel- und langfristige Perspektive trainieren
- Zufälle und Planlosigkeit im Trainings- und Wettkampfprozeß auszuschalten
- Monotonie in der Trainingsgestaltung
- nur das trainiert wird, was Spaß macht bzw. was bereits gekonnt wird
- nur das trainiert wird, was der Trainer kann bzw. was er für richtig hält
- die Trainingsstufen auf den verschiedenen Leistungsebenen nicht aufeinander abgestimmt sind.

Sollte die Entwicklung und praktische Umsetzung von Rahmentrainingsplänen nicht gelingen, dann sehe ich keine Chance für eine qualitative Verbesserung der Trainingsstrukturen im Nachwuchsbereich.

Oder sarkastisch formuliert:

Wird die Nachwuchsförderung in einigen Landes- und Spitzenverbänden weiterhin dem Zufall überlassen bleiben oder gar weiterhin auf dem Niveau einer "Materialprüfung von Talenten" stattfinden, dann brauchen sich Trainer und Funktionäre nicht wundern, wenn der Anschluß an das internationale Leistungsniveau nicht erreicht wird bzw. verloren geht. In diesem Sinne sind alle Bundestrainer mit ihrer Sachkompetenz aufgefordert, gemeinsam mit den Landestrainern Rahmentrainingspläne zu erarbeiten und für deren praktische Umsetzung zu sorgen.

LITERATUR:

ANDERS, G.: Soziale Probleme im Leistungssport. In: Sport-Journal 11/1982.

ANDERS, G.: Aufgaben eines Sozialwartes. In: Sport-Journal, Heft 5/1983.

BETTE, K.H.: Die Trainerrolle im Hochleistungssport. System- und rollentheoretische Überlegungen zur Sozialfigur des Trainers. St. Augustin 1984.

GAHAI, E. / HOLZ, P.: Zur Rolle des Trainers im Leistungssport. Eine Trainer-Struktur-Analyse des LSV / LAL Baden-Württemberg. Köln 1985 (im Druck).

GORDON, T.: Managerkonferenz. Effektives Führungstraining. Hamburg 1981.

HOLZ, P. / LAL Baden-Württemberg (Hrsg.): D-Kader Baden-Württemberg. Eine wissenschaftliche Untersuchung zur Förderung des Leistungssports. Ostfildern 1982, 2. veränderte Aufl.

HOLZ, P.: Soziale, schulische und berufliche Entwicklung von Kindern und Jugendlichen im Hochleistungssport. In: Leistungssport - Information zum Training, Heft 28/1982, 74-103.

MALLOW, J.: Erstellen und Umsetzen von Rahmentrainingsplänen im Nachwuchsbereich. Erfahrungsbericht aus dem DLV. Referatskonzept, 23.4.1985, Sportschule Tailfingen, Landestrainerseminar des LAL Baden-Württemberg.

SONNENSCHEIN, J. / CHRISTEN, J.-H.: Die Trainer-Athlet-Beziehung als leistungsbestimmender Faktor. In: Leistungssport, Heft 2/83.

STEINER, H.: Versuch einer führungspsychologischen Analyse der Aufgabenbereiche des Trainers im Hochleistungssport. In: Leistungssport - Informationen zum Training, Heft 25/1981, 35 - 59.

WEINERT, A.B.: Lehrbuch der Organisationspsychologie. München, Wien, Baltimore 1981.

Henning Haase

MANAGEMENT VON SPITZENLEISTUNGEN

Der Beitrag des Trainers

1. VORBEMERKUNG

Die Organisation des Sports in der Bundesrepublik Deutschland ist ein sowohl horizontal wie auch vertikal höchst komplex strukturiertes Gebilde. Selbst unter dem Aspekt der organisatorischen Zielsetzung, Spitzenleistungen zu fördern und zu ermöglichen, ist die personelle und institutionelle Gliederung von Instanzen und Kompetenzen ungewöhnlich "verschachtelt" und überschneidend, so daß ihr Management nach innen und außen ein wahrlich schwieriges Geschäft ist.

Es wäre eine gewiß reizvolle Aufgabe, die Organisationsstruktur des Sports nach Effizienz und Effektivität im Hinblick auf die Förderung des Spitzensports zu untersuchen und zu fragen, ob sie unter den gegenwärtigen Verhältnissen zentraler und föderativer Zuständigkeit, konkurrierender Fach- und Landesverbände, Vereine, übergreifender Institutionen wie NOK, BA-L und Deutsche Sporthilfe, Einflußnahmen der Wirtschaft und schließlich noch unter einer schillernden Personalstruktur von hauptamtlichen, nebenamtlichen, ehrenamtlichen usw. Mitarbeitern funktional günstig strukturiert ist.

Das ist indes nicht unsere Aufgabe - ich möchte sagen glücklicherweise, denn diese Fragestellung zu beantworten, bedeutete, ein interdisziplinäres Forschungsprogramm zu initiieren, von dessen Ergebnissen man nicht einmal wüßte, ob sie mehr Verärgerung und Konflikt als angemessene Veränderungsinitiativen auslösten.

2. DER TRAINER ALS "MANAGER VON SPITZENLEISTUNG"

Zu diesem Thema läßt sich einiges sagen. Jedoch wird man dazu wenig Vernünftiges sagen können, wenn nicht zugleich der Blick auf diejenigen gelenkt wird, die ihm Rahmenbedingungen seiner Tätigkeit setzen. Innerhalb dieser Bedingungen mag er sich frei

bewegen, schalten und walten und - selbstverständlich - gelegentlich Rechenschaft geben. Er wäre aber ein unzulänglicher "Manager", wenn er nicht Einfluß auf die Gestaltung seiner Rahmenbedingungen nähme.

Wir möchten das hier nicht vertiefen, aber sehr nachdrücklich auf die vornehmlichste Aufgabe eines Trainers, der sich als Manager im Sinne der angezogenen Analogie zum Wirtschaftsleben verstehen will, hinweisen. Er ist nicht nur zuständig und verpflichtet, solide Arbeit in einem Rahmen zu leisten, den ihm andere setzen und aus ihrer Interessenlage auch setzen müssen, sondern auch zuständig und verpflichtet, den Rahmen so zu gestalten, wie er es für seine Arbeit für notwendig erachtet. Andernfalls wäre er nicht ein Manager, sondern allein ein Verwalter, ein Administrator, ein Garant für die Fortsetzung gewachsener Traditionen - im besten Fall ein guter, mehr aber auch nicht. Das ist indes zu wenig, in einem Metier, in dem das Bessere des Guten Feind ist. Besser zu sein, setzt nicht nur Perfektion in der Verwaltung des Herkömmlichen voraus, sondern auch Kreativität in der Entwicklung neuer, überlegener Konzepte.

Diese können sich nach innen auf das geläufige Arbeitsfeld richten, in der Regel gehen sie aber einher mit der Gestaltung, vielleicht sogar Sprengung der Bedingungen, die bis dahin für die Verwirklichung von Konzepten und Ideen hinderlich gewesen sind.

In diesem Sinne ist ein Trainer erst dann ein Manager, wenn zur beruflichen Kompetenz und Perfektion schöpferische Phantasie tritt, den Boden zu verlassen, auf dem sich schon so viele mit vergleichbarer Kompetenz und Perfektion tummeln. "Verwalter tun die Dinge richtig, Manager tun die richtigen Dinge." Damit wäre die erste, gewissermaßen übergreifende Aufgabe eines Bundestrainers als Manager von Spitzenleistungen benannt.

Er sollte grundsätzlich nicht passiv hinnehmen, was ihm vorgeordnete Instanzen des Sports einräumen. Wir würden mißverstanden, wenn daraus ein Appell an ein Protestpotential abgeleitet würde. Es geht nicht um die schlichte Einforderung eines "mehr" oder "anders". An diesem "Spiel" muß sich ein jeder beteiligen, der seine Aufgabe ernst nimmt und dafür Mittel und Möglichkeiten braucht. Niemand wird so weltfremd sein, Politik, Macht und

Einfluß im Kampf um begrenzte Mittel zu unterschätzen. Ein Manager seiner Sache ist sicherlich gut beraten, auch auf dieser Ebene seiner Interessenverfolgung Erfahrungen zu sammen und "Fertigkeiten" zu erwerben.

Schöpferische Phantasie bedeutet nicht, Destruktion des organisatorischen Rahmens, in dem man wirkt, sondern Konstruktion, stetige Verbesserung der eigenen Arbeitsbedingungen. So schwierig das im Einzelfall auch sein mag: Jede traditionsreiche und insbesondere große Organisation hat ein erstaunliches Maß an Widerstand gegen Veränderungen; das ist im Sport nicht anders als in der Wirtschaft; es gibt Bundestrainer, die mit Phantasie und Energie Beispielhaftes über das hinaus geleistet haben, was in ihrem Anstellungsvertrag definiert war, bzw. ist.

Die Spitzenleistung des Athleten ist das eine Problem, über das wir noch sprechen werden. Die Spitzenleistung des Bundestrainers das andere. Diese erschöpft sich nun einmal nicht in der so perfekten Beherrschung konventioneller Trainingsmethoden, sie heißt auch kreative Gestaltung von Rahmenbedingungen, in denen das "Alte" optimiert werden kann und das "Neue" eine Voraussetzung seiner Entfaltung findet.

Der Weg dahin ist steinig und schwierig. Enttäuschungen bleiben nicht aus. Man kann schlechterdings nicht erwarten, daß eine so komplexe Organisation wie der Sport unmittelbar noch so gut gemeinten Vorschlägen folgt. Wichtig ist die positive Einstellung, beharrlich und stetig zu versuchen, sein eigenes Arbeitsfeld zu entwickeln und nicht zu warten und hinzunehmen, wie andere, von der konkreten täglichen Arbeit weit entfernte Instanzen und Personen sich die Rahmenbedingungen und Aufgabenlösung denken. Nebenbei gesagt dürfte diese Einstellung zumindest den Zusatzeffekt haben, daß man seinen Athleten um so mehr zu Höchstleistung motivieren wird, je glaubhafter man sein Engagement in der Vertretung "nach oben" unter Beweis stellt. Das ist ein eminent wichtiger Sachverhalt. Höchstleistungen werden nicht zuletzt am vorbildlichen Beispiel entzündet. Das mag der Konkurrent sein, das mögen viele in der sozialen Umwelt des Sportlers sein, nicht zuletzt ist es der Trainer, der seine Bereitschaft zur Höchstleistung auf seinem Feld zu demonstrieren hat: das ist unter anderem seine Managementaufgabe.

Kreativität und Durchsetzungswille innerhalb der Gesamtorganisation laufen ins Leere, wenn nicht eine andere Fähigkeit hinzutritt. Ein Manager muß in der Lage sein, seine Ideen angemessen zu vermitteln.

Management beruht in weiten Teilen auf Kommunikation. Ein Trainer, der sich zum Teil als Manager verstehen will, muß nicht nur gewissermaßen im Innenverhältnis mit seinen Athleten verständliche und wirksame Formen des kommunikativen Umgangs finden - das wird uns weiter unten beschäftigen -, sondern auch mit seiner Organisation klar und überzeugend in einen wechselseitigen Dialog treten können. Nur so wird man eine Grundlage schaffen, auf der Ziele gemeinsam unter umfassend Informierten formuliert werden können. Der Kommunikationsfluß darf nicht einseitig sein. Entscheidungsträger sind gut beraten, über Absichten, Ziele und Überzeuqungen ihrer "Basis" informiert zu sein, wie selbstverständlich die jeweils vorgeordnete Instanz sich der Basis verständlich machen sollte. Auch das fördert die Motivation der Arbeit und schließt gegenseitige Mißverständnisse und damit Reibungsverluste in sachlicher und sozialer Hinsicht aus. Ein Oktroy von oben ist nicht weniger schädlich als das Schweigen von unten. Management bedeutet in diesem Sinne ein Bemühen, Vertrauen ineinander durch gegenseitige Information herzustellen und zu erhalten.

Das wollen wir betonen. Ein Trainer steht wie jeder Berufstätige, dem Managementaufgaben zugewiesen und zugemutet werden, in einem vielfältigen System von Verbindlichkeiten, Interessen und Einflußgrößen, und diese hat er aktiv mitzugestalten.

Zentral bleibt jedoch sein Verhältnis zum Athleten. Auf diesen Kern einer denkbaren Managementtätigkeit werden wir uns konzentrieren, dabei aber niemals vergessen, daß die Gestaltung seiner übrigen beruflichen Beziehungen notwendige Bestandsstücke einer erfolgreichen Arbeit am Athleten sind.

Zu klären wäre vorab, was man unter "Manager" zu verstehen hat. Ist das nur ein modischer Ausdruck für den Sachverhalt, pünktlich, sorgfältig und fleißig seinen Job zu machen? Das ist es auch, es ist aber noch nicht alles.

Es besteht nämlich zuweilen ein großer Unterscheid zwischen der persönlichen Pflichterfüllung in der Arbeit als mehr oder weniger weisungsgebundener Mitarbeiter und der Fertigkeit, andere als Vorgesetzter dazu zu bringen, ihre "Arbeit" gut durchzuführen.

In dieser Differenz liegt der wesentliche Unterschied zwischen einem Manager und einem Mitarbeiter, der ein scharf eingegrenztes Aufgabengebiet hat. Management bezieht sich auf Organisation von Menschen, die zusammengekommen sind, gemeinsam an einem gemeinsamen Ziel zu arbeiten. Die Aufgabe des Managers ist, diese Menschen so zu leiten und zu motivieren, daß ihre Teilleistungen sich möglichst effektiv und effizient zu der Gesamtleistung zusammensetzen. Das ist in unserem Fall die Spitzenleistung der Athleten.

Der "kleine Unterschied" ist mit dem ironisch gemeinten Peter-Prinzip treffend beschrieben, das sich leicht auf den Sport anwenden läßt.

Viele Sportler werden am Ende ihrer aktiven Karriere aus welchen Gründen auch immer Trainer. Sie müssen dann nicht mehr laufen, springen, schwimmen, werfen, sondern darauf achten, daß andere das machen. An dieser Stelle, sagen PETER/HULL (1969), erreichen manche dann ihren "point of incompetence". Von einem Tag zum anderen rutschen sie von einer ausführenden Tätigkeit in eine administrative und kreative. Der Vertreter wird Verkaufsleiter, der Fahrer ein Leiter des Fuhrparks, der Lehrer wird Schuldirektor, und eben der Sportler wird Trainer. Manch einer erreicht dabei seinen "point of incompetence". Er ist auf Managementaufgaben nicht oder nur unzulänglich vorbereitet. Einige wachsen an und mit ihren neuen Aufgaben und überschreiten diesen Punkt, andere bedürfen einer Fortbildung. Unternehmen der freien Wirtschaft halten das so. Jährlich finden in der Bundesrepublik einige Hunderte von innerbetrieblichen und außerbetrieblichen Kursen statt, die nichts anderes zum Ziel haben, als Führungskräfte in die Tätigkeiten einzuüben, die in leitender Position hinzukommen müssen, will man erfolgreich sein: das sind Tätigkeiten, Menschen zusammenzuführen und auf ein gemeinsames Ziel einzuschwören.

Im Sport ist dieser Aspekt lange vernachlässigt worden. Erst in jüngster Zeit zeichnet sich etwa gemessen an der Zahl einschlägiger Veröffentlichungen, der Gründung von Weiterbildungsinstituten, der Aufnahme von Managementinhalten in die Ausbildungspläne sportwissenschaftlicher Einrichtungen und schließlich auch der Durchführung von Führungsseminaren für Trainer und Funktionäre ein deutlicher Trend zur Berücksichtigung von Managementfragen des Sports ab. Noch aber fehlt eine systematische Darstellung einer Managementlehre des Sports, insbesondere eine solche, die für Trainer auf deren spezielle Belange abgestellt wäre.

So macht man "Anleihen" bei der Wirtschaft, allerdings mit dem Risiko einer nur begrenzten Übertragbarkeit auf den Sport. In Bürokratien, Unternehmen oder im Sport stellen sich Managementaufgaben zumal auf unterschiedlichen Hierarchieebenen nach Form und Inhalt, Freiheitsgrad und Zielen recht verschieden dar. Die Dutzende von Management-by-Theorien, die in der Literatur publiziert worden sind, mögen Ausdruck dieser Differenzen sein (management by objectives, by task, by demand oder gar by terror), vielleicht auch nur Ausdruck von politischen und akademischen Modeströmungen. Befragungen von herausragenden Persönlichkeiten des Wirtschaftslebens, der Politik und des Sports (s. z. B. DENNIS/NANUS 1985) führen jene "Techniken" schnell ad absurdum. Erfolgreiche Menschen in Führungspositionen haben selten eine rigide "Masche", nach der sie arbeiten, sondern vielmehr tiefe, glaubwürdige und vertrauenerweckende Überzeugungen, die über alle von Fall zu Fall notwendigen Techniken hin das Klima ihres Umgangs mit Menschen bestimmen.

So sind unsere folgenden Ausführungen nicht als eine Art von Rezeptologie erfolgreicher Managements zu verstehen. Bei der Unterschiedlichkeit der Disziplinen, den damit einhergehenden lokalen, organisatorischen und finanziellen Besonderheiten, der kaum mit Wirtschaftsunternehmen zu vergleichenden vertraglichen Beziehungen zwischen Vorgesetztem und Untergebenem usw. und schließlich auch den individuellen Persönlichkeiten von Trainern und Sportlern wäre es töricht, ein geschlossenes Procedere womöglich noch mit einzelnen Handgriffen als <u>die</u> wahre Lehre anpreisen zu wollen. Es ist vielmehr wichtig, übergreifende Prinzipien erfolgreicher Managementtätigkeit zu erkennen und sich inner-

lich davon überzeugen zu lassen. Sind die Leitgedanken einmal verstanden und akzeptiert, darf man bei allen Fehlern, die immer wieder unterlaufen, sicher sein, den Ansprüchen auf Dauer gerecht zu werden, die Athleten und Sportorganisation mehr oder weniger ausgesprochen vom Trainer als Manager erwarten.

3. EFFIZIENZ UND EFFEKTIVITÄT IM SPITZENSPORT

Erwartet wird vom Trainer, daß er Menschen, Material und Finanzen so in Einklang bringt, daß das Ergebnis (die Höchstleistung) erreicht wird und alle Beteiligten mit der Art, wie das erreicht wird, zufrieden und einverstanden sind.

Kriterien sind mithin Effizienz und Effektivität. Beide müssen gleichermaßen hoch sein.

Hohe Effektivität und geringe Effizienz macht einen labilen Zustand. Typisch ist der Trainer mit dem eisernen Besen. Der Effekt wird über höchste Anstrengungen erreicht; leider zumeist nicht im Wiederholungsfall, weil die Beteiligten den Weg dahin nicht akzeptieren. Sie machen ihn einmal, vielleicht auch zweimal mit, dann ist der Einbruch da. Dauerhafte Spitzenleistung ist ein Ergebnis eines kontinuierlichen Aufbaus und nicht des zufälligen Durchbruchs mit rabiaten Mitteln. Kontinuierlicher Aufbau meint auch einen kontinuierlichen Trainingsstil. Nicht der besondere Trick macht den erfolgreichen Trainer aus, sondern ein Konzept, das heute, morgen und übermorgen bei allen seinen Variationen und Innovationen Gültigkeit hat.

Geringe Effektivität und hohe Effizienz beschreiben den Tourismus-Trainer und -Sportler. Die Stimmung ist gut, die Leistung nur mäßig. Dieser Zustand tendiert zu Stabilisierung und ist zumeist eine Folge der Unfähigkeit von Trainern, ihren Athleten sehr eindrücklich klarzumachen, daß höchste Leistungen notwendigerweise mit erheblichen Entbehrungen erkauft werden müssen. Wir werden darüber noch zu sprechen haben.

Geringe Effektivität und geringe Effizienz ist selbstverständlich die perfekte Katastrophe, die in der Regel zur Ablösung des Trainer-Managers führen müßte.

Wie erreicht man nun den Idealfall hoher Effektivität und hoher Effizienz? Die Antwort kann man auf mindestens drei Ebenen geben:

Methodisch-technische Ebene

Darunter sind alle die trainingsmethodischen und trainingsdidaktischen Instrumente zu verstehen, die ein guter Trainer beherrschen sollte. Das ist nicht unser Thema und im übrigen eine Selbstverständlichkeit, wenngleich die Vermittlung und der Erwerb aktueller trainingswissenschaftlicher Ergebnisse in der Praxis gewiß noch verbesserungsbedürftig sind. Der Transfer von Praxisfragen in die Wissenschaften und umgekehrt von den Wissenschaften in die Praxis, wie auch der Wissenstransfer zwischen den Disziplinen der Praxis sind gegenwärtig weit von einem denkbaren Optimum entfernt. Das ist allerdings dem Trainer nur insoweit anzulasten, wie er bestehende Möglichkeiten nicht kontinuierlich nutzt.

Organisatorische Ebene

Darunter sind alle Aktivitäten zu verstehen, die auf eine zeitlich-räumliche Abstimmung des Einsatzes der Instrumente der methodisch-technischen Ebene hinauslaufen. In diesem Beitrag werden einige Ausführungen dazu folgen, so daß ich mich hier kurz fassen kann. Es gibt jedoch Managementlehren, die gerade diese Aktivitäten in das Zentrum ihrer Aufmerksamkeit stellen:

Planung

Planung ist der Prozeß, in dem man nachdenkt, wer, wie, wo, wann und warum etwas im Jahresablauf tun soll. Es sind die berühmten fünf "W" des Selbst- und Fremdmanagements. In der Planung liegt das Kernstück des Erfolges. So werden in der Literatur viele differenzierte Vorschläge gemacht, wie gerade dieses Instrument am besten zu handhaben sei. Critical Path Analysis (CPM) oder Planning and Evaluation Review Technique (PERT) sind nur zwei von vielen anderen. Wir können das hier nicht weiter ausführen, wollen aber betonen, daß Planung in diesem Sinne nicht schlicht die Führung eines Terminkalenders bedeutet. Planung bedeutet auch die Vorschau von Störgrößen wie Verletzungen, Ausfälle, Wit-

terungsbedingungen, Terminkollisionen und anderes mehr, für die Ausweich- und Notfallprogramme vorweg "geplant" werden müssen. Das Prinzip ist, frühzeitig zu verhindern, daß man irgendwann einmal gezwungen sein wird, vor überraschenden Ereignissen mehr recht als schlecht zu improvisieren. Improvisationsfähigkeiten werden immer gefragt sein. Man sollte jedoch nicht allein darauf bauen.

Organisation

Darunter versteht man die zeitliche, räumliche und sächliche Abstimmung von Personen und Hilfsmitteln auf dem Weg zum Ziel. Der Plan ist die Grundlage, die Organisation aller Tätigkeiten zur Planerfüllung sichert personell und materiell seine Realisation. Koordination des personellen Einsatzes, Delegation von Aufgaben, Abgrenzung von Kompetenzen, überschneidungsfreie Führungsstrukturen usw. sind einige Stichworte, die zur Organisation gehören, Ein Bundestrainer ist zuweilen in ein oft konkurrierendes Netz von Zuständigkeiten eingebunden (Vereine, Heimtrainer, Landestrainer, Sponsoren usw. greifen in seine Arbeit ein). So sind oft mühselige Abstimmungsgespräche notwendig, die jedoch der Mühe wert sind, Reibungen in der Saison sind schädlicher für die Spitzenleistung als kaum vermeidbare Spannungen in der Diskussion von Plänen und Organisationsfragen zu Beginn des Jahreszyklus. Als Manager sind Trainer gehalten, für den Vertragszeitraum klare Verhältnisse für sich und die Athleten zu schaffen und nachdrücklich auf deren Einhaltung zu bestehen. Erfolg stellt sich nur auf halbwegs stabilen Ordnungsstrukturen ein; Strukturen, in denen jedermann weiß, was er von anderen erwarten darf und was er selbst zu tun hat. Springprozessionen mögen zwar auch zum Ziel führen, nur, wie man weiß, langsamer und mühseliger.

Kontrolle

Dem Begriff haftet ein unangenehmer Beigeschmack an. Wer läßt sich schon gern kontrollieren? Davon muß man sich frei machen, und der erste Schritt dazu ist, sich selbst zu kontrollieren. Der zweite Schritt, nicht Personen zu kontrollieren, sondern den Fortgang der gemeinsamen Sache.

Kontrolle setzt Pläne voraus, an denen Wollen und Fakten überhaupt erst meßbar sind; setzt auch eine Organisation der Verantwortung voraus - andernfalls man nicht in der Lage wäre, Soll-Ist-Abweichung auf ihre Ursachen zurückzuführen. Sie ist nicht Selbstzweck einer Machtausübung der Kontrolleure, sondern wesentliches Steuerungsinstrument für Lernprozesse in der Organisations- und Planentwicklung. Niemand wird für sich in Anspruch nehmen wollen, er könne eine perfekte Planung erstellen. Abweichungen wird es immer geben, und sie stellen sich geradezu notwendig in jedem lebendigen System ein. Ohne Kontrolle lernt man wenig oder nichts für die Zukunft. Es hilft wenig, den Kopf im Nebel vager Eindrücke zu lassen. Die Realität wird einen einholen. Der Manager sollte es daher zu einem Stück seiner geistigen Kultur werden lassen, sich schonungslos zu sagen, das habe ich gewollt, und das habe ich erreicht. Nur so ist Ursachenforschung möglich und der Boden für Veränderungen bereit.

Kontrollinstrumente sollen exakt beschrieben und an spezifische Aufgaben gebunden sein. Sie sollen allen bekannt sein und verbindlich akzeptiert werden. Ihre Notwendigkeit ist zu verdeutlichen, damit Selbstkontrolle angenommen und Fremdkontrolle minimal bleibt. Das ist ein wichtiger Punkt. Kein Trainer ist in der Lage, gewissermaßen von oben her sämtliche Kontrollen selbst durchzuführen, Er muß sich darauf verlassen können, daß seine Athleten überzeugt sich selbst kontrollieren. Ihm bleibt dann zu tun, was man in der Wirtschaft Management by exception nennt, nämlich dann einzugreifen, wenn dramatische und systembedingte Abweichungen von einer idealen Norm beobachtet werden.

Psychologische Ebene

Planung, Organisation und Kontrolle sowie Perfektion in der trainingsmethodischen Arbeit garantieren noch keine Spitzenleistungen· Vieles, was man plant und tut, läßt Alternativen zu. Für eine aber muß der Trainer sich entscheiden. Es gibt Managementtheorien, die besagen, in der Entscheidung über Alternativen läge die eigentliche Aufgabe des Managers. Das stimmt wohl nur zum Teil, schließlich werden von ihm auch innovative Anstöße und Ideen erwartet. Entscheiden muß letztlich er. Läßt er sich diese Aufgabe nehmen, dann ist er fehl am Platz.

Nun ist das kardinale Problem, wie man entscheidet und wie man seine Entscheidungen vermittelt. Einsame Entschlüsse ohne Punkt und Komma sind die beste Methode, seine Mitarbeiter, worunter wir die Athleten verstehen wollen, nachhaltig zu vergraulen.

Man erwartet in einem freiheitlich-demokratischen Rechtsstaat auf allen Ebenen Transparenz der Entscheidung. Wir glauben, viele Reibungspunkte im Trainer-Athleten-Verhältnis seien weniger alternativen Ansichten - die gibt es immer - als mangelnder Transparenz der Entscheidungsgrundlagen und der Entscheidungsprozesse sowie deren Vermittlung zuzuschreiben. So ist es eine zentrale psychologische Aufgabe des Trainer-Managers, Kommunikation und Information im Gesamtsystem zu garantieren. Das ist zwar gelegentlich eine lästige Aufgabe, lästiger aber könnte die Querele zum falschen Zeitpunkt werden. Einige Unternehmensberater behaupten, Kommunikation mache 90 Prozent der Managementaufgaben aus. Wir halten das für zutreffend, wenn man die technisch-organisatiorische Leistung eines Managers einmal beiseite läßt und fragt, was er dann noch zu tun habe. Dann muß er führen, und wenn er überzeugend führen will, ist er in unserem gesellschaftlichen Klima ohne Kommunikation ein unglaubwürdiges Fossil. Gewiß hat der Sport einige Strukturelemente, die autoritatives Verhalten begünstigen. In der sportspezifischen Ernstsituation wird man an gewissen Kommandoregelungen nicht vorbei kommen. Das gilt indes nicht für Training und Vorbereitung und schon lange nicht für das Bemühen, aktuelle und zukünftige Entscheidungen zu begründen.

Wie jeder weiß, gibt es Organisationen mit exakten Plänen, klarer Führungsstruktur, lückenlosem Kontrollsystem und abgegrenzten Kompetenzen - nur arbeiten die Mitarbeiter alle etwas langsamer, weniger intensiv, weniger engagiert, als man sich das wünschen sollte. LIKERT (1967), ein renommierter Management-Forscher, sagt dann auch sehr richtig: "Managing the human component is the central and most important task because all else depends on how well it is done."

Bürokratien sind das sprichwörtlich illustrierendste Beispiel einer lückenlosen Perfektion der Organisation verbunden mit einem "slow go" der Mitarbeiter (in diesem Ruf stehen diese Organisationen zumindest).

Kommunikation über Entscheidungen hat zwei Seiten:

Zum einen zwingt sie den Führenden, seine Entscheidungen zu begründen. Der Begründungszwang fordert von ihm Erklären dort, wo er bislang kaum hinterfragte Macht ausgeübt hat.

Zum anderen bedeutet offenes Darlegen von Entscheidungen mit ihren Begründungen die Chance, sich am Widerspruch der Betroffenen zu kontrollieren. In der Regel sind solche Systeme erfolgreicher als andere, die den Kommunikationsfluß nicht institutionell stören oder gar abblocken. Im Trainer-Athleten-Verhältnis wäre es töricht, auf Anregungen zumal erfahrener Athleten zu verzichten. Jeder kann von jedem profitieren. Kein Trainer wird für sich beanspruchen, die trainingswissenschaftliche Weisheit allein gepachtet zu haben. Stetiger Transfer des Wissens ist auch im Innenverhältnis wichtig. Das heißt nicht, seine Sachautorität zum Gegenstand von Abstimmungen zu machen, sondern seine Sachautorität der Diskussion zu stellen, sie zu modifizieren und dann aber mit guten Gründen auch durchzusetzen.

Überzeugend vorgetragene Konzepte führen zur Einsicht in das Notwendige, und diese Einsicht ist einer der wesentlichen Motoren für das, was man heutzutage Motivation von Mitarbeitern nennt.

Entscheidungen sind niemals zu vermeiden. Führung verlangt das. Der Stil der Entscheidungsbildung und -vertretung macht Führung aus. Motivierende Führung, also eine Führung, die allen Athleten, Co-Trainer, Funktionäre und Betreuer in eine Aufgabe einspannt, setzt einen partizipativen Führungsstil voraus.

Das hört sich leichter an, als es tatsächlich ist. Gewiß sind zumindest die Sportler, mit denen es Bundestrainer zu tun haben, in hohem Grade aus sich heraus motiviert, ihr Bestes zu geben. Sie haben starke Leistungsmotive, so daß man dem Irrglauben nachgehen könnte, diese würden sich auch ohne Zutun des Trainers in sportbezogene Motivation entfalten. Bis zu einem gewissen Grade ist das richtig, und manch ein Athlet bedarf der motivierenden Einflußnahme eines Trainers nicht. Das ist jedoch nicht der Regelfall, wie es im Wirtschaftsleben ebenfalls eine Ausnahme bleiben dürfte, daß sich ein Mitarbeiter freiwillig bis zu seiner Leistungsgrenze engagiert. Zwischen einem Motiv und der

Motivation, sich entsprechend zu verhalten, können Diskrepanzen auftreten.

Das hat mindestens drei Gründe:

● Menschliches Handeln wird durch eine große Zahl von Motiven beeinflußt. Motivkonflikte sind in der Regel niemals auszuschliessen. Ein Trainer hat unter diesem Aspekt die Aufgabe, leistungsrelevante Motive zu stützen, irrelevante oder gar gegenläufige so zu lenken, daß sie die Leistung nicht berühren. Kaum jemand findet allein in Spitzenleistung seine Befriedigung. Training und Wettkampf fordern von Spitzensportlern eine höchst einseitige motivische Orientierung, die kaum Platz für die Entfaltung anderer Motive läßt. Um so wichtiger ist es, den geringen Freiraum mit Angeboten zu gestalten und gelegentlich auch darüber nachzudenken, wie die Sporttätigkeit selbst zu einem Feld der Befriedigung unterschiedlichster Strebungen und Wünsche werden könnte.

● Motivation ist nicht nur eine Funktion der hypothetischen Motivstärke, sondern auch der äußeren Bedingungen des Handelns. Unzulängliche Planung, unklare Ziele, zweifelhafte Belohnungsmechanismen usw. können den Motiviertesten hindern, sich voll seiner Aufgabe hinzugeben.

● Der Weg zur Spitzenleistung ist ein gemeinsamer von Athleten und Trainern. Er vollzieht sich in einer Gruppe, deren Mitglieder eine unterschiedliche Motivstruktur haben werden. Selbst in Individualsportarten und mehr noch in Mannschaftssportarten ist die individuelle Motivation nicht zuletzt eine Funktion überindividueller Phänomene, die sich aus den sozialen Beziehungen aller miteinander ergeben. Ein erfolgreicher Trainer-Manager wird gut beraten sein, nicht nur die individuelle Motivation zu forcieren, sondern auch das überindividuelle Gesamtklima in Konkurrenz und Kooperation, individueller und sozialer Verantwortung für die Gesamtleistung sorgfältig zu steuern und zu stimulieren.

4. PSYCHOLOGIE DES MANAGEMENTS VON SPITZENLEISTUNGEN

Wenn wir nun versuchen, die mehr psychologische Aufgabe des Managements von Spitzenleistungen näher zu erläutern, dann wollen wir noch einmal ausdrücklich auf die technisch-organisatorische Ebene hinweisen. Alle "Psychologie" nutzt nichts, wenn schon in formalen, planerischen, organisatorischen und inhaltlichen Bereichen der Wettkampf- und Trainingsgestaltung gravierende Mängel die Entfaltung von Leistung behindern oder gar verhindern.

Ohne Anspruch auf Vollständigkeit sei eine grobe Gliederung vorgeschlagen.

1. Welche Grundüberzeugungen sollten einen Manager leiten?
2. Wie lassen sich diese Grundüberzeugungen in konkretes Handeln umsetzen?

4.1 Einige Grundüberzeugungen

Respekt vor der Individualität des Athleten

In dem Dilemma zwischen einer durchaus "ökonomischen" Strategie, ein Betreuungskonzept für alle zu praktizieren, und der sicherlich weniger ökonomischen Strategie, für jedes einzelne Individuum ein maßgeschneidertes Vorgehen zu verwirklichen, sollte sich der Trainer tendenziell zum letzteren Pol entscheiden. Das Scheren aller über einen Kamm hilft im Extremfall niemanden optimal. In technischer Hinsicht ist eine Individualisierung des Trainings auf höchsten Niveau ohnehin geboten. Herausragende Leistungen sind schon per definitionem "Einzelfälle". Unter psychologischen Gesichtspunkten bedeutet individuelle Zuwendung Respekt vor der je einmaligen Anstrengung einer jeden Persönlichkeit, den ein jeder beanspruchen kann. Kommt man dem so weit wie eben möglich nach, dann ist eine erste Voraussetzung für die Entfaltung von Eigenproduktivität und -kreativität des Athleten geschaffen.

Sinngebung für die sportliche Spitzenleistung

Das Wohl und Wehe der Gesellschaft hängt gewiß nicht von sportlichen Spitzenleistungen ab, sofern man allein den "Nutzen" betrachtet, den etwa ein weiter Diskuswurf, ein schneller Sprint

oder ein hoher Sprung für die Allgemeinheit haben. Wir haben bekanntlich vielfältige andere und bessere Möglichkeiten, uns schnell fortzubewegen, "Gegner" wirkungsvoller zu attackieren oder "Geräte" irgendwo hin zu verfrachten. Man wird sich mithin als Trainer und Athlet gelegentlich zu fragen haben, welchen Sinn es überhaupt macht, daß man sich jahrelang um eine Leistung auf einem Weg bemüht, deren Effekt man weiß Gott bequemer erreichen könnte. Wir wollen nun nicht in eine Diskussion über den Sinn und Wert sportlicher Spitzenleistungen eintreten, sondern nur formal auf ein Problem verweisen: Motiviertes Handeln ist auf Dauer nur dann auf hohem Niveau zu halten, wenn man sein Handeln als sinnvoll erlebt. Das um so mehr, als das Ziel - die Spitzenleistung - erstens unter dem Risiko des Mißerfolges steht und zweitens selbst bei Erreichung oft nur um dem Preis der Vernachlässigung von Handlungsalternativen erkauft wird, die man womöglich für noch sinnvoller hält als die tägliche Plackerei in Sportstätten. Als Manager von Spitzenleistung ist man daher verpflichtet, sich nicht nur Gedanken über zweckmäßige Wege zum Ziel zu machen,sondern seinen Athleten auch Sinn und Wert des Zieles zu vermitteln. Das Problem stellt sich allein schon deshalb, weil sportliche Höchstleistung nur ein episodisches Ziel im Gesamtlebensentwurf eines Athleten ist. Materieller Gewinn als Sinngebung des Tuns ist für die meisten Sportarten fragwürdig, Ruhm und Ehre sind flüchtige Belohnungen, soziale Akzeptanz bleibt oft nur auf die Phase beschränkt, in denen unsere Unterhaltungsindustrie Interesse für die Person findet. Man möchte die Frage stellen: "Was bleibt?"

Wir wollen Karl Adam zitieren, der einmal trefflich, wie das seine Art war, genau das Sinngebungsproblem benannt hat: "Ein modernes Leistungstraining hat starke Rückwirkungen auf die Gesamtpersönlichkeit des Athleten. Diese Rückwirkungen können negativ ausfallen in dem Sinne, daß die Einordnung des Athleten in die Gesellschaft und seine menschlischen Beziehungen gestört werden. Da sich solche Konflikte sofort auf die sportliche Leistung auswirken, muß der Trainer versuchen, sie zu verhüten. Die wirksamste Gegenmaßnahme, die ich kenne, besteht darin, dem Athleten in möglichst jugendlichem Alter die Überzeugung zu vermitteln, daß ein Transfer von im Sport erworbenen Eigenschaften und Fähigkeiten möglich ist, wenn man ihn bewußt anstrebt. Der Athlet

ist dann hochmotiviert in Richtung auf den Versuch, in allen Gruppen, denen er angehört, durch Leistungsnachweis einen hohen Rangplatz zu erwerben."

Das ist eine von vielen anderen möglichen Sinngebungen. Das Prinzip wird aber deutlich. Spitzensport und der Weg dorthin sind mit mancherlei Zweifel verbunden, die sich negativ auf die Arbeitsmotivation legen. Wie ein Manager in der Industrie wird ein Trainer nur dann "seine Mannschaft" zu höchster Leistung anspornen in der Lage sein, wenn es ihm gelingt, das Leistungsengagement in eine äußerst spezialisierte Tätigkeit als individuell und gesellschaftlich sinnvolles Tun in den Lebensentwurf des Athleten einzugliedern. Das setzt allemal auch Reflektion des eigenen Berufs voraus.

Gelebtes Wertesystem

Ein Trainer sollte nicht nur Sinn vermitteln, sondern auch sichtbar vorleben. Das berührt letztlich die Glaubwürdigkeit der Führung. Man kann sich schwer einen Manager einer Fleischwarenfabrik vorstellen, der selbst Vegetarier ist. Was der Nürnberger Poet Hans Sachs schon vor mehr als 400 Jahren formulierte, gilt noch heute: "Ich nenne einen Meister gut, der, was er sagt, auch selber tut." Ein Trainer darf nicht nur der technisch perfekte Administrator sein, er muß auch durch seine Lebensführung, seine Überzeugungen und sein Engagement beweisen, daß ihm die Sache, um die es geht, nicht weniger wichtig und bedeutsam ist als dem Athleten. Nicht Administration reißt mit, sondern Begeisterung bei der Sache, die nur aus einer tiefen Überzeugung in die Richtigkeit des eigenen Tuns wachsen kann. Differenzen in Weltanschauungen wird es immer geben. Unterschiedliche Orientierungen von Trainern und Athleten sind allein schon aus der Altersunterschiedlichkeit anzunehmen. Zur Glaubwürdigkeit der Führung trägt kontroverse Diskussion abweichender Anschauung mehr bei als flaue Indifferenz.

Anregung von Initiativen

Auch in diesem Punkt steht der Trainer-Manager in einem Dilemma. Einerseits ist die Einhaltung von Trainingsplänen aus mancherlei Gründen unverzichtbar, andererseits wird motiviertes Han-

deln im Korsett einer Stereotypisierung erheblich gedämpft. Niemand läßt sich gerne verplanen. Entfaltung von selbstbestimmter Initiative ist gewissermaßen ein menschliches Grundbedürfnis. Dafür muß ein Manager Freiräume schaffen und seine Mitarbeiter auch anregen, sie zu nutzen. Selbstverständlich findet diese Nutzung eine Grenze. Initiativen müssen immer auf das gemeinsame Ziel bezogen bleiben. Das Mindeste, was man tun sollte, ist, die Athleten anzuregen, über Trainings- und Wettkampfgestaltung nachzudenken und von Zeit zu Zeit mit ihnen zusammen ihre und eigene kreative Konzepte zu diskutieren.

Einfache, flexible Organisation und lockere Führung

Diese ergeben sich aus den vielfältigen Unwägbarkeiten aller Systeme, in denen Menschen mit Menschen zu tun haben. Die Kommunikationswege sollten kurz und übersichtlich bleiben und nur Rahmenbedingungen setzen, damit eine schnelle Anpassung an überraschende Situationen möglich bleibt. Regelung von Instanzen, Hierachieebenen, Verteilung von Kompetenzen usw. sind nicht ein Selbstzweck. Eine sachgerechte Struktur ist anzustreben. Da sich die Sachen und die Menschen mit ihnen ändern, muß hinreichend Offenheit bleiben, damit Verkrustungen der Dynamik des Fortschritts nicht im Wege stehen. Offenheit scheint am ehesten gewährleistet, wenn bis ins letzte Glied Verantwortung delegiert wird. Delegation von Verantwortung an Athleten räumt diesen zugleich ein Stück Entscheidungskompetenz ein. Das wiederum bedeutet, Vertrauen in deren selbstbestimmte Motivation zu setzen und den eigenen Führungsanspruch zu dosieren. Es werden dabei immer noch hinreichend viele Umstände eintreten, in denen man von seiner Macht und Autorität Gebrauch machen muß. Devise sollte hingegen immer sein: "Soviel Führung wie nötig und sowenig Kontrolle und Befehl wie möglich." Das Wechselspiel zwischen straffer zentraler Führung und dezentralisierter Selbstbestimmung ist zu erkennen und das richtige Maß letztlich zu finden. Da bekanntlich "viele Wege nach Rom führen", ist vielleicht die beste Führung die, die den Athleten Freiheiten im Detail läßt und dabei aber ein rigoroses Festhalten am Grundkonsens fordert.

Primat des Handelns

Diese Grundüberzeugung steht wie alle übrigen zwischen zwei Polen. Das richtige Maß ist zu finden. Die Überzeugung folgt dem geläufigen Motto: "Probieren geht über Studieren." Das besagt nun nicht, daß man seine Tätigkeit nach dem Modell des "Versuchs und Irrtums" organisieren sollte, es sagt auch nicht, man solle analytisches Denken, Einführung von wissenschaftlichen Erkenntnissen einer blinden Praxis opfern. Planen, Organisieren, Delegieren für soziale Systeme führt sicherlich nahe an den Erfolg. Es bleibt jedoch immer manches,. das sich dem vorweg planenden Verstand entzieht. Darin liegt eine Herausforderung an die Experimentierfreude eines Managers. Erfolgreiche Manager sind experimentierfreudig in dem Sinne, daß sie unter ungewissem Ausgang und unvollkommener Datenlage gelegentlich Wagnisse eingehen. Sie handeln auch dann, wenn letzte Gewißheiten versagt bleiben. So sehr wir die Wissenschaft bemühen werden, es wird immer ein Rest von Fragen bleiben, wenn wir zwischen alternativen Möglichkeiten zu entscheiden haben. Wer hohe Ziele anstrebt, muß etwas riskieren. Konservatives und konventionelles Handeln bringt zwar, sofern die Mittel und Methoden bewährt sind, Erfolg, leider zumeist nur durchschnittlichen.

Im Leistungssport sind wir jedoch nicht an einem mehr oder weniger hohen Niveau der Leistung, sondern an der herausragenden Leistung interessiert. Wie wir uns auch drehen und wenden, mit all unserer Kunst und unserem Wissen stoßen wir schnell an eine Grenze, die wir nur dann überschreiten, wenn wir es wagen, ungedeckt von der Lehrmeinung Neues zu riskieren. Aus dem Effekt unserer Handlungen werden wir dann erfahren, ob wir uns geirrt haben. Es versteht sich von selbst, daß damit nicht einer Hasadeur-Mentalität das Wort geredet wird. Ein Manager sollte nicht "spielen", er sollte aber ein gewisses Risiko nicht scheuen.

4.2 Umsetzung in konkretes Handeln

Aus diesen Grundüberzeugungen lassen sich nun einige Direktiven ableiten. Wir streben nicht an, einen vollständigen Katalog empfehlenswerter Verhaltensweisen für einen Trainer aufzulisten, der sich unter psychologischen Gesichtspunkten als Manager verstehen will. Es geht uns mehr um eine Illustration bzw. Konkretisierung jener Grundüberzeugungen. Zu diesem Zwecke haben wir versucht, aus allgemeinen Publikationen zur Managementlehre und speziellen Veröffentlichungen über die "Philosophie" erfolgreicher Trainer solche Techniken und Verhaltenmaximen auszuwählen, die von der Mehrheit der Autoren für wichtig gehalten werden. Stichworte mögen genügen, um das Prinzipielle deutlich zu machen. Je nach Sportdisziplin, der Zahl der Athleten, dem Alter und Leistungsniveau der Athleten wird man hier und da gewiß die Akzente anders setzen bzw. setzen müssen. Die Zeit und der zugestandene Raum reichen nicht, diese Differenzierung zu berücksichtigen. Wir denken aber, der Überblick zeichne ein anschauliches Bild erfolgreicher psychologischer Führung.

Unmißverständliche Parteinahme für den Athleten nach innen und außen

Athleten müssen sehen, wissen und fühlen, daß sie auf eine ungeteilte Loyalität des Trainers rechnen können. Undurchsichtige Mehrfachverpflichtungen, Ausspielen der Athleten untereinander, unklare Parteinahme für den Verband und gegen den Athleten, widersprüchliche Äußerungen usw. sind unbedingt zu vermeiden. Interessenkonflikte sind allen Betroffenen klarzumachen.

Energisches Vertreten der Interessen der Athleten nach außen

Ein Trainer sollte sich nicht nur im Sport, sondern auch im außersportlichen Lebensbereich des Athleten engagiert für dessen Probleme einsetzen. Schule, Beruf usw. sind solche Bereiche.

Bemühen um die Entwicklung der Gesamtpersönlichkeit des Athleten

Das bedeutet zumindest eine teilweise Übernahme von erzieherischen/pädagogischen Verpflichtungen insbesondere für junge Ath-

leten. Vermutlich liegt in diesem Punkt eine der schwierigsten Aufgaben von Trainern. Aufzeigen von Perspektiven des nachsportlichen Lebens; Aufzeigen von Transfermöglichkeiten des Leistungssports auf das spätere Leben; Hilfen, den Sinn des Leistungssports zu verstehen; Anbahnung und Pflege von Einbindung des Athleten in weitere soziale Kontexte etc. sind einige Aspekte, an die man denken könnte.

Autorität in der Sache und nicht in der Macht vermitteln

Der Expertenstatus eines Trainers muß zweifelsfrei sein. Das bedeutet mindestens zweierlei: Souveränität des Wissens erlaubt auch das Eingeständnis, dieses oder jenes nicht zu wissen und/oder darüber unsicher zu sein. Sachautorität wird um so glaubwürdiger, je freier man seine Bedenken zugibt. Das empfiehlt sich vor allem im Umgang mit erfahreneren Athleten. Autorität in der Sache heißt auch, an seinem Expertenwissen zu arbeiten und den Athleten deutlich zu machen, daß man auf dem neuesten Stand der Trainingswissenschaften arbeitet.

Informationen für die Athleten sollten korrekt, zuverlässig und klar sein

Das ist an und für sich eine Selbstverständlichkeit. Jedoch zeigt die Praxis in einigen Disziplinen gerade in diesem Punkt Mängel. Technologische Bewegungsabläufe auf dem hohen Niveau von Leistungssportlern lassen sich nach ihren leistungsbestimmenden Parametern nicht leicht analysieren. Das bringt oft eine gewisse Vagheit in die Kommunikation zwischen Athleten und Trainern, die weder der Motivation, den Anweisungen zu folgen, noch dem Lernprozeß förderlich ist. Auch sehen Athleten gelegentlich sich selbst in ihren Aktionen anders, als es der Trainer wahrnimmt. Das führt zu Widerständen in der Übernahme von Traineranregungen. Ein ähnliches Problem, ein gravierenderes noch, stellt sich in der Ursachenzuschreibung für mangelhafte Aktionen. Wir können diese Fragen hier nur andeuten und raten, ein Trainer sollte sich bemühen, unter anderem auch über objektive technische Hilfsmittel eine sachlich möglichst präzise Kommunikation herzustellen.

Zielformulierung

Aus lernpsychologischen Überlegungen sind weit entfernte und recht allgemein gehaltene Ziele wenig motivierend. Das ultimative Ziel ist in zeitlich nahe und konkrete Teilziele zu zerlegen, die sukzessiv anzusteuern sind. Relativ zum Könnensstand sollten diese Teilziele schwierig, aber immer noch erreichbar sein.

Etablierung eines Belohnungs-/Bestrafungssystems

In diesem Kontext ist an zwei Aspekte zu denken. Belohnung ergibt sich selbstverständlich aus dem Erfolg. Zusätzliche Belohnungen zur Unterstützung der Motivation sind indes sorgfältig zu planen. Überlegungen zur Angemessenheit, Häufigkeit, Steigerung mit der Leistung, Differenzierung zwischen den Athleten usw. sind anzustellen. Große Probleme ergeben sich, wenn ein Sportler weniger für den sportlichen Erfolg als um die sekundäre Belohnung kämpft. Ähnlich ist es bei Bestrafungen, sofern es nicht allein genügen sollte, den Mißerfolg als einzige Bestrafungskategorie anzuwenden. Dafür spricht einiges. Grundsätzlich sollten Bestrafungen und Belohnungen aus der Sache erwachsen, verbindlich festgelegt und allseits auch akzeptiert sein.

Auseinandersetzungen niemals vermeiden

Konflikte gibt es in allen lebendigen sozialen Systemen. Ihnen aus dem Weg zu gehen, ist das Falscheste, was man als Trainer tun kann. Es zeugt vielmehr von geringer Glaubwürdigkeit in der Vertretung seiner Sache, wenn man sie nicht und sei es sogar sehr temperamentvoll gegen Widerstände zu verteidigen sucht. Das schließt nicht aus, daß man ein solches Engagement dem anderen ebenfalls zubilligt und sich nach harter Auseinandersetzung gegebenenfalls überzeugen läßt. Konflikte dürfen nicht verdrängt werden. Eher ist es sogar richtig, Athleten von Zeit zu Zeit zu konstruktiver Kritik aufzufordern und sich dieser zu stellen. Auch das ist ein Aspekt des Erziehungsauftrages eines Trainers.

Selbständige Athleten heranbilden

So merkwürdig das klingen mag, man sollte versuchen, sich tendenziell entbehrlich zu machen. Überdauernd hohe Motivation ist

"innengeleitet". Sie kann nur vom Athleten selbst ausgehen. Erreicht man das Ziel, dann wird der Trainer in diesem Sinne als "Einpeitscher" überflüssig. Andere Aufgaben wird er noch genug finden und dafür frei sein. Kontrollen treten in den Hintergrund. Das Klima wird von gegenseitigem Vertrauen geprägt. Sein Pendant ist letztlich auch ein Gefühl der Verpflichtung des Athleten gegenüber seinem vertrauenden Trainer. Selbständigkeit des Athleten hat ganz nebenbei auch einen technisch positiven Effekt für alle die im Leistungssport von Reglement vorgeschriebenen Situationen, in denen der Trainer seinen Schützling nicht mehr "bei der Hand halten" darf. Anders ausgedrückt: Wie in jedem Erziehungsprozeß ist das Verhältnis zwischen Bindung und Lösung zu überdenken. Irgendwann muß sich der Athlet freischwimmen und selbständig agieren lernen.

Zurücktreten hinter die Leistung des Athleten

Das ist zum Teil eine Stil- und Geschmacksfrage, zum Teil auch eine Frage der Ursachenzuschreibung für den Erfolg eines Athleten. Der Trainer, der meint, er solle allen Glanz der Leistung auf sich lenken (der "Startrainer", der "Erfolgstrainer"), muß sich überlegen, was das für einen Athleten bedeutet. Es ist der beste Weg auszudrücken: "Du bist nichts, und ich bin alles." Ein wesentliches Element im Aufbau einer gesunden Selbstbewußtheit des Athleten wird damit gründlich unterminiert. Im Zeitalter der Medienvermarktung von sportlichen Spitzenleistungen sollte sich ein Trainer hüten, sich in den Fallstricken der Eitelkeit zu Lasten derjenigen zu verheddern, die letztlich die Basis auch für seinen Erfolg sind. Im Zweifelsfalle ist es immer angezeigt, den Athleten die Früchte des Erfolges zu lassen und bei Versagen sich schützend vor sie zu stellen und die Verantwortung dafür zu übernehmen.

Ehrlichkeit zu sich selbst

Wir wollen mit dieser hehren Forderung schließen. Eine Führungsperson muß wissen, was sie kann - und was sie nicht kann. Sie muß ihre Fähigkeiten erkennen und ihre Schwächen kompensieren lernen. Positive Fähigkeiten sollte sie konsequent nutzen, ohne in Selbstbeweihräucherung zu entarten, Schwächen sollte sie nicht in Kleinmut versinken lassen, sondern durch harte Arbeit

an der eigenen Person minimieren. Wenn man dieses Prinzip auch auf andere überträgt, dann heißt das nichts anderes als das, was bereits oben gesagt ist: gesunden Stolz auf die Leistungsfähigkeit bauen, Schwächen anderer nicht dramatisieren, sondern als Herausforderung annehmen. Immerhin können Athleten, mit denen es Bundestrainer zu tun haben, weitaus mehr, als sie nicht können. Das sollte man sich immer wieder sagen und auch den Athleten immer wieder sagen. Die leistungsnegativen Details sind keine Veranlassung, das Selbstbewußtsein der Athleten von diesem Negativen her aufzubauen. Die Akzentsetzung also ist wesentlich.

5. SCHLUSSBEMERKUNG

Unsere reichlich langen, aber immerhin noch zu stark verkürzten Ausführungen - insbesondere im letzten Teil des Referats - würden gründlich mißverstanden, wenn man sie als Dogma der rechten Managementlehre verstünde. Ihre perfekte Einübung und Anwendung müßten dann gerade das Gegenteil dessen erzeugen, was gemeint ist. Perfektion der rationalen Elemente einer Managertätigkeit ist erwünscht (Planen, Organisieren etc). Perfektionierung der psychologischen Komponente der Führung setzt implizit voraus, daß sie zu perfektionieren sei. Das ist indes nicht möglich.

Die Individualität der Beteiligten, die Besonderheiten der Umstände und Situationen und schließlich stete Veränderungen im sozialen und gesellschaftlichen Umfeld verlangen nicht nach einer rigiden Masche, sondern nach flexibler Handhabung und Anpassung. Flexibilität ist nicht zu verwechseln mit Instabilität. Flexibilität setzt stabile Grundüberzeugungen voraus. Man kann nicht "biegen", wenn ein Widerlager fehlt.

Es gilt daher, sich die Grundüberzeugungen zu eigen zu machen, an diesen nachdrücklich festzuhalten und im Detail eine individuelle, situationsangepaßte und sachlich vor dem Ziel vertretbare Lösung zu finden. Die vielfach beschworene Konstanz des Trainingsstils meint den Geist, aus dem heraus geführt wird - nicht die eine oder andere Verhaltenstechnik. Für diesen "Geist" zu werben, ihn verständlich und einvernehmlich für alle Partner zu machen, ist eine der wesentlichen Aufgaben des Managers. Dann wird man ihm engagiert und vertrauensvoll auf den Wegen und Umwegen folgen, von denen niemand vorab weiß, ob sie letztlich zum Ziel führen.

Heiner Langenkamp / Jürgen Mallow

MANNSCHAFTSBILDENDE MASSNAHMEN MIT DER JUGEND- UND JUNIOREN-NATIONALMANNSCHAFT DES DEUTSCHEN LEICHTATHLETIK VERBANDES

- Ein Projektbericht zur Kooperation mit einem Psychologen.

1. VORBEMERKUNG

Die Mannschaftbildenden Maßnahmen (MM) sollen bei der Mannschaftsbildung der Jugendlichen und Junioren helfen, die sich über eineinhalb Jahre gezielt auf die Europäischen Junioren-Meisterschaften (EJM) vorbereiten und dort dann als Nationalmannschaft des DLV starten.

Die Mannschaft kann sich bei den Athleten durch je zwei Starter aus 20 verschiedenen (olympischen) Einzel-Disziplinen bzw. bei den Athletinnen aus 17 Disziplinen bilden. Hinzu kommen je zwei Staffeln. Die zum Teil erhebliche Unterschiedlichkeit der Disziplinen macht einen relativ zu anderen Sportarten großen Trainer- und Betreuer-Stab erforderlich, der zur Mannschaft im weiteren Sinne hinzu gerechnet werden muß.

In der Leichtathletik sind nur Staffeln direkte Mannschaftswettkämpfe. Die Wirkung einer Mannschaft für die Athleten liegt also auch auf Nationalmannschaftsebene in einer indirekten Einflußnahme. Da sich die meisten der ca. 60-80 Aktiven sowie der ca. 10-20 Trainer und Betreuer bei den zwei- bis dreitägigen, vorbereitenden Länderkämpfen nicht, wenig oder nur vom Sehen her kennen (können), erfolgte die Mannschafts"bildung" bisher eher formal durch die gleichzeitige Anwesenheit und zum Beispiel den gemeinsamen Trainingsanzug (der bei Länderkämpfen auch noch wieder abgegeben werden muß).

Eine weitere Besonderheit ergibt sich aus überlappenden Altersklasseneinteilungen. International sind die Junioren bis 19 Jahre, die Juniorinnen bis 18 Jahre alt. Die internationale Juniorinnenklasse entspricht bei uns der "weiblichen Jugend A". Der älteste internationale Juniorenjahrgang entspricht unserem jüngsten Juniorenjahrgang; die jüngeren Athleten gehören bei uns zur "Männlichen Jugend A".

Diese Regelungen führen immer wieder dazu, daß sich Mitglieder der DLV-Junioren-Nationalmannschaft bei keinem Wettkampf direkt begegnen, außer bei den Länderkämpfen und der EJM!

Die während der Vorbereitung in ihren Disziplinblöcken geförderten Athleten treffen sich zwischen dem letzten LK des ersten Vorbereitungsjahres und dem ersten LK des zweiten Jahres in einem Mannschaftsgefüge ca. 8-9 Monate nicht!

Die Fluktuation der LK-Teilnehmer ist alters- und leistungsbedingt in der Jugend- und Juniorennationalmannschaft relativ hoch, was die Vertrautheit untereinander und zu den betreuenden, nicht immer disziplinzugehörigen Trainern fehlen läßt oder mindert. Da aber die Zusammenkünfte immer zu Leistungshöhepunkten stattfinden, ist eine solche Vertrautheit unter Umständen direkt leistungsmitbestimmend.

Schließlich ist es Auffassung des DLV, daß die EJM keine übermäßig starke Forcierung der Leistungsentwicklung auslösen darf (frühes "Verheizen"). Die EJM soll eine wichtige Durchgangsstation zu internationalen Spitzenleistungen sein. Diese offizielle Auffassung ist keineswegs leicht zu realisieren. Für viele Trainer und Funktionsträger wird die Chance dieses internationalen Erfolges als "handfester" wahrgenommen als die langfristige Erfolgskarriere. Leider ist aber auch für viele Athleten die EJM ihr internationaler Karrierehöhepunkt.

2. ZIELE DER MANNSCHAFTSBILDENDEN MASSNAHMEN

Vor dem Hintergrund der vorstehenden Bedingungen und Überlegungen stellen wir uns folgende Ziele:

1. sportliche Ebene

   Die EJM soll für alle Beteiligten als "Modell der Leistungsrealisierung" im TOP-Bereich planbar, erfahrbar und auswertbar sein;

2. individuelle Ebene

   Der Athlet soll an und mit sich selbst lernen, eine optimale Leistungssituation für sich zu erstellen und voll zu nutzen;

3. mannschaftliche Ebene
   Jeder soll an sich erfahren und so auch anderen erfahrbar machen, daß jede Leistung im Hochleistungssport aus sozialen Bezügen entsteht und in einem sozialen Gefüge erbracht wird.

3. UMSETZUNGSPLAN (BEISPIEL DER EJM 83 IN SCHWECHART/ÖSTERREICH)

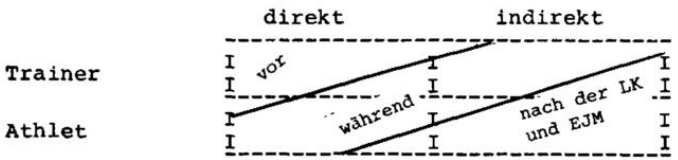
Die Ziele anzusteuern, bedurfte es der Mit- und Zusammenarbeit der Trainer, Athleten, Betreuer und Funktionsträger. Der folgende Überblick zeigt am Beispiel der EJM 1983 in Schwechart bei Wien auf, was und wie wir vorgingen:

Febr. 82	1. Trainersitzung zur EJM
Apr. 82	2. Trainersitzung
30.7./1.8.82	Deutsche Jugend-Meisterschaft
14.8.	Länderkampf (LK) Großbritannien m + w Birmingham
21./22.8.	LK Italien Bologna m
22.8.	Grosseto w
Okt. 82	3. Trainersitzung
Dez. 82	1. Mannschaftszeitung
Jan. 83	2. Mannschaftszeitung
19./20.2.83	Deutsche Jugend-Hallen-Meisterschaft mit Mannschaftstreffen Poster-Dokumentation über LKs und Team
	4. Trainersitzung
Apr. 83	Block-Ostertrainingslager
	3. Mannschaftszeitung
Juni 83	4. Mannschaftszeitung
9.7.	Deutsche Junioren-Meisterschaften mit Mannschaftstreffen
16.7.	LK Großbritannien Koblenz m + w
29./31.7.	Deutsche Jugendmeisterschaft
	5. Trainersitzung
19./20.8.	Abschlußsportfest Bad Reichenhall Verbleib im "Camp" mit
20.-24.8.	Training der Nomierten Gesamtmannschaft bis zur Abreise
25.-28.8.	E J M S C H W E C H A R T
29.8.	Abschlußtag für die Mannschaft

4. DIE PSYCHOLOGISCHE BERATUNG UND BETREUUNG

Zur Realisierung des Projekts "Mannschaftsbildende Maßnahmen" wurde der Psychologe nach einigen Gesprächen in das Leitungsteam des Bundestrainers Leistungsförderung Nachwuchs (BT NW) und der Jugendwartin des DLV integriert. In diesem Team entstand die Gesamtplanung der Maßnahmen, in die die psychologischen Aufgaben eingebettet wurden. Alle Schritte sollten a) abgestuft erfolgen, b) langfristig die Trainer vorbereiten, einstellen und schulen und c) die Athleten mittel- und kurzfristig einbeziehen.

Hierbei richtete sich die psychologische Beratung und Betreuung vornehmlich auf Trainer und Athleten und zwar



4.1 Mit den Trainern bearbeiteten wir

vor der EJM und den LKs

1. Ablauf- und Aufgabenplanung und -verteilung bis ins Detail
2. Konfliktsituationen und mögliche/früher aufgetretene Probleme sowie praktikable Lösungsmöglichkeiten
3. Führungsverhalten
4. Coaching
5. Einzelberatung über Athleten und Maßnahmen während der EJM und der LKs
6. Übernahme der Wartezeit (Mit)-Betreuung vor Wettkampfbeginn
7. Zusammenarbeit bei "Vor-dem-Start"-Problemen
8. aktive, auswertbare Beobachtung der Athleten nach der EJM und den LKs
9. Nacharbeiten mit vielen Trainern
   a) Arbeitsplatz-Organisation
   b) unmittelbare Psycho-Hygiene
   c) private Probleme (die u.a. aus dem Sport"beruf" entstehen)

Wir haben selten Referatssitzungen durchgeführt. Vorherrschend waren intensive Arbeitssitzungen im Plenum und in wechselnden Gruppenzusammensetzungen der Trainer. Wir absolvierten Planspiele, konstruierten Scenarios oder/und nutzten Rollenspiele usw. zum Beispiel: Wie geht man mit einzelnen und der Mannschaft vor, wenn anfangs Mißerfolge auftreten; wie verhalte ich mich, wenn plötzlich der Heimtrainer eingreift; wie stimme ich mit den Heimtrainern die Wettkampfvorbereitung ab (Vereinsinteressen bei noch fehlender Nominierung etc.); welchen Einfluß hat die Gruppenunterbringung; was kann man bei Schlafstörungen machen usw. Daneben wurde als Problemlösungsstrategie für das eigene Verhalten das bei einem BT-Seminar vorgestellte Führungsmodell von FIEDLER bearbeitet und die Arbeitsweise bei einer Athleten-Einzelbetreuung/-beratung oder "Krisenintervention" seitens des Psychologen erläutert.

Allgemein unterstützten alle Maßnahmen mit den Trainern das Ziel

"Bildung des Trainer-Teams mit günstiger Kohärenz"

über 1. gemeinsame Zielformulierung
2. Abstimmung über Art der Mannschaftsführung und ihrer Teilgruppen
3. frühe Organisationsplanung und Aufgabenverteilung
4. Erarbeitung von Konfliktsituationen und -lösungswegen im Trainings- und Wettkampfumfeld
5. Abstimmung und gemeinsame Zielplanung der betreuenden Bundes-, DLV- und Heimtrainer untereinander
6. Hinlenkung auf und Erörterung von individual- und sozialpsychologischen Beobachtungs- und Handlungsaufgaben bezüglich der Athleten(gruppe) wie der Trainer(gruppen).

Auf den Gruppenzusammenhang (Kohärenz) auch unter den Trainern legten wir Wert, weil er mitbestimmend ist für die resultierenden Leistungen:

niedriger Gruppenzusammenhang:	geringe Leistung
mittlerer Gruppenzusammenhang:	viele Energien für die Sache oder Aufgaben, günstigste Leistungsvoraussetzung

hoher Gruppenzusammenhang: starke Tendenz zur Gemütlichkeit, weil alle ganz dufte Typen sind; noch günstige, aber oft schwierige Leistungsvoraussetzung, wenn Sachprobleme gelöst werden müssen

4.2 Mannschafts- und Athleten-Arbeit

Für die Mannschaft und die einzelnen Athleten war das Ziel aller psychologischen Aktivitäten:

"Schaffung eines befriedigenden Gruppenklimas, das zur optimalen Einstellung in Training und Wettkampf anregt und zur angestrebten Leistung führt"

Hierzu diente

- Zentrierung der Athleten auf die Länderkämpfe und die EJM als wesentliche Karriere-Etappen (statt eines Endzieles). Daher auch Ausweisung aller Maßnahmen als Teile der Leistungsförderung auch (!) für später Nicht-Nominierte.
- Planung und Beobachtung der Gesamtphase vom ersten LK bis zum EJM-Endkampf als eines Modells der Trainings- und Wettkampfsteuerung für spätere Top-Ereignisse.
- Maßnahmen zur Identifikation mit der Mannschaft im Vorfeld der Nominierung durch Treffen der bisherigen Länderkampf-Teilnehmer bei Meisterschaften und durch eine Poster-Präsentation dort.
- Information und Herstellung sozialer Bezüge über eine Mannschaftszeitung "Panther aktuell",
- Trainingslager in Blöcken (mehrere Disziplinen).
- Abschlußsportfest und Mannschaftsbildung der Nominierten Mannschaft vier Tage vor der EJM (soziales Ernsttraining).

Um auch hier anzudeuten, in welchen Aspekten sich psychologische Betreuung und Beratung konkretisierte, einige Aufgaben:

1. das rasche und dann dauerhafte Kennenlernen wurde gefördert (Ziel: Attraktion der anderen)
2. Förderung des "Wir-Gefühls" in der Nationalmannschaft
3. Bearbeitung von Schwellenproblemen (sich einem unvertrauten BT anzuvertrauen; sich einem Psychologen zu nähern usw.)
4. Die zum Teil sehr differenzierte Freizeit und vor allem Wartezeit gestalten

5. psychologisch wichtige Informationen geben über den "Panther aktuell"
6. Wettkampf-Psychologie thematisieren und "Psychologisches Training" praktizieren
7. Bearbeitung von akuten Klein- und "Schwer"-Konflikten einzelner Athleten mit Heim-, DLV- oder Bundestrainern
8. Alltagsprobleme (Eltern, Schule, Beruf, Lehrer usw.)
9. intensive Einzelbetreuung vor - während - nach LK, EJM

4.3 Exemplarisch einige Inhalte und Methoden

Hier sollen nur einige Dinge angesprochen werden, die andernorts ausführlicher beschrieben sind oder dargelegt werden können. Im Leitungsteam wurde früh als wichtig angesehen, daß die psychologische Arbeit erfolgen und ihre Wirkung erzielen sollte, indem konkrete Bezüge zu den Personen und ihren Zielsetzungen beachtet würden. Das schloß zu jeder Zeit direkte Belehrung im Seminarstil, typische Befragungen und Testdiagnosen oder "reines Psychologiedenken" aus. Alle Maßnahmen sollten dort ansetzen und Bedeutung haben, wo Trainer und Athleten sich bewegten: auf der Trainingsanlage und in der Wettkampfsituation. Zentral waren Handlungs- und Verhaltensmaßgaben, die der Psychologe als "Modell" auch für die Trainer und Athleten praktizieren wollte:

Echtheit in jeder Hinsicht des eigenen Auftretens und der Beschäftigung mit jedem anderen.

Emotionale Wärme geben und zeigen, damit unter Umständen in einer schwierigen Situation konsequent zielgerichtetes Verhalten und Handeln nicht als gegen die Person gerichtet erlebt werden kann, sondern in gegenseitigem Vertrauen erfolgt.

Hineinversetzen in den anderen heißt, dem anderen zuhören können, um seine Sicht kennen und verstehen zu lernen. Es soll nicht meine (vorgefaßte oder schneller gefaßte) Problemlösung verwirklicht werden, sondern der andere mit meiner Hilfe für sein (!) Problem eine Lösung finden.

Das Ziel und die Bedeutung des Mannschaftszusammenhangs haben wir angesprochen. Aber auch die auf so indirekte Weise angestrebte Attraktivität hat positive Konsequenzen:

1. wir gehen körperlich, verbal und symbolisch auf Leute zu, für die wir Attraktion empfinden
2. wir beurteilen solche Leute positiver, für die ...
3. wir lassen uns stärker von Leuten beeinflussen (z.B. coachen, trainieren), für die ...
4. wir helfen, unterstützen etc, eher Leute(n), die als "hilfsbedürftige" Personen attraktiver sind
5. beim Lernen lassen wir uns vom Grad der Attraktivität der beteiligten Personen beeinflussen

Ein anderes Beispiel bietet die Vorbereitung und Ausfüllung der Freizeit und der Wartezeit auf den Wettkampf, Hier sollten alle

"Maßnahmen" und Angebote

1. zeitlich begrenzt sein und erledigt werden können (maximal 1 bis 1 1/2 Stunden)
2. für kleinere Gruppen sinnvoll möglich sein
3. vorab mit den Planungen der Trainer abgesprochen sein
4. jede Betreuung sollte "defensiv" oder zurückhaltend geplant und ausgeführt werden

Um unter solchen Überlegungen Kleinspiele oder Gespräche vorzubereiten (z.B. im Trainingslager oder im Umfeld der LKs und der EJM), suchten wir solche Beispiele und Themen aus die:

1. einzeln, paarweise oder maximal in Vierergruppen gespielt oder behandelt werden konnten
2. leistungsthematischen Gehalt hatten (um die Wettkampfspannung nicht gegenläufig zu beeinflussen)
3. von kurzer Spieldauer waren und beliebig häufig wiederholbar waren
4. auch als Wettbewerb durchführbar waren
5. die Konzentration während der "Bearbeitung" banden
6. attraktiver und unterhaltsam waren

Ein letzter Einzelaspekt: Um die angesprochenen Schwellenprobleme der Trainer und Athleten zu bearbeiten, mußte eine Vertrautheit zum betreuenden Psychologen entstehen können. Aus diesem Grund und um aus teilnehmender Beobachtung einen Erfahrungshintergrund aufzubauen für mögliche, spätere Probleme, nahm der Psychologe an

allen dargestellten Veranstaltungen teil. Auf diese Weise konnten Sachverhalte, Reaktionen oder Effekte direkt mit Trainern und Athleten am Ort der Registrierung oder gar der Entstehung bearbeitet werden, die vielleicht später zu einem Problem verfestigt gewesen wären. Zudem stellten sich immer mehr Bearbeitungsgespräche ein, wenn perphäre Abläufe gemeinsam erledigt wurden: Getränke bringen, Stäbe tragen helfen, Busfahren, bei Eisenbahnfahrten stundenlang zusammenhocken oder stehen usw. Wesentlich waren darüber hinaus, die bei Veranstaltungen tägliche Tagesbilanzierung im Leitungsteam oder mit allen anwesenden Trainern, sowie zwischen den Ereignissen die Teamtreffs zur Kontrolle und Steuerung des Gesamtprozesses der Vorbereitung auf die EJM.

5. OFFENE FRAGEN

Wir haben nur Ausschnitte aus der EJM-Vorbereitung 82/83 berichtet und nicht ausgeführt, welche Details oder auch Fehler und Mißgriffe wir überwinden mußten. Das Projekt läuft auch weiter, so daß wir hier resümierend einige offene Problemfragen aufführen. Zum Teil stellten sie sich bereits bei Beginn des Projektes, teilweise wurden sie erst in seinem Verlauf deutlich oder ergaben sich überhaupt erst durch das Projekt und seine Effekte.

1. Es gelang uns nicht zufriedenstellend, die Funktionsträger in der hier berichteten Projektphase zu integrieren, weil sie kurz, erst spät oder selten in der "Mannschaft" waren
2. die Arbeitssituation der Trainer ist zum Teil sehr schwierig, was langfristig Aufbau und Realisierung der MM schwierig machte. Wie kann man sie verbessern?
3. Wie kann man die erreichten Maßnahmen und Effekte für/ im A-/ B-Bereich sichern?
4. Wie kann man die Karriere-Betreuung der Nicht-Nominierten Nationalmannschafts-Athleten sicher stellen?

6. ERGEBNISSE

Wir haben den latenten Druck empfunden und zum Teil auch konkret erfahren, daß sich die Maßnahme selbst und insbesondere die Mitarbeit eines Psychologen unmittelbar zu beweisen hat. Als Beweis gilt unausgesprochen jedoch nur die Vermehrung der Medaillen, nicht das Erreichen der gesteckten Ziele!

Prüfen wir unsere Zielsetzungen, so können wir auch kritisch gesehen eine positive Bilanz ziehen.

Sportlich: 46 Athleten traten schließlich in Schwechart an. 37 Prozent von ihnen waren an Medaillengewinnen beteiligt (2x Gold, je 4x Silber und Bronze). 30 Athleten (69,75 Prozent, bei 39 Einzelstarts 61,5 Prozent) erfüllten das Kriterium der Endkampfteilnahme. Es gab: 7x 4. Platz, 2x 6. Platz, 4x 7. Platz und 2x den 8. Platz. Neun Rekorde (Junioren- Europarekorde, Deutsche Rekorde, Deutsche Jugend- und Juniorenrekorde) und 17 persönliche Bestleistungen wurden erzielt. Im Vorfeld der EJM gab es weitere Rekorde und Bestleistungen (Bad Reichenhall).

Trotz dieses positiven Gesamtbildes gab es Mißerfolge und Leistungsschwächen. Vor allem in den Wurf- und Sprungblöcken konnten viele Athleten ihr vorher bereits gezeigtes Leistungsniveau nicht realisieren. Viele Disziplinen waren durch keine Athleten vertreten.

Individuelle Ebene: Wie die sportliche Bilanz bereits andeutet, konnten viele Athleten ihre optimale Leistungsfähigkeit zusammen mit den Trainern bei der EJM realisieren. Leider ist dies jedoch keineswegs durchgängig, was auch mit der Qualität der Trainer in der Vorbereitung zusammenhängt, wie Analysen zeigten. Soweit wir direkte Rückmeldungen von Trainern und Athleten erhalten haben, fiel diese sowohl von erfolgreichen, nich erfolgreichen oder auch nicht-Nominierten positiv aus. Auch Kritik wurde uns so mitgeteilt, daß sie die Fortsetzung der Maßnahmen optimieren sollte.

Ein weiterer Beleg auf dieser Ebene liegt aus unserer Sicht darin vor, daß bereits heute ein großer Teil der EJM-Mannschaft sich auf die EM in Stuttgart vorbereitet, um dort fast sicher zu starten.

Mannschafts-Ebene: Der Beweis ist hier der schwierigste. Aber auch auf dieser Ebene bestärken die Rückmeldungen, den eingeschlagenen Weg fortzuentwickeln. Vielleicht wird dies deutlich, wenn wir nach einem Ereignis, wie dem Europa-Cup in Moskau 1985 von einem dortigen Teilnehmer gefragt wurden, warum es etwas Vergleichbares nicht auch in der A-Mannschaft gäbe. Für alle Beteiligten wurde deutlich, daß es keine offenen und nur wenige, leicht zu verarbeitende soziale Konflikte trotz der zum Teil extremen Anspannungen gab. Die Mannschaft trat geschlossen und homogen auf und das führte mit dazu, daß

für die Mehrheit der Teilnehmer die Erlebnismöglichkeit auch des Hochleistungssports erfahren wurde.

7. FORTSETZUNG

Mit der Vorbereitung und Durchführung der EJM 85 in Cottbus/DDR versuchten wir, die Kritikpunkte zu berücksichtigen, aber ansonsten die Arbeitsschritte beizubehalten. Dies ist uns zwar überwiegend gelungen, doch ergab die Analyse nach Cottbus ganz wesentliche Aufschlüsse:

1. Wir hatten geglaubt, daß sich das Modell MM schon als stabil und selbsttragend erweisen würde. Daher haben wir die Teambesprechungen nicht konsequent genug beibehalten, was sich im Detail ungünstig auf die Maßnahmen auswirkte, wie auf das Teamverständnis untereinander und nach außen.
2. Die Trainerberatung und begleitende Weiterbildung haben wir nicht in notwendiger Weise wiederholt, obwohl viele neue oder andere Trainer in Cottbus und bei LKs die Mannschaft betreuten.
3. Die neu geschaffene Junioren-Weltmeisterschaft 1986 brachte eine veränderte Ausgangslage. Bei den EJM 85 wurden bei gleichem Leistungsniveau die jüngeren Jahrgangsteilnehmer vorgezogen. Sie sollten internationale Erfahrung sammeln können. Hieraus ergab sich nicht von vornherein eine geringere Erfolgsbilanz. Viele dieser Athleten waren sogar Leistungsträger in der Mannschaft. Dennoch haben wir die Erfolgs-Erwartungsbildung der Öffentlichkeit zu wenig vorbereitet.
4. Einige gravierende Arbeits- und Personalprobleme zogen - so nicht registriert - viel Aufmerksamkeit auf sich und von der Mannschaftsbildung (sozial wie sportlich) ab.
5. Nichts läuft selbstverständlich und von allein. Die MM bedürfen intensiver Arbeit und Pflege. Denn: Nicht nur der individuelle hohe sportliche Erfolg allein, auch das zufriedenstellende Erlebnis auch Hochleistungssport so betreiben zu können, bildet die Grundlage für Interesse und Teilnahme von Jugendlichen.

Peter Holz / Hans Steiner

DAS HÄUSLICHE UMFELD ALS BEDINGUNG SPORTLICHER LEISTUNG

1. VORBEMERKUNG

Die im Thema angesprochene Problematik umfaßt nicht nur psychologische, sondern auch pädagogische, sportpolitische und sportstrukturelle Sachverhalte. Daher werden in den nachfolgenden Ausführungen verschiedene Standorte eingenommen, wobei beide Referenten primär aus ihren persönlichen Erfahrungen heraus berichten.

Eine Erfahrungsebene eröffnet sich aus dem Aufgabensektor eines Landesausschusses Leistungssport (LAL Baden-Württemberg) - Ergebnisse einer D-Kader-Analyse und einer Trainerstrukturanalyse fließen da und dort mit ein (P. HOLZ).

Eine andere führt auf das Thema "häusliches", berufliches bzw. soziales Umfeld zurück, welches vom Referenten seit Jahren zum Hauptschwerpunkt der sportpsychologisch-praktischen Arbeit in mehreren Spitzenverbänden gemacht wurde (H. STEINER).

Das Referat bleibt auf Umfeldbereiche beschränkt, die in engem Zusammenhang mit den häuslichen Trainingsbedingungen stehen. Ausgeklammert sind Themen wie Trainingslager, Lehrgänge usw.

Außerdem liegt der Schwerpunkt der Ausführungen auf dem heranwachsenden Sportler, da hier die entscheidenden Prägungen in der sportlichen Entwicklung durch das Umfeld stattfinden. Dementsprechend wichtig sind gerade im Jugendalter die äußeren Bedingungen für die Entwicklung psychischer Strukturen der Sportlerpersönlichkeit. Die Abbildung 1 soll den Gesamtzusammenhang unseres Referates aufzeigen.

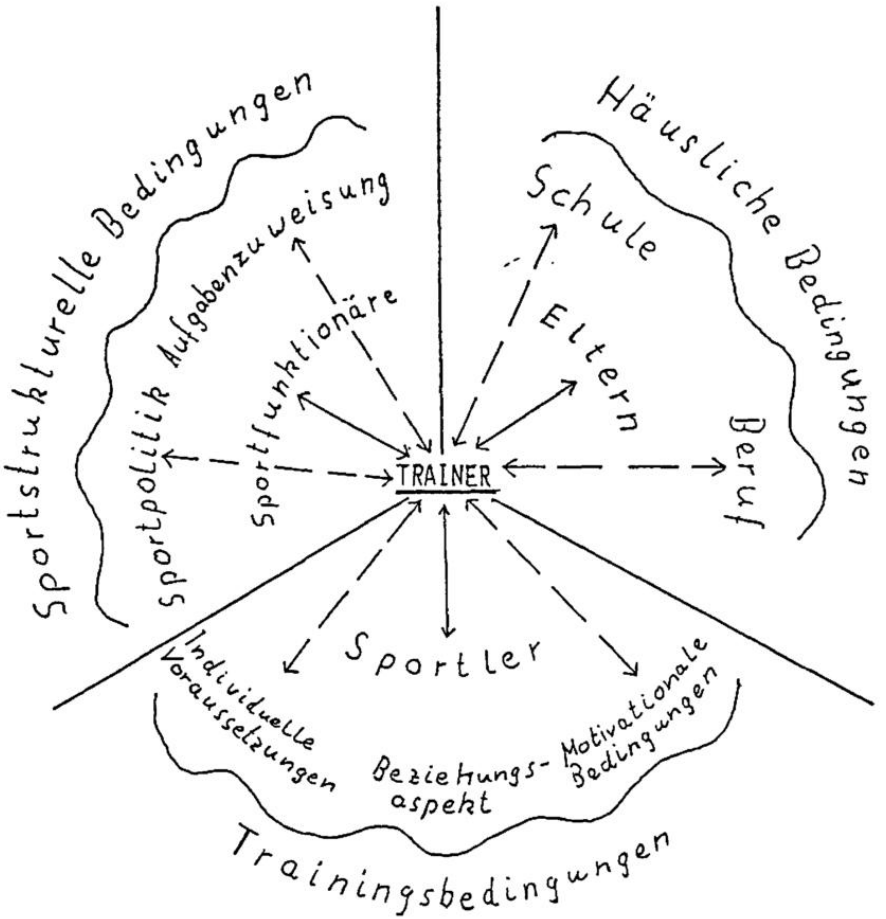


Abb. 1: Der Trainer als regulierende Instanz im Umfeld des Sportlers

ELTERN

Zur Verdeutlichung einiger immer wiederkehrenden Erfahrungen mit Eltern von Kinder und Jugendlichen im Spitzensport möchte ich auf die Sportarten Tennis zurückgreifen, in der ich seit ca. 4 Jahren an einem Leistungszentrum sportpsychologisch tätig bin.

Ich habe dort mit kindlichen und jugendlichen Spieler(innen) zu tun, von denen sich die meisten bereits auf nationalem und internationalem Niveau bewegen.

Sie trainieren in der Regel täglich drei Stunden und dies ca. an 4 Tagen/Woche. Die durchschnittliche Anzahl von Rundenspielen und Turnieren liegt bei 15-25 pro Jahr, wobei bis zu diesem Jahre (1985) bereits für 10jährige Deutsche Sichtungsturniere und 12jährige deutsche Ranglistenturniere, DM's, Europameisterschaften usw. durchgeführt wurden.

Nicht selten spielen bereits 14/15jährige sowohl in den Jugend- als auch den Herren- und Damenklassen mit. Nicht selten verdienen sie dabei in einem Jahr mehr, als ein Leichtathlet auf vergleichbarem Niveau seine ganze Karriere über von der Sporthilfe bezieht.

Die Kinder werden täglich von ihren Eltern, zum Teil zwischen 40 - 50 km einfache Strecke zum Training gebracht und wieder abgeholt. Die meisten Eltern spielen selbst Tennis, kommen aber selten aus dem Leistungsbereich.

Ihre Anteilnahme am sportlichen Werdegang ihrer Kinder ist in der Regel außergewöhnlich hoch, was nicht selten zu vielfältigen Spannungen und Differenzen führt, gelegentlich am Spielfeldrand, oft auch über die Telefonleitung. Nach meinen Erfahrungen lassen sich einige unterschiedliche Elterntypen beobachten (dies gilt nicht nur für Tennis):

1. die ständig bei Training und Wettkampf begleitenden Eltern
2. die außerordentlich fachkompetenten Eltern (Besserwisser)
3. die ständigen "Kleinpolitiker"
4. die versteckt opponierenden Eltern (häufig über die Kinder/Jugendlichen selbst)

5. die halbdistanzierten, mitunter gut kooperierenden Eltern
6. die desinteressierten Eltern, die sich ihrer Kinder stunden- und tageweise "entledigen", indem sie sie zum Sport schicken

Die einzelnen Spieler sind stark geprägt vom Verhalten der Eltern, dort wo es

- Einstellungen und Anforderungen bezüglich "Schule - Sport".
- Einstellungen zum Training bzw. Trainer.
- Problemlösestratigien bei auftauchenden Konflikten, Spannungen usw.

betrifft.

Auf eine Bewertung des elterlichen Verhaltens soll im einzelnen verzichtet werden. Stattdessen sei das Beispiel eines erfolgreichen Tennisspielers erwähnt, dessen Vater sicherlich dem Elterntyp 5 zuzuordnen ist:

Mutter: außerordentlich fürsorglich
Vater: sehr für den Tennissport eingestellt, kümmert sich aber nur indirekt um die täglichen Probleme im Tennis, greift ein, wenn notwendig, dann aber konsequent.
Elternhaus: ausgesprochen intakt, gewisse Spielräume mit klaren Grenzen.
Schule: keine guten Noten, keine Versetzungsprobleme

Für den Vater war bis ca. 1/2 Jahr vor Abschluß der mittleren Reife noch nicht klar, ob sein Sohn weiter zur Schule gehen soll. Erst einige größere Erfolge in den letzen Monaten machten die Entscheidung zum Profi klar.

In dieses halbe Jahr fällt auch eine ca. dreimonatige Krise zwischen Vater und Sohn. Sohn fängt an, seine Meinung durchzusetzen, Vater schaltet um, respektiert die Meinung des Sohnes nach einem "Schlüsselerlebnis".

Dann beginnt eine neue Phase des Vertrauens. Sohn und Vater besprechen alle wichtigen Entscheidungen gemeinsam. So auch den Wechsel ins Profilager (mit 15/16 Jahren).

Was können wir diesem Beispiel entnehmen, stecken dahinter Erfolgsregeln, die übertragbar sind?

Aus vielfältigen Erfahrungen im Umgang mit Kindern und Jugendlichen im Spitzensport abgeleitet, halte ich folgende Bedingungen im elterlichen Umfeld zur Entwicklung einer optimalen Leistungsbasis für erforderlich (sie gründen auf den elementarsten Bedürfnissen des jungen Menschen):

VETRAUEN

Besonders Kinder und Jugendliche (auch Erwachsene) benötigen mindestens eine feste Vertrauensperson - eine Person, vor der sie zu keiner Zeit Hemmungen haben, sich zu öffnen, Gefühle zu zeigen, sich u.U. auch mal auszuweinen.

Je selbstverständlicher, ja unbewußter dafür tagtägliche Gelegenheiten gegeben sind, umso stabiler wird die psychische Basis!

Die Vertrauensperson hat dann die wichtige Rolle des "Katalysators", der Ungereimtheiten, Ängste und Befürchtungen des Jugendlichen absorbiert, mitunter auch die des "Spiegels", der die Gedanken und Gefühle des Jugendlichen reflektiert.

GEBORGENHEIT

Eine gewohnte Umgebung schafft Sicherheit. Man weiß wie man sich darin zu bewegen hat, ohne "anzuecken".

Da in der kindlich/jugendlichen Entwicklung die Konfrontation mit immer neuen Situationen selbstverstandlich ist, muß ein Ort existieren, an dem sich Gefühle und Gedanken wieder zur Ruhe setzen, von dem aus sich neue Impulse und Anregungen bilden können.

Es ist nun eine Tatsache, daß sich dieser Ort nicht ohne weiteres konstruieren, planen und organisieren läßt. Vielmehr bestimmt das Unterbewußtsein, die Gesamtheit verborgener Regungen darüber, ob sich der junge Mensch dort wohl, bzw. geborgen fühlt oder nicht. Es ist eine Frage des Gefühlshintergrundes, der von der jeweiligen Umgebung "ausgestrahlt" wird. Wir sollten daher prinzipiell davon ausgehen, daß das "Nest" im Elternhaus die gesunde, für die weitere Entwicklung der Person und damit auch der persönlichen Leistungsbereitschaft im Sport optimale Voraussetzungen bietet -

unbeeinträchtigt der Ausnahmen und unberücksichtigt der Tatsache, daß sich das Verhältnis zum Elternhaus in der Entwicklung zum Jugendlichen bzw. Erwachsenen oft früh und massiv verändert.

ANPASSUNGSFÄHIGKEIT

Eine entscheidende Komponente in der Eltern-Kind-Beziehung ist das Verhältnis von klaren Grenzen und den darin möglichen Spielräumen für das Verhalten des Kindes bzw. Jugendlichen.

Soweit es die "Spielräume" betrifft, sollte für die Entwicklung des Selbstbewußtseins eines Kindes immer soviel Bewegungsfreiheit vorhanden sein, daß sich in ihm das Gefühl entwickeln kann, es ist selbst die Person, die etwas in Bewegung bringt, die Einfluß ausübt, die etwas leistet.

Dabei müssen klare Grenzen gesetzt werden, Grenzen, die drei Funktionen haben: eine Schutz-, eine Orientierungs- und eine Anreizfunktion.

Die Bedeutung der Schutz- und Orientierungsfunktion muß nicht weiter erläutert werden. Die Anreizfunktion erwächst aus den natürlichen sportlichen Grenzen, die in Form hochgesteckter Ziele eine ständige Herausforderung für den Heranwachsenden darstellen. Sie treten als Barriere in die Psyche des jungen Sportlers ein. Einschränkende Barrieren und schwer erreichbare Ziele aber vermögen jenes Maß an Energie, an "gesunder" Aggressivität zu erzeugen, welches zu Anstrengung und Leistung beflügeln. Der Jugendliche möchte sich und anderen beweisen, daß er in der Lage ist, die Grenzen zu überwinden, bzw. hinauszuschieben.

Es hängt nun am erzieherischen Geschick der Eltern und des Trainers, das Verhältnis der beiden, scheinbar widersprüchlichen Komponenten (Grenzen und Spielräume) einander so anzuordnen, daß ein Zustand der Balance entsteht. Da das Kind sich ständig verändert, müssen sie einander immer wieder neu zugeordnet, bzw. an die Entwicklungslage des Kindes/Jugendlichen angepaßt werden. Das Kind bzw. der Jugendliche entwickelt dabei schrittweise ein höheres Selbstbewußtsein, es möchte immer mehr Entscheidungen übernehmen, die bisher den Eltern überlassen waren.

Auf diesem Weg der kontinuierlichen Anpassung, auf dem schmalen Grad zwischen "Fördern und Fordern" (vgl. Vortrag von E.BECK), werden Eltern und Trainer immer wieder vor schwierige und harte Entscheidungssituationen gestellt. Sie müssen dabei nicht nur ihr Erziehungsverhalten konstant überprüfen und mitunter verändern, sondern auch die konkreten häuslichen, schulischen, beruflichen und sportbezogenen Umfeldbedingungen, wie das Beispiel des Tennisspieler eindrucksvoll demonstrierte.

PERSPEKTIVITÄT

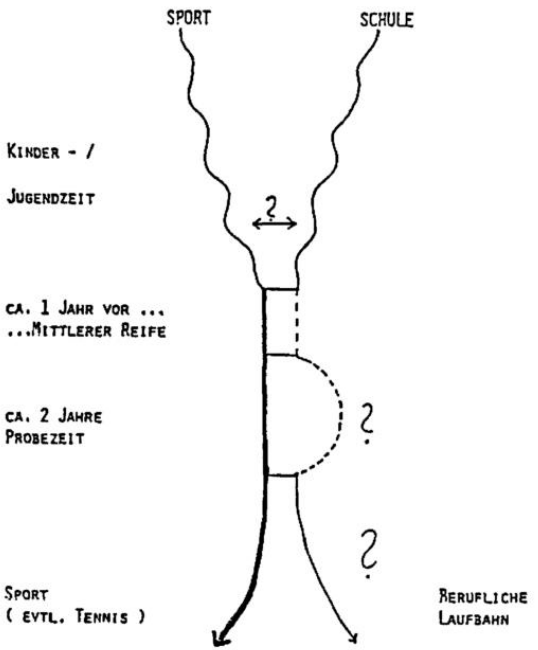
Es entspricht dem Willenszug der Entwicklung eines Jugendlichen, daß er sich selbst immer mehr Gedanken um seine schulische und berufliche Zukunft und um den Stellenwert des Leistungssports in diesem Perspektivplan macht.

Ebenso natürlich ist es, daß hier die Eltern ihre eigenen Vorstellungen entwickeln, oft aus Erwägungen heraus, die mehr auf die eigenen Erfolgsrezepte oder auf den eigenen Ehrgeiz gerichtet sind, als auf die Fähigkeiten des Kindes und Jugendlichen. Hier entstehen häufig Spannungen, die nicht mehr auszuloten sind. Sie unterdrücken in latenter Weise über Jahre hinweg das gesamte seelische Befinden des Heranwachsenden und lassen nicht jenes Maß an innerer Freiheit zu, die notwendig ist, um größere Leistungen, sowohl im schulischen als auch im sportlichen Bereich zu erbringen.

SCHULE

Meines Erachtens nach existieren im Spitzensport zwei Sportartbereiche, die sehr unterschiedliche Verhaltens- und Einstellungstendenzen zu Schule und Beruf erkennen lassen: Sportarten, die schon früh eine finanzielle Absicherung bieten und die restlichen Sportarten.

Betrachten wir wiederum beispielhaft den jugendlichen Tennisspieler, der in die erstgenannte Gruppe fällt, so sieht der Entscheidungsprozeß bei talentierten Spieler(innen) häufig wie folgt aus (Beispiel Tennis):



* D.h. im Alter von 8-14 Jahren versucht man (Kinder/Eltern) Sport und Schule parallel laufen zu lassen, so gut es geht (meist mittelmäßige Noten)

* Dann beginnt eine kritische Zeit der Entscheidung (meist ein Jahr vor Mittl. Reife
* Bei hoffnungsvoller Leistung wird Schule nach Mittleren Reife beendet und eine Probezeit von ein bis zwei Jahren eingeräumt.
* Meist geht es dann mit dem Sport weiter, vor allem dort, wo elterlicherseits genug Geld vorhanden ist.

  Nur einige wenige schaffen es tatsächlich, ihren Lebensunterhalt mit dem sportlichen Verdienst zu bestreiten.

Auch hier ist die mangelnde Berücksichtigung der Bedürfnisse des Heranwachsenden die Hauptsache einer negativen Entwicklung. Sie beruht häufig auf der starren Überzeugung des Erwachsenen, auch über die Interessenentwicklung ihrer Kinder bis ins vorgerückte Jugendalter hinein verfügen zu müssen. Die wirklichen Bedürfnisse, die auch außerhalb des Elternhauses erwachsen können, werden einfach ignoriert, bzw. beiseite geschoben. Solche Haltungen wirken sich auf alle Fälle negativ aus, einerlei ob die rigide, selbstbezogene Interessenshaltung der Eltern sich zu einseitig auf die schulisch-berufliche oder auf die sportliche Karriere des Kindes richtet. Manche Eltern erkennen dann erst das eigene Fehlverhalten, wenn der Junge oder das Mädchen sich offen und abrupt von ihnen abwendet.

Am Beispiel kann festgestellt werden, daß kaum einer der Abiturienten den Sprung ins gut verdienende Profilager geschafft hat - vielleicht aber auch deshalb, weil sich die Hochtalentierten bei den frühen Verlockungen ohnehin schon mit 16 Jahren für die sportliche Laufbahn entschieden hatten.

Erstaunlich ist in diesem Erfahrungsfeld auch die Toleranz von Lehrern und Schulleitern, die nach unseren Erfahrungen meist bereit sind, Jugendlichen im Bedarfsfall freizugeben. Kann ein Jugendlicher nicht an einer Arbeit (Test) teilnehmen, so schreibt er sie nach, sobald er zurückkommt - eine Routineangelegenheit.

Bei den Kindern und Jugendlichen wird die doppelte Belastung in den meisten Fällen durch eine Entscheidung zugunsten des Sports geregelt: von der Einstellung, vom inneren Engagement und vom Anspruchsniveau her. Versetzt werden genügt!

Viele Erfahrungen - so auch die D-Kaderanalyse von P. HOLZ - weisen jedoch darauf hin, daß diese Einstellungen nicht repräsentativ sind. Sie betreffen in der Regel nur die "professionelle" Sportartgruppe. Dagegen dominiert in der zweiten Gruppe der Wunsch nach guten schulischen Leistungen. Außerdem bekommen die meisten Schüler (innen) aus "Amateursportarten" erhebliche Probleme, wenn es um den Ausfall von Unterrichtsstunden geht. Manchmal ist es auch die Popularität der Sportart, bzw. des Sportlers am Ort, oder aber die negative Einstellung des Rektors, welche über die schulischen Bedingungen der Kinder entscheiden.

Was die Einstellung von Schülern und Eltern zur Schulnote angeht, so sind auch hier deutliche Unterschiede zwischen professionellen und nicht-professionellen Sportarten festzustellen. Eine relativ frühe und klare Entscheidung für oder gegen die Beendigung der Schule nach der Mittleren Reife sorgt in der Regel für eine Entlastung der Konfliktsituation für den Jugendlichen und die anderen Beteiligten.

Hier noch zwei bezeichnende Beispiele aus meiner sportpsychologischen Praxis:

Der erste Fall betrifft einen Jungen, der nach Mittlerer Reife die Schule verließ und einen Profivertrag bei einem Regionalligaverein annahm. Als sich nach einiger Zeit nicht der erwartete Erfolg einstellte, eröffnete dies eine latente Konfliktlage, einen Teufelskreis: die spielerische Leistung sank schrittweise herab bis auf ein erschreckend niedriges Niveau. Der 16jährige wurde zum "Nervenbündel" - was auch psychovegetative Symptome zeigte, denn er mußte sich beinahe zwei Jahre lang jeden Morgen nach dem Aufstehen übergeben. Ich riet dem Jungen dringend, wieder zurück zur Schule zu gehen.

Er hat in diesem Jahr die Schule mit bestandenem Abitur beendet und spielt immer noch begeistert Tennis (ohne daß es allerdings zum "Profi" gereicht hat).

Ein zweiter Fall:

Bei einer Jugendmeisterschaft trat ein Vater an mich heran, sein Sohn hätte seit geraumer Zeit heftige Atembeschwerden, er wäre schon bei Ärzten gewesen, ohne daß sich der Zustand verbessert habe.

Nach einigen Gesprächen wurde klar, daß der Junge unter dem konstanten Druck lebte, sowohl ein erfolgreicher Tennisspieler werden, als auch ein exzellentes Abitur machen zu müssen. Er arbeitete mit insgesamt sechs Trainern zusammen, bekam wöchentlich Musikstunden und wurde von der Mutter an Wochentagen und vom Vater am Wochenende an alle Orte des Geschehens gefahren.

Unter diesen Belastungen suchte sich auch hier der Körper eine vegetative bzw. organische Schwachstelle - in diesem Falle die Lunge bzw. Atmung.

Die Eltern waren der festen Meinung, sie würden in keinster Weise Druck ausüben und auch keinen besonderen Ehrgeiz an den Tag legen. Man kann es ihnen sogar glauben, zumal vielen Eltern gar nicht bewußt ist, auf welche Weise der Druck entsteht - oft sehr indirekt und unterschwellig, oft nicht mit Worten, sondern mit Gestik, Mimik oder sonstigen non - verbalen Zeichen. Typisch in diesem Beispiel ist auch das Bemühen

der Eltern, ein Leistungssystem aufzubauen, in dem jeder Teilbereich "gemanaged" wird - in der Hoffnung, daß sich daraus eine perfekte Einheit "zusammenbasteln" läßt. Ein Trugschluß, wie das Beispiel zeigte!

Erst eine deutliche Aufklärung und die echte Bereitschaft von Eltern und Spieler, etwas zu verändern, sorgte dafür, daß es zu einer deutlichen Entkrampfung kam. In diesem Fall stellte sich sogar noch eine beträchtliche sportliche Leistungssteigerung ein.

BERUF

Wenn in der Eltern- und Schulproblematik von derzeit noch tolerierbaren, beeinflußbaren Bedingungen die Rede sein könnte, so ändert sich dies heute in dramatischer Weise im beruflichen Bereich.

Dafür gibt es über die schon immer existierenden Schwierigkeiten einer vom Staat nicht order nur indirekt vorgenommenen beruflichen Planung für Sportler hinaus eine zentrale Ursache:

Die derzeitig angespannte Berufs- und Ausbildungssituation in allen Bereichen der Wirtschaft und des öffentlichen Lebens.

Die verantwortlichen privaten Betriebe, (von Mäzenen abgesehen) sind kaum mehr bereit ihre Sportler über Jahre hinweg pausenlos freizustellen.

Das Problem ist zwar längst erkannt, doch die Strategien, um es zu lösen, reichen noch in keinster Weise aus, es in einer gewissen Breite befriedigend zu lösen. Zwar leisten mittlerweile bestimmte staatliche Institutionen, wie Bundeswehr, Bundesgrenzschutz und Polizei aktive Hilfe, doch tauchen damit auch neue Probleme auf, die im einzelnen noch zu diskutieren sind.

BUNDESWEHR

Ich habe bei zahlreichen Leistungssportlern, die sogenannten Sportfördergruppen angehören, die Erfahrung gemacht, daß sie zwar anfangs ganz gute Leistungen erbrachten, dann aber über ein gesättigtes Mittelmaß nicht mehr hinauskamen. Die betraf nach näherem Hinsehen primär jene Personen, die von ihrer bisherigen Entwicklung

her zur Unselbständigkeit neigten. Darüberhinaus sind 18-20jährige ohnehin noch "unfertige" Personen, die häufig noch keine klare Lebensperspektive haben. Für sie steht in dieser Situation das sportliche Erfolgsstreben noch wie ein Berg zwischen ihnen und einer weiterführenden Berufsperspektive.

Eine genauere Untersuchung der Bedingungen bei den Sportfördergruppen der Bundeswehr (Gespräche) ergab folgendes Bild:

- Die Bundeswehr dient diesen Sportlern primär als äußere Absicherung ihrer Existenz, zu der keine weitere "innere" Bindung besteht: sie bietet zwar für den Zeitsoldaten auch berufliche Möglichkeiten, doch die meisten Spitzensportler sehen darin nicht mehr, als diese Art der Qualifikation "so eben mitzunehmen"!

- Spezielle Projekte, die verantwortungsbewußte Kp-Chefs zur Motivation ihrer Schützlinge anordneten (Schreibmaschinenkurse / EDV-Kurse) sind ein Schritt in die richtige Richtung, wirken aber nur vorübergehend.

- Der Dienst selbst reduziert sich neben einigen kurzen Tagespflichten (Appell / Sauberkeit ...) auf das sportliche Training. Dies verleitet zum täglichen Mittagsschlaf, zu der Strategie, in ein "Mäuschendasein zu schlüpfen" oder einfach nur "herumzugammeln".

Die psychischen Bedingungen die aus diesem Umfeld erwachsen, sind für den Leistungssportler negativ, denn das Modell:

> äußerlich alles zu tun, um dem Sportler die Möglichkeit zu eröffnen, sich nur noch dem Sport zu widmen

funktioniert so nicht. Es funktioniert nur unter professionellen oder quasi-professionellen Bedingungen, d.h. dort wo die sportliche Perspektive genug Anreiz bietet, um die Gefahr der inneren Trägheit zu überwinden.

BUNDESGRENZSCHUTZ UND POLIZEI

In diesen beiden Bereichen verhält es sich anders. Wer hier eintritt, muß zuvor eine berufliche Entscheidung treffen - mit verschiedenen Anforderungen und Pflichten, wie etwa den jährlichen Laufbahnlehrgängen, doch auch mit dem Vorteil, daß dem Leistungssport klare Präferenzen und notwendige Privilegien (Freistellungen,

Training) eingeräumt werden.

Damit sind die Voraussetzungen für die berufliche (damit auch private) Existenzsicherung ebenso gegeben, wie geregelte Anforderungen und berufliche Anreize im Dienst. Der Spitzensportler "steht auf zwei Beinen". Er lebt in dem Bewußtsein, daß er nicht plötzlich "vor dem Leeren" steht, wenn eine Verletzung oder ein sonstiges Mißgeschick seine sportliche Laufbahn beendet.

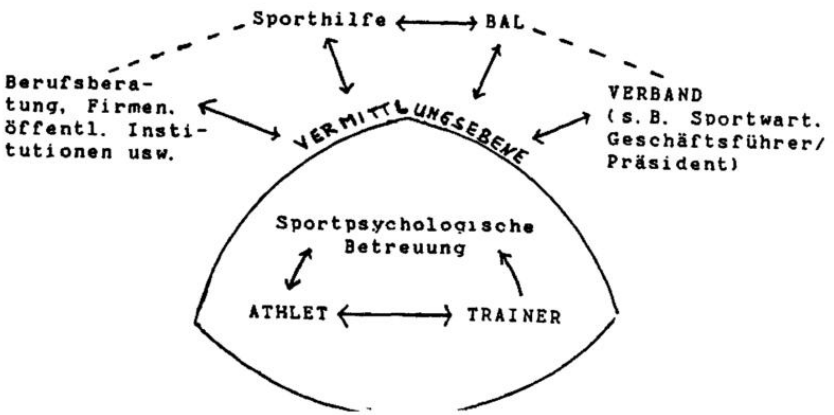
Von den übrigen Bereichen den öffentlichen Dienstes, wie den hiergenannten, ist derzeit keine erkennbare systematische Hilfe zu erwarten. Es obliegt beinahe immer den jeweiligen Vorgesetzten, ob und wie sie sich für die Interessen des Leistungssportlers einsetzen. Insgesamt verändert sich auch hier die Lage in anbetracht der Arbeitsmarktsituation immer mehr zuungunsten des Sportlers.

FOLGERUNGEN FÜR EIN OPTIMIERTES BETREUUNGSSYSTEM

Aus all den Beobachtungen des heutigen beruflichen Umfeldes kann nur eine Schlußfolgerung gezogen werden:

Es muß auf dem Sektor der Betreuung bald mehr unternommen werden, sonst "verpuffen" alle materiellen und organisatorischen "Kraftakte" des deutschen Leistungssports zur Wirkungslosigkeit!

In einem Verband, in dem ich derzeit als Sportpsychologe tätig bin, hat man das Problem erkannt und versucht in Zusammenarbeit mit den geannten Institutionen rasch und zügig ein realisierbares Modell zur individuellen Beratung und Betreuung der Kaderathleten zu entwickeln. Es sieht, grob skizziert, wie folgt aus:



Die wichtigsten Aufgaben der Betreuung bestehen in:

1. der Beratung in allen Fragen des häuslichen, schulischen, beruflichen und sportlichen Umfeldes

2. Beratung in allen Fragen der Regulierung "innerer Zustände", die mit der sportlichen Leistung zu tun haben.

3. Vermittelnde Maßnahmen zu unterschiedlichen Personengruppen
   - Trainer: steht an zentraler Position, zu ihm muß eine enge Verbindung existieren;
   - Sportwart, Geschäftsführer / Sportdirektor, Präsident: sie sind die wichtigsten Kontaktpersonen auf der Führungsebene;
   - BA-L, Sporthilfe: eine "Schiene", die bei der Organisation unterstützender und vermittlender Maßnahmen als ständiger Gesprächspartner von ausschlaggebender Bedeutung ist;
   - Verbandsmediziner: muß in verschiedenen Fragen konsultiert werden;
   - Berufliche und schulische Institutionen: je nach Sportart, gibt es hier immer wieder dieselben "Anlaufstellen" für Vermittlungsbemühungen.

Die gesamte Betreuung ist als ein System zu sehen, welches nicht starr, sondern sehr flexibel mit den verschiedenen persönlichen Problemen, die im Kader (A-, B-, C-) auftauchen, umzugehen hat.

Trotz dieser organisierten Betreuung bleibt gewiß das "Selbstmanagement" des Athleten die wichtigste Einheit in dem System. Angesichts der immer stärker werdenden Anforderungen, Belastungen und der Ausdifferenzeirung des gesamten Sportmanagements benötigt er jedoch Hilfe. Sie kann heute nicht mehr allein vom Trainer kommen, da auch dieser einem immer stärkeren Zwang zur Rollenvielfalt und zur Konzentration auf die "oberste Leistungsspitze", an der seine Arbeit gemessen wird, unterliegt. Der psychologisch ausgerichteten Betreuung kommt somit auch eine verbindende, integrierende Funktion in dem aufgesplitteten Feld eines modernen Sportmanagements zu.

Viele jugendliche Leistungssportler erleben den Schritt von der gewohnten, heimischen Umgebung, (beispielsweise als D-Kaderangehöriger) in die Trainings- und Wettkampfumgebung des Nationalkaders als "kalte Dusche" für ihre Einstellungs- und Gefühlswelt. Sie er-

leben sich nicht nur mit neuen Personengruppen und deren neuen Erwartungen konfrontiert, sondern oft hin- und hergeschoben zwischen einzelnen, widersprüchlichen Interessen (ein systemimmanentes Kennzeichen aller Spitzenverbände im deutschen Sport). Allein an diesen Gegebenheiten zerbrechen sehr viele junge Talente!

Daher kommt es in den modernen Leistungssystemen des Sports weit weniger auf die Tüchtigkeit einzelner Spezialisten und Funktionsträger an, als auf deren Fähigkeiten in einem möglichst wenig zerrissenen, organisatorischen und menschlichen System miteinander zu kooperieren: dies macht die Qualität einer Sportorganisation aus, dessen "Klima", dessen Atmosphäre, die für den jungen Leistungssportler und seine Entwicklung sehr wichtig ist - weit wichtiger auf alle Fälle, als modernste Geräte, bombastische Anlagen und die aufwendigsten Test- und Kontrollausstattungen!

LEISTUNGSZENTREN

Übertragen wir solche Forderungen auf die Einrichtung vom Leistungszentren, so sollten diese

- lokal so verteilt sein, daß die häusliche Umwelt der Sportler möglichst erhalten bleibt;
- die schulischen und ausbildungsrelevanten Anforderungen ihrer Schützlinge möglichst flexibel berücksichtigt werden;
- die Beziehung zu den wichtigsten Bezugspersonen (insbesondere Eltern) der jungen Sportler bewußt und geplant "gepflegt" werden:
- eine berufliche Perspektivplanung innerhalb der Karriereplanung aufbauen, wozu auch ständige Kontakte "nach außen" hergestellt und unterhalten werden müssen.

Abschließend sollen die wichtigsten Aussagen meiner Ausführungen in kurzen Statements dargestellt werden. Für den Trainer führen sie, nachfolgend zur Zusammenstellung einiger Punkte, die er in Form einer "Checkliste" vorfindet.

STATEMENTS ZU "HÄUSLICHEN BEDINGUNGEN IM LEISTUNGSSPORT"

A.) Der kindlich-jugendliche Leistungssportler

1. Je jünger ein Leistungssportler ist, umso wichtiger ist das elterliche "Nest" für seine persönliche und sportliche Entwicklung.

2. Jeder heranwachsende Leistungssportler benötigt mindestens eine echte Vertrauensperson. Am optimalsten eignet sich ein Elternteil, der im guten Einvernehmen mit dem Trainer steht. Der Trainer sollte auf alle Fälle Vertrauensperson in Sachen Sport sein - für den privaten Bereich ist dies nicht unbedingt notwendig (!)

B.) Der jugendliche / aktive Leistungssportler

3. Je erfolgreicher ein jugendlicher Leistungssportler, umso wichtiger wird für ihn eine einflußreiche Person, die über Verantwortung und Entscheidungskompetenz verfügt. Die Person kann sein: Vater, Trainer, Vertrauter, Manager (Manchmal ist es eine Person in allen Rollen - der Idealfall!)

4. Für jeden heranwachsenden Sportler sollte eine möglichst weitsichtige Karriereplanung existieren, in der die berufliche und sportliche Perspektive gleichermaßen berücksichtigt wird. Auch ein eventuelles Scheitern der sportlichen Karriere muß darin klar berücksichtigt sein.

C.) Trainingsbedingungen

5. Bei der Bildung von Trainingszentren sollten so gut es geht die häuslichen Bedingungen erhalten bleiben Daher sind kleine "Trainingsnester", wie beispielsweise regionale Stützpunkte überregionalen Zentren vorzuziehen.

6. Zur Leitung regionaler Einheiten gehört eine intensive individuelle Betreuung, die auch für Schul- Ausbildungs- und Berufsfragen zuständig ist. Sie ist integrierter (regionaler) Bestandteil der langfristigen Karriereplanung (siehe Punkt 4).

D.) Der Trainer

7. Dem Trainer kommt die wichtigste Funktion bei der aktiven Gestaltung und Veränderung sportlicher Umfeldbedingungen zu.

8. Das Grundprinzip des Trainers bei der Einflußnahme auf die häuslichen und sportstrukturellen Bedingungen des Sportlers sollte darauf ausgerichtet sein, die wichtigsten Bezugspersonen des Sportlers für sich zu gewinnen. Im Falle der Eltern ist dies von höchster Bedeutung, ebenso im Falle der Funktionäre.

9. Der Trainer muß in jeder Form der institutionalisierten Betreuung bzw. Karriereplanung (Sporthilfe, Olympiazentren, Medizinische Zentren) die entscheidende Ansprechperson sein, auch wenn er selbst von diesen Aufgaben befreit bleibt.

10. Viele Trainer neigen dazu, Erfolge ihrer eigenen Einflußnahme, Mißerfolg den sportstrukturellen Bedingungen zuzuschreiben. Hier sollte die Ursachenzuschreibung möglichst objektiv verteilt werden.

CHECKLISTE FÜR DEN TRAINER

ZUR EINSCHÄTZUNG DER UMFELDBEDINGUNGEN IM TRAINING

Anzuwenden für jede(n) Sportler(in) in der Gruppe, Kader, Verein usw.

ELTERN:

1. Wie ist das Verhältnis der Eltern (Vater, Mutter) zum Leistungssport ihres Sohnes/Tochter?

2. Wie beeinflussen sie die Motivation ihres Sohnes/Tochter?

3. Wie ist ihr Verhältnis zu mir?

4. Wie wirkt sich die Familiensituation auf das Gesamtbefinden des Sohnes/Tochter aus?

5. Wie kann ich mit den Eltern ins Gespräch kommen?

6. Wie kann ich die ständig anwedende Mutter (Vater) in eine Aufgabe einbinden?

SCHULE

7. Welche Bedeutung hat die Schule, bzw. die gute Note für den Sportler? Stellt sie eine ständige Belastung oder einen positiven Anreiz dar?

8. Wie stehen die Eltern zur schulischen Leistung des Sohnes/Tochter?

9. Wie lassen sich sportliche Termine mit schulischen Belastungs-(Prüfungs-)zeiten koordinieren?

10. Welchen schulischen Abschluß strebt der (die) Sportler(in) an? Welche Konsequenzen hat dies für die Karriereplanung?

BERUF

11. Welche berufliche Laufbahn strebt der (die) Sportler(in) an? Welchen Einfluß hat sie auf die künftige Trainingsplanung?

12. In welchem Ausmaß tangieren berufliche Verpflichtungen die Gestaltung des täglichen Trainings?

13. Existiert eine Konfliktsituation zwischen beruflicher und sportlicher Perspektive? Wie läßt sie sich optimal lösen?

14. Welche Möglichkeiten der Beratung, Vermittlung und direkten Unterstützung bietet sich in den angestrebten Ausbildungs- oder Berufsfeld? Welche sportliche Stelle läßt sich hierfür noch einschalten?

TRAININGSBEDINGUNGEN

15. Sind die momentanen äußeren Trainingsbedingungen optimal? Welche "Hebel" sind in Bewegung zu setzen um sie zu verbessern?

16. Besteht eine sinnvolle Trainings- bzw. Wettkampfperiodisierung für meinen Athleten(in)? Welche Umstände verhindern dies? Was kann dagegen unternommen werden?

17. Welche sportstrukturellen Besingungen müssen geändert werden, um optimale Bedingungen zu schaffen? Wie kann Einfluß darauf genommen werden - über welche Personen, über welche Gremien?

EIGENE PERSON

18. Bin ich zufrieden mit meiner Arbeit, meinen Methoden, meinen Resultaten? Wo liegen meine Stärken, meine Schwächen?

19. Geh ich mit unterschiedlicher Laune ins Training? Wie wirkt sich dies auf meine Schützlinge aus?

20. Was kann ich tun, um mich bei Ärger, Streit oder Spannungen möglichst selbstkontrolliert zu verhalten?

21. Muß ich in meinem Privatleben, meinem täglichen Verhalten etwas verändern, um selbst in möglichst guter Verfassung das Taining zu führen?

Jürgen Stemmler

DAS PÄDAGOGISCHE AUFGABENFELD IM RAHMEN DER FREIZEITGESTALTUNG - AUFGEZEIGT AM BEISPIEL DES NACHWUCHSBEREICHES DES DEUTSCHEN HOCKEY-BUNDES -

1. VORBEMERKUNG

Der folgende Beitrag befaßt sich mit dem pädagogischen Aufgabenfeld im Rahmen der Freizeitgestaltung. Im speziellen Fall, bezogen auf den Nachwuchsbereich des Deutschen Hockey-Bundes, bediene ich mich praktischer Erfahrungswerte, die ich in meiner langjährigen Tätigkeit als DHB-Nachwuchstrainer mit Kaderangehörigen der verschiedensten Altersstufen sammeln konnte. Inwieweit eine Übernahme dieser Erfahrungswerte durch Kolleginnen und Kollegen anderer Fachverbände möglich erscheint, bleibt abzuwarten, unterscheiden sich die einzelnen Sportarten in vielerlei Hinsicht doch sehr voneinander (Einzelsportarten - Sportspielarten). Zu unterschiedlich sind teilweise die Anforderungen an die jugendlichen Athleten (Trainingsumfang), zu unterschiedlich teilweise die Leitereigenschaften der Trainer, denen sich die Jugendlichen unterzuordnen haben, um Freizeit im vorgegebenen Rahmen beliebig auf sämtliche Sportarten übertragen zu können. So gesehen, sollte es vielmehr Aufgabe dieses Vortrages sein, denjenigen Kolleginnen und Kollegen Anregungen und eventuelle Hilfestellungen zu geben, die glauben, in "ihrer Not" einmal einen Blick über "den Zaun" werfen zu müssen.

Mögen die einzelnen Sportarten sich noch so sehr unterscheiden, ein Punkt dürfte wohl sicherlich allen gemein sein: Der Wunsch sämtlicher Athleten nach angemessener Freizeit. Entsprechend individueller Vorstellungen von Bedürfnisbefriedigung ("dürfen wir nach dem Abendessen in die Sauna?") knüpfen die Aktiven an die Mannschaftsleitung (Trainer/Betreuer) jene Erwartungen, welche ihnen eine Auswahl von Möglichkeiten zur Selbstgestaltung vorhandener Freizeit eröffnen. Hierbei ist, unabdingbare Voraussetzung, gewisse "Spielregeln" einzuhalten, um diesen individuellen Vorstellungen entsprechen zu können; denn nur gegenseitiges Vertrauen schafft Raum für Entspannung, Erholung, Kommunikation, Information und Bewegung im Sinne von Bedürfnisbefriedigung. Umgekehrt können Bevormundung und Gängelung als lästig, einengend und leistungshemmend empfunden werden.

So gesehen, sollte die Aufgabe verantwortlicher Kolleginnen und Kollegen darin zu sehen sein, sportartspezifisch den Freizeitbedürfnissen der Jugendlichen in angemessener Form zu entsprechen. Diese angemessene Form darf weder die Verplanung, Opaschowski spricht von "organisierter Betriebsamkeit", noch ein bloßes Gewährenlassen im Sinne pädagogischen Laissez-faire-Stils zum Inhalt haben. Nur unter pädagogisch angemessenen Voraussetzungen (wohldosierte Beratung und Betreuung sowie notwendige erzieherische Verantwortung gegenüber Spielerinnen und Spielern) erscheint es ratsam, individueller Bedürfnisbefriedigung zuzustimmen, die im Sinne Opaschowskis als aktives "Selbst-etwas-Gestalten" zu verstehen ist. Dieser Wunsch nach selektiver Freizeit ließe sich als erster Schritt in Richtung autonomes Handeln werten.

Auf der anderen Seite bietet die Freizeit den Trainern viele Möglichkeiten, sich neben ihrer sportlichen Betreuung erzieherisch zu betätigen, um so den Jugendlichen zu verdeutlichen, daß sportliche Leistung speziell im Mannschaftsbereich nicht losgelöst vom Sozialen betrachtet werden kann. So können oftmals völlig falsch verstandene Begriffe wie "Kameradschaft", "Freundschaft", "dufte Truppe" letztlich nur dort überprüft werden, wo sportliche Leistung Anlaß zur Kritik gibt, beispielsweise im M I S S E R F O L G. Dies den Jugendlichen nahezubringen, sollte mit zu den vorrangigsten Aufgaben von Trainern und Betreuern zählen, und hierzu bietet vorhandene Freizeit ein geradezu ideales Betätigungsfeld.

2. DAS BETÄTIGUNGSFELD FREIZEIT

Dieses "ideale Betätigungsfeld" (Freizeit) ist jener Zeitraum, der nach Abzug sämtlicher Verpflichtungen und Beanspruchungen hinsichtlich sportlicher Leistung (u.a. Training, Mannschaftsbesprechung, Mahlzeiten) den Jugendlichen zur Verfügung steht. Der dadurch verbleibende Zeitraum sportlicher Nichtbeanspruchung sollte unter Berücksichtigung entspannender und/oder sozial befriedigender Aktivität mit ganz bestimmten individuellen Zielen der eigentlichen persönlichen Bedürfnisbefriedigung dienen.

Es entspräche jedoch einer einseitigen Betrachtungsweise, jene beschriebene Definition von Freizeit, zu verstehen als "Freizeit

in der Freizeit", unter alleiniger Berücksichtigung von Kaderangehörigen zu sehen; es gilt vielmehr, eine Antwort auf die Frage zu geben, inwieweit ein Trainer die so beschriebene Freizeit pädagogisch nutzbar macht. Betrachtet der Athlet die Freizeit folglich als Möglichkeit, persönliche Bedürfnisse befriedigen zu können, so darf es sich ein Trainer umgekehrt wohl kaum erlauben, diesem wesentlichen Bestandteil einer Maßnahme für sich selbst die gleiche Bedeutung beizumessen. Ich stelle in diesem Zusammenhang sogar die Behauptung auf, daß es für einen Trainer - wenn überhaupt - nur ein geringes Maß an Freizeit gibt; denn davon auszugehen, daß mit Beendigung des praktischen Aufgabenbereiches (Training, Länderspiele im Rahmen eines Turniers etc.) seine Tätigkeit abgeschlossen sei, müßte als Sorglosigkeit gegenüber den berechtigten Belangen der Jugendlichen gewertet werden. Vielmehr erwartet einen Nachwuchstrainer in seiner Freizeit eine Fülle von Aufgaben, die seinen ganzen Einsatz fordert, die ihm aber auf der anderen Seite Gelegenheit bietet, all jene Probleme in Erfahrung zu bringen, die unter Einbeziehung von Beobachtungen innerhalb und außerhalb des Spielfeldes letztlich zur Abrundung des mannschaftlichen Gesamtbildes beitragen können. Wie wichtig es hierbei ist, im Besitze eines solchen Gesamtbildes zu sein, läßt sich aus der Tatsache ableiten, daß eine Aufarbeitung von Problemen nur dann möglich ist, wenn ein Trainer weiß, was innerhalb seines Kaders vor sich geht.

3. BEGRÜNDUNGSZUSAMMENHANG UND PROBLEMAUFRISS

Wie wichtig es ist, der Gestaltung des Umfeldes als auch vorhandener Bedürfnisse einen entsprechenden Stellenwert beizumessen, wurde mir erstmals 1981 beim Vier-Nationen-Turnier in Brüssel richtig bewußt. Der Umstand, daß vier Nachwuchsmannschaften des Deutschen Hockey-Bundes (DHB) an dieser Veranstaltung teilnahmen, führte zwangsläufig zu einem dichtgedrängten Programm außerhalb des Spielfeldes, d.h. Spielerinnen und Spieler mußten ständig auf "Abruf" bereit sein. Phasen der Ruhe und der kurzfristigen Erholung waren so gut wie nicht gegeben, was dazu führte, daß Hektik und Streß die Oberhand gewannen. Mir wurde dieser Umstand insofern bewußt, als ich neben meiner sportlichen Betreuung kaum Zeit fand, mit meinen Spielern (U 18) jene erhofften und gewünschten Gespräche zu führen, wie ich es in der Regel bei sämtlichen Maß-

nahmen zu tun pflegte; in dieser Situation hätten sich genauere Aufschlüsse über die bestehende Stimmungslage innerhalb der Mannschaft ergeben. So war ich letztlich froh darüber, am Abend über einen gewissen Zeitraum für meine spieltaktischen Vorbereitungen verfügen zu können. Hinzu kam, daß von seiten der Delegationsleitung kaum Anstalten unternommen wurden, diesem Mangel entgegenzuwirken. Im Gegenteil: ein autokratisches Führungsverhalten schloß jegliche Kommunikation mit den Verantwortlichen der Mannschaft über offenkundige Probleme aus. Die Folge: Unzufriedenheit bei vielen Aktiven, gereizte Stimmung der Trainer und Betreuer, und dies, trotz erfolgreichen Abschneidens der teilnehmenden DHB-Mannschaften. Die sich daraus ergebenden Konsequenzen bezüglich nachfolgender Maßnahmen:

All diejenigen, die auf höchster Ebene arbeiten, stehen dem Leistungssport und damit dem Leistungshockey eindeutig positiv gegenüber. Daß nicht alle Maßnahmen unter dem gleichen Gesichtspunkt geplant und durchgeführt werden können - ich denke hierbei an Welt- oder Europameisterschaften -, wird sicherlich auch die Zustimmung der jungen Athletinnen und Athleten finden: Was jedoch Mißstimmung hervorruft, und dies bewies die Maßnahme Brüssel eindeutig, sind dichtgedrängte Programme, die Freizeit so gut wie gar nicht erlauben.

4. UNTERSUCHUNGSMETHODIK

Bei einer solchen Fülle von Problemen entschloß ich mich, eine gezielte Fragebogenaktion durchzuführen. Die Fragebogen, adressiert an sämtliche Kaderspielerinnen und -spieler der Bereiche Jugend-B, Jugend-A sowie C-Kader, bestand aus dreizehn, zum überwiegenden Teil untergliederten Fragen, die gezielt auf die möglichen Probleme der Jugendlichen gerichtet waren. Punkt 13 des Fragebogens bot zudem die Möglichkeit einer abschließenden Bemerkung, wovon über 50 % aller befragten Kaderangehörigen Gebrauch machten. Auf persönliche Daten wie Name und Alter verzichtete der Fragesteller bewußt; die Befragten sollten sich offen und unbeschwert den Fragen stellen.

Die gesammelten Ergebnisse wären sicherlich zu einseitig ausgefallen, hätte ich mich ausschließlich auf die Angaben der DHB-

Nachwuchsspielerinnen und -spieler gestützt. Deshalb wurde ein weiterer Fragebogen für die Bundesnachwuchstrainer der verschiedenen Fachverbände entwickelt. Dieser Trainerfragebogen war insofern von Interesse, als ich erfahren wollte, wie Kolleginnen und Kollegen anderer Fachverbände das Problem "Freizeit" sehen und welche Erfahrungen sie diesbezüglich gemacht haben.

5. DARSTELLUNG DER BEFRAGUNGSERGEBNISSE

Aus Zeitgründen stelle ich nur die wichtigsten Ergebnisse der Aktiven-/Trainerbefragung vor, in die Untersuchung kann jedoch jederzeit Einblick genommen werden.

Welche Bedeutung dem Handlungsfeld "Freizeit" - im Rahmen leistungssportlicher Maßnahmen - von den Jugendlichen beigemessen wurde, läßt sich nicht nur anhand der Rücklaufquote belegen (von 120 ausgegebenen Fragebogen gingen 92 zurück, was im Sinne der Statistik als sehr gutes Ergebnis gewertet werden darf), sondern ist vielmehr auch jenem Engagement zu entnehmen, das die Mädchen und Jungen bei der Beantwortung der Fragen zeigten. Ebenso positiv zu bewerten war das Interesse, welches die Spitzenverbände an dieser Themenstellung bekundeten (von 18 angeschriebenen antworteten 13 = 72 %).

Es erfolgen Vorstellung und kurze Erläuterung der wichtigsten Ergebnisse. Die nachfolgenden Tabellen beziehen sich:

Aktivenbefragung bezüglich Maßnahmen des Jahres 1981: (1,2,3,4)
Trainerbefragung: (5,6,7,8,9)

TABELLE 1

"Gründe für das Gelingen von Freizeit"
- relative Häufigkeit (%) -

a - freies Verfügen über Freizeit ..... 38 %
b - Discobesuch ..... 13 %
c - gemeinsames Gestalten eines Teiles der Freizeit mit den Verantwortlichen ..... 61 %
d - gute Möglichkeiten der Entspannung ..... 40 %
e - großzügiger Umgang mit der Uhrzeit durch Trainer und Betreuer ..... 53 %
f - Kontaktmöglichkeiten zu Jugendlichen anderer Nationen ..... 38 %
g - Kontaktmöglichkeiten zu Jugendlichen anderer Fachverbände ..... 11 %

TABELLE 2

"Gründe für das Mißlingen von Freizeit"
- relative Häufigkeit (%) -

a - kaum Freizeit durch dichtgedrängtes Programm ..... 50 %
b - Einengung der Freizeit durch Teilnahme mehrerer Mannschaften ..... 12 %
c - Beeinträchtigung der Freizeit durch offizielle Dinge ..... 9 %
d - Festlegung des Freizeitangebotes durch Trainer und Betreuer ..... 14 %
e - am Ort der Maßnahme ist nichts "los" ..... 18 %

TABELLE 3

"Allgemeine Gründe für ein gelungenes Freizeitangebot"
- relative Häufigkeit (%) -

a - kann außerhalb der festgelegten Zeiten tun und lassen was man möchte ..... 47 %
b - Umfeld entspricht den Vorstellungen der Aktiven ..... 67 %
c - gute Stimmung durch sportlichen Erfolg ..... 67 %

TABELLE 4

"Allgemeine Gründe für ein mißlungenes Freizeitangebot"
- relative Häufigkeit (%) -

a - keinerlei Entfaltungsmöglichkeiten in der Freizeit ..... 53 %
b - Umfeld entspricht nicht den Vorstellungen der Aktiven .. 67 %
c - schlechte Stimmung durch sportlichen Mißerfolg ..... 58 %
d - weiß mit seiner Freizeit nichts anzufangen ..... 25 %

Galt das grundsätzliche Interesse des Aktivenfragebogens der Frage des Planens und Gestaltens vorhandener Freizeit im Rahmen der Vorbereitung und Durchführung internationaler Sportmaßnahmen, so diente die Trainerbefragung der Einordnung jener Ergebnisse, die aufgrund des Aktivenfragebogens gewonnen werden konnten, um letztlich herauszufinden, inwieweit zwischen Trainern und Aktiven Übereinstimmungen, Abweichungen und entgegengesetzte Auffassungen bezüglich des Freizeitbereiches bestanden.

Hierbei wertete der Verfasser das Ergebnis von 82 % (Trainerbefragung) positiv, da es zum einen dem Ergebnis des Aktivenfragebogens (78 %) entspricht, zum anderen den Schluß erlaubt, daß auch Trainer anderer Spitzenverbände die Auseinandersetzung mit der Freizeitproblematik als notwendig erachten (s. Tabelle 5).

TABELLE 5

"Notwendigkeit, sich mit der Freizeitproblematik auseinanderzusetzen"
- relative Häufigkeit (%) -

a - es ist notwendig ..... 82 % (78 %)
b - es ist nicht notwendig ..... 0 % (0 %)
c - kurzfristig entscheiden ..... 29 % (16 %)
d - nicht kurzfristig entscheiden ..... 18 % (6 %)

in Klammer: Aktivenergebnisse

Eine Bestätigung erfuhr dieses Ergebnis (s. Tabelle 5) durch die Antworten zu Teilfrage (a - 82 %, s. Tabelle 6), doch erschien

dem Verfasser das Ergebnis von Teilfrage (c 29 %) insofern realistischer, als auf den Schultern mancher Kolleginnen und Kollegen bereits im U 18-Bereich ein starker Erfolgsdruck lastet (z.B. Europameisterschaften).

TABELLE 6

"Halten Sie es für zweckmäßig, sich mit den Aktiven zu Beginn einer Maßnahme über die Gestaltung vorhandener Freizeit zu unterhalten?"
- relative Häufigkeit (%) -

a - zweckmäßig ..... 82 %
b - weniger zweckmäßig ..... 5 %
c - Stellenwert der Maßnahme entscheidet ..... 29 %
d - nicht zweckmäßig ..... 0 %
e - absolut unzweckmäßig ..... 5 %

TABELLE 7

"Haben Sie das Gefühl, daß Ihre Jugendlichen der Freizeitgestaltung einen großen Stellenwert beimessen?"
- relative Häufigkeit (%) -

a - großer Stellenwert ..... 23 %
b - gewisser Stellenwert ..... 53 %
c - geringer Stellenwert ..... 29 %
d - keinen Stellenwert ..... 5 %

TABELLE 8

"Aktivenwünsche bezüglich Freizeitgestaltung"
- relative Häufigkeit (%) -

a - Stadtbummel ..... 76 %
b - Discobesuch ..... 23 %
c - Kneipenbesuch ..... 29 %
d - Besuch einer Abschlußfete ..... 12 %
e - nach dem Abendessen sofort aufs Zimmer ..... 53 %
f - Entspannungsmöglichkeiten ..... 64 %

Vergleicht man die Ergebnisse der Tabelle 7 mit jenen von Tabelle 8, so scheint es um die "Trainergefühle" nicht allzugut bestellt zu sein (s. Tab. 7 -b/c/d); vielmehr messen auch die Kadermitglieder anderer Spitzenverbände der Freizeitgestaltung eine entsprechend große Bedeutung bei, wie den durchaus positiven Ergebnissen von Tabelle 8 zu entnehmen ist. Vor allem die Ergebnisse der Teilfragen (a - 76 % / e - 53 % / f - 64 %) machen deutlich, welche Bedürfnisse es auf höchster Ebene zu befriedigen gilt: Abwechslung, Ruhe, Entspannung. Inwieweit diesen Bedürfnissen allerdings entsprochen wird (speziell "Stadtbummel" - Abwechslung), liegt in Händen der zuständigen Kolleginnen und Kollegen, doch vermag deren Entscheidung nach Auffassung des Verfassers an jener Tatsache nichts ändern, daß der Wunsch nach angemessener Freizeit wohl allen Kaderangehörigen gemein sein dürfte.

TABELLE 9

"Vorgehensweise bei der Planung von Freizeit"
- relative Häufigkeit (%) -

a - wird generell vom Trainer entworfen ..... 5 %
b - wird mit den Aktiven besprochen ..... 76 %
c - Trainer entscheidet selbst an Ort und Stelle ..... 17 %
d - richtet sich nach sportlicher Leistung ..... 5 %
e - Jugendliche dürfen Freizeit selbst gestalten ..... 29 %
f - richtet sich nach Stellenwert der Maßnahme ..... 59 %

Positiv sind teilweise die Ergebnisse von Tabelle 9 zu werten. Hierbei zeigte sich der Verfasser in erster Linie von der Tatsache überrascht, daß der überwiegende Teil der Befragten den Kadermitgliedern ein Mitspracherecht bei der Gestaltung des Freizeitbereiches einräumt (Teilfrage b - 76 %). Wenn trotzdem einige Kollegen die Auffassung vertreten, bezüglich der Freizeitplanung ihre eigenen Vorstellungen durchsetzen zu müssen (a - 5 % und c - 17 %), so dürften sie hierfür sicherlich ihre Gründe haben, die jedoch von wenig pädagogischem Sachverstand zeugen.

6. DISKUSSION DER ERGEBNISSE MIT PERSPEKTIVISCHER GEWICHTUNG

Welch unterschiedliche Vorstellungen die Kadermitglieder hinsichtlich der Gestaltung von Freizeit haben, läßt sich nicht nur anhand gewonnener Zahlenergebnisse belegen, sondern ist vielmehr auch Anmerkungen und Kommentaren zu entnehmen. Mit Interesse nahm ich jene Abweichungen zur Kenntnis (von "super" bis "nichts los"), die bezüglich der Einstufung entsprechender Freizeitangebote offenbar wurden. Was, so wäre zu fragen, müßte folglich getan werden, um zukünftig den Bedürfnissen sämtlicher Kadermitglieder gerecht zu werden?

Eine Antwort hierauf gibt die im Jahre 1982 in Eindhoven durchgeführte Maßnahme (mustergültiges Umfeld). An dieser Maßnahme (Vier-Nationen-Turnier) nahmen erneut vier Nachwuchsmannschaften des DHB teil (s. Brüssel 1981; wurde von 83 % negativ gesehen, trotz sportlicher Erfolge). Das folgende Beispiel bezieht sich auf den von mir betreuten U 18-Kader.

Die Mannschaft zwischen Mißerfolg und Erfolg

- Freitagabend: Der Trainer erkundigt sich bei Mannschaftskapitän R. nach ersten Eindrücken.
  R.: "Alles in Ordnung, tolles Hotel, sagenhafte Platzanlage, eine dufte Truppe. Wir sind sehr zufrieden".

- Samstagnachmittag: Die DHB-Auswahl verliert trotz einer Fülle von Torchancen das erste Spiel gegen England mit 1:2. Kapitän R. und sein Clubkamerad O. werden Mitte der 2. Spielhälfte wegen schwacher Leistungen aus dem Spiel genommen. Die Gesichtsausdrücke der beiden lassen vermuten, daß der Wechsel sie zumindest überraschte.

- Samstagabend: Nach dem Abendessen findet die übliche Mannschaftssitzung statt. Der Trainer analysiert das Spiel und begründet seine Entscheidung, die zur Auswechslung von R. und O. führte. R. und O. nehmen die Trainerworte kommentarlos zur Kenntnis, den Wechsel scheinen sie jedoch noch nicht "verdaut" zu haben.

- Als Mannschaftskapitän bittet R. den Trainer nach der Mannschaftssitzung um ein Gespräch.

R.: "Die Stimmung innerhalb der Mannschaft ist schlecht. Wir fühlen uns hier vollkommen eingeengt, nur ständig Hotel und Hockey, Hockey und Hotel. Könnte man nicht eine Stadtrundfahrt organisieren, um dem Trubel dieses Turniers zu entfliehen?"

- Sonntagvormittag: Die Mannschaft schlägt die überraschend starken Belgier mit 4:1. Das Stimmungsbarometer scheint wieder zu steigen. Auf dem abendlichen "Teilnehmertreff" ist von der angeblich schlechten Stimmung des Vortages nichts mehr zu verspüren.
- Montagnachmittag: Die favorisierten Holländer werden nach sehr gutem Spiel mit 3:1 geschlagen. Aufgrund des besseren Torverhältnisses gegenüber England und Holland gewinnt der DHB-Nachwuchs dieses sportlich wertvolle Turnier. Ein strahlender R. nimmt den Siegerpokal entgegen. In einer kurzen Ansprache bedankt er sich bei den gastgebenden Niederländern für "die Ausrichtung dieses hervorragenden Turniers".

Allgemeiner Tenor der A-Jugendlichen: "Eindhoven war super".

Im Grunde genommen ist dieser Beschreibung nichts mehr hinzuzufügen. Vielmehr könnte man zu dem Schluß gelangen, daß selbst beste Freizeitangebote ihre Würdigung n u r in Verbindung mit dem sportlichen Erfolg erfahren. Im Gegensatz zu Brüssel (1981), wo die Mißstimmung durch organisatorische Mängel hervorgerufen wurde, bot Eindhoven all jene Möglichkeiten, welche von Aktivenseite sehr oft als "Gründe für das Gelingen von Freizeit" genannt wurden: "Gutes Hotel, Hallenbad, gute Plätze, gutes Essen, gute Atmosphäre, gute Betreuung, keine Anfahrtswege zu den Wettkampfstätten". Unter diesen Umständen kann folglich die Frage nicht ausbleiben, ob die Gründe dieser "schlechten Stimmung" tatsächlich in der England-Niederlage zu sehen waren, zumal eine Außenseiterrolle die Mannschaft von jeglichem Erfolgszwang befreite.

Wie ich anschließenden Gruppen- und Einzelgesprächen entnehmen konnte, herrschte nach der England-Niederlage eine keineswegs negative Stimmung, vielmehr konnten die Spieler - verständlicherweise - ihre Enttäuschung hinsichtlich des mißglückten Auftaktes nur schwer verbergen. Mißstimmung versuchten hingegen jene Spieler zu verbreiten (R. und O.), die sich durch die Trainerent-

scheidung persönlich angegriffen fühlten. Hätte die Mannschaft keine innere Stabilität bewiesen, wären (trotz bester äußerer Bedingungen) negative Auswirkungen nicht zu umgehen gewesen. Sicherlich trug in dieser Situation ein besonnenes Trainerverhalten zur Rettung der Situation bei. Mit meinem langjährigen Betreuer D. Reinhardt machte ich mir im "stillen Kämmerchen" vielmehr Gedanken darüber, was künftig getan werden müsse, um solche "Zwischenfälle" zu vermeiden. Die Ergebnisse dieses Gedankenaustausches, bei der Zusammenstellung von Kaderlisten und Länderspielaufgeboten m e h r n o c h den sozialen Aspekt zu berücksichtigen, erfuhren wenige Monate später ihre Bestätigung durch Bundesnachwuchstrainer P. Lissek (Limburg), der den Gewinn der Junioren-Weltmeisterschaft (Malaysia 1982) nicht n u r der spielerischen Stärke "seiner Mannschaft" zuschrieb, sondern in dem ausgezeichneten Verständnis der Aktiven untereinander mit einen Garanten dieses Erfolges sah, was L. letztlich auf ein jahrelanges, sorgfältiges Auswahlverfahren zurückführte.

Die Notwendigkeit eines solchen Auswahlverfahrens ist unbestritten; denn beste Voraussetzungen (s. Eindhoven) nützen im Grunde wenig, wenn selbst berechtigte Entscheidungen zu Unstimmigkeiten führen (falsche Selbsteinschätzung). Allerdings dürfte es auf der anderen Seite wohl kaum Möglichkeiten geben, den Vorstellungen sämtlicher Kadermitglieder samt und sonders zu entsprechen, zumal sie sich mit ihrem Ja zum Leistungssport ohnehin bereit erklärten, Einschränkungen in Kauf zu nehmen, so daß weder unrealistische Bedürfnisse noch mangelndes Aufgabenbewußtsein sich mit leistungssportlichen Vorstellungen auf dieser Ebene decken.

7. BEDEUTSAME FUNKTION ANGEMESSENER FREIZEIT

Wie wichtig es ist, sich der Vielzahl bestehender Probleme zu stellen und nach Lösungsmöglichkeiten Ausschau zu halten, zeigt das Beispiel Eindhoven (R. und O.). Die oftmals banale Frage nach dem "Was-denn-eigentlich-mit-dem-oder-jenem-los-sei?" beschreibt nur einen (End-)Zustand, nichts aussagend über Ursachen von Problemen und deren (Weiter-)Entwicklung. So gesehen, kann die Funktion angemessener Freizeit als psychologisch-pädagogisch-sozialem Betätigungsfeld zum einen, wie auch hinsichtlich notwendiger Erholung, Entspannung, Muße, Ruhe und Ablenkung zum anderen, nicht

genügend gewürdigt werden. Daß der Stellenwert heutiger Freizeit nicht dem der Vergangenheit entspricht, ist den Aussagen ehemaliger Kaderangehöriger des Nachwuchsbereiches sowie Verantwortlicher der Landesverbände zu entnehmen. Zu jener Zeit stand Eigeninitiative außerhalb jeglicher Diskussion, so daß der eigentlich freie Charakter von Freizeit zwangsläufig verlorengehen mußte. Eigeninitiative entwickeln zu dürfen, zählt jedoch gerade heute zu den Hauptanliegen der Jugendlichen.

So wird an Trainer und Betreuer immer wieder die Bitte herangetragen, den sich aus der Gesamtplanung einer Maßnahme ergebenden Freizeitrahmen selbständig gestalten zu dürfen. Schließt man hierbei die Planung gemeinsamer Unternehmungen aus, die, um Beispiele zu nennen, aus Gründen inneren Zusammenfindens, notwendiger Ablenkung oder hinsichtlich der Verwirklichung des Gedankens internationaler Begegnungen unerläßlich erscheinen, wird diesem Anliegen in der Regel aus ganz bestimmten Überlegungen entsprochen. Freizeit jedoch unter dem Gesichtspunkt der Verplanung oder der Bereitstellung von Freizeitausfüllungsmöglichkeiten zu betrachten, käme gewiß einer Fehlentwicklung gleich, da hierbei Ruhe, Entspannung, Erholung und Muße, aber auch Initiative und Spontaneität nur wenig Berücksichtigung fänden. Umgekehrt entspräche ein bloßes Gewährenlassen im Sinne pädagogischen Laissez-faire-Stils ebenfalls nicht jenen Vorstellungen, den DHB-Nachwuchs so in die Freizeit zu entlassen. Die Absicherung der Bitte nach eigenständigem Gestalten von Freizeit sollte in Form pädagogischer Hilfestellung geschehen, deren Aufgabenstellung in wohldosierter Beratung und Betreuung sowie notwendiger erzieherischer Verantwortung gegenüber Spielerinnen und Spielern gesehen werden müßte. Nur unter diesen pädagogisch angemessenen Voraussetzungen erscheint es ratsam, individueller Bedürfnisbefriedigung zuzustimmen. Dieser Wunsch nach selektiver Freizeit (s. 1) ließe sich als erster Schritt in Richtung autonomes Handeln und somit im wesentlichen als Entwicklung in Ich-Stärke und Ich-Identität werten, wobei die hintergründigen Überlegungen, dem Blickfeld der Trainer und Betreuer zu entfliehen, als verständliches Anliegen betrachtet werden müssen.

8. DIE BESONDERE SITUATION INNERHALB DES DEUTSCHEN HOCKEY-BUNDES UNTER BERÜCKSICHTIGUNG DES MÄNNLICHEN NACHWUCHSBEREICHES

Ein Beispiel positiven Arbeitens ist in dem seit Jahren von den Trainern des männlichen Nachwuchsbereiches Geleisteten zu sehen. In nahezu siebenjähriger Zusammenarbeit mit Bundesnachwuchstrainer P. Lissek, Limburg, bemüht sich ein Dreiergremium unablässig darum, größte Sorgfalt bei der Beurteilung der einzelnen Kadermitglieder walten zu lassen. So nimmt man jede sich bietende Gelegenheit wahr, außerhalb von DHB-Veranstaltungen (Verbandswettbewerbe, Regionalmeisterschaften etc.) wissenswertes über die sportliche und psychische Verfassung seiner Kadermitglieder zu erfahren, um hinsichtlich der Vorbereitung und Durchführung internationaler Maßnahmen im Besitze umfangreicher Informationen zu sein, die für die Einschätzung des einzelnen unerläßlich sind. Zugute kommt den verantwortlichen DHB-Trainern hierbei sicherlich die Tatsache, daß sie "ihre" Mannschaft über einen vierjährigen Zeitraum betreuen (von U-16 bis U-18).

Mehr noch ist jedoch eine Besonderheit zu erwähnen, ohne die ein an Mitgliedern so armer Verband (40 000) wie der Deutsche Hockey-Bund wohl kaum bestehen könnte und ohne die jene großen sportlichen Erfolge der Vergangenheit nur schwer vorstellbar wären: die für den Hockeysport idealtypische Grundhaltung. Gerade in einer Zeit, in der finanzielle Gesichtspunkte bereits im Jugendalter eine wesentliche Rolle spielen, ist im Vergleich zu anderen Sportarten (auf Beispiele möchte ich an dieser Stelle verzichten) der nicht gerade auf Rosen gebettete Hockey-Sport nach wie vor auf den Idealismus einer relativ geringen Mitgliederzahl angewiesen. Wenn es unter solchen amateurgleichen Bedingungen einem Verband von der Größenordnung des Deutschen Hockey-Bundes trotzdem immer wieder gelingt, sich ständig auf der "Bühne der Weltbesten" zu bewegen, so muß dies zumindest das Interesse der sportspielspezifischen Fachverbände erwecken. In Anbetracht solcher Erfolge jedoch zu glauben, über die bessere Trainergilde zu verfügen, klänge gegenüber den Kolleginnen und Kollegen anderer Sportarten allerdings vermessen. Worüber man verfügt, sind Trainer, deren sportlicher Werdegang durch genannte idealtypische Grundhaltung geprägt wurde, so daß es diesen in den wenigsten Fällen Schwierigkeiten bereiten dürfte, den hinsichtlich positiven Arbeitens notwendigen "Draht" zu "ihrer Mannschaft" herzustellen.

Einen guten Draht hat der Deutsche Hockey-Bund sicherlich zu seinen Vereinen, was sich unter anderem aus der Tatsache ableiten läßt, daß es keine allzu großen Schwierigkeiten bereitet, Clubs zu finden, die jederzeit bereit sind, DHB-Mannschaften auf ihrer Anlage zu beherbergen bzw. zu betreuen. Als Musterbeispiel sei hierfür der Limburger Hockey-Club genannt, der sich seit Jahren schon in rührender Weise der Belange des DHB-Nachwuchses annimmt. So fand beispielsweise die Vorbereitung auf die Juniorenweltmeisterschaft (Vancouver 1985) in Limburg statt. Der Vorteil dieser Standortwahl: Der Verein bot stets seine Hilfe an, wenn es darum ging, nach Möglichkeiten der Abwechslung Ausschau zu halten (Tennis, Surfen, Mannschaftstreff im Clubhaus etc.). Letztlich war der Geist von Limburg mit ein Garant für das erfolgreiche Abschneiden in Kanada.

LITERATUR:

Bernsdorff, W.: Wider den Gebrauch des Wortes "Freizeitsport" In: Sportunterricht, Monatsschrift zur Wissenschaft und Praxis des Sports, Schorndorf 1978/5, S. 186

Blücher, V.: Freizeit in der industriellen Gesellschaft, Stuttgart 1956, S. 65

Brodtmann, D.: Sportunterricht und Schulsport, Bad Heilbrunn 1979, S. 149

Heinemann, K.: Einführung in die Soziologie des Sports, Schorndorf 1980, S. 156

Sjolund, A.: Gruppenpsychologie für Erzieher, Lehrer und Gruppenleiter, Heidelberg 1976, S. 121

Weber, E.: Die Gefahren der Freizeitpädagogik In: Opaschowski, H.: Freizeitpädagogik, Bad Heilbrunn 1970, S. 99

Otto Hug / Michael Dietrich / Marianne Klockner / Siegmar Gleiser

SOZIALES UND BERUFLICHES UMFELD VON SPITZENSPORTLERN - WAS KANN DER TRAINER DAZU TUN?

1. Berufliche Förderung ist Teamarbeit - Der Trainer muß sie veranlassen und begleiten

- Die berufliche Förderung umfaßt alle Maßnahmen, mit denen die Bildung und Ausbildung für einen Beruf sowie die Begleitung bei der Ausübung des Berufs unterstützt werden können.

- Berufliche Förderung ist in dem Sinne Teamarbeit, als sie die Zusammenarbeit von Sportler und Trainer sowie die Personen des sozialen Umfeldes (insbesondere gestützt durch den Experten für berufliche Beratung) erfordert.

- Berufliche Probleme zu lösen, verlangt zunächst die Aktivität des Sportlers selbst.

- Die berufliche Förderung ist Hilfe zur Selbsthilfe - sie stellt dem Sportler z.B. alle Informationen zur Verfügung, mit deren Hilfe er sich für einen bestimmten Beruf entscheiden kann.

- Berufliche Förderung ist immer auch etwas sehr Persönliches. Der Sportler möchte sich in seinem sozialen Umfeld entfalten. Der moderne Hochleistungssport, mit seiner großen Trainings- und Wettkampfintensität verlangt jedoch das Zeitweise-hinten-Anstellen schulischer und beruflicher Entwicklungsmöglichkeiten.

- Die berufliche Förderung verlangt ein Entgegenkommen der Öffentlichkeit und die Mitarbeit des Verbandes, dem der Sportler angehört. Hochleistungssport trägt zur Bereicherung der Lebensgestaltung sehr vieler Menschen bei. Die Verantwortung der Öffentlichkeit für den einzelnen Hochleistungssportler zeigt sich z.B. im Bemühen um die Verbesserung von Zulassungsmöglichkeiten zum Studium oder in der Erleichterung des Zugangs zu Ausbildungsstellen im Betrieb.

Wo liegt nun die Aufgabe des Trainers bei der beruflichen Förderung? Der Trainer ist kein Berufs- oder Studienberater. Die Lösung beruflicher Probleme bedarf der Erfahrung und Einrichtungen, über die

Tabelle 1

Zahlen zum beruflichen Umfeld von Spitzensportlern

Anteile der genannten Berufe an der Gesamtzahl der sporthilfegeförderten Sportler (Anders, 1982)

Schüler	40 %
Studenten	17 %
Auszubildende	15 %
Berufstätige	22 %
Soldaten	6 %

Anteile von Schülern und Studenten an der Gesamtzahl der Spitzensportler (Anders, 1982)

	1973	1982
männliche Spitzensportler	40 %	52 %
weibliche Spitzensportler	57 %	71 %

Wieviel Prozent aller Spitzensporter waren 1982 bzw. 1973 in der Schul- oder Hochschulausbildung (Anders, 1982)?

Alter	1982	1973
15 bis 24 Jahre	61 %	52 %
25 bis 34 Jahre	38 %	13 %

Schüleranteil der sporthilfegeförderten Sportler (Anders, 1982)

Über 50 Prozent Schüleranteil haben die Sportarten (in Klammern der Anteil der Haupt- und Realschüler):

Eislauf	84 %	(14 %)	Rollschuh	63 %	(10 %)
Tischtennis	83 %	(0 %)	Fechten	59 %	(0 %)
Schwimmen	79 %	(13 %)	Rodeln	55 %	(33 %)
Turnen	74 %	(21 %)	Basketball	54 %	(0 %)

Experten verfügen. Der Trainer kann jedoch entscheidend zur beruflichen Förderung beitragen, indem er den Sportler in seinen sozialen Interessen fördert, ihn auf die vorhandenen Möglichkeiten hinweist sowie Verband und Öffentlichkeit im Sinne seiner breit angelegten sozialen Förderung beeinflußt.

Die folgenden Punkte 2 - 8 gehen näher auf diese Aufgaben des Trainers ein.

2. Die Koordination von Beruf und Sport als Ziel der beruflichen Förderung

- Die berufliche Förderung hat das Ziel, die beruflichen Entfaltungsmöglichkeiten des Sportlers langfristig sicherzustellen.

2.1 Die zeitlichen Verhältnisse beachten

Die Abstimmung des beruflichen Engagements des Sportlers auf den Hochleistungssport ist schwer
- wegen der Belastung durch Schule, Studium und Beruf
- wegen der hohen Trainingsumfänge des modernen Hochleistungssports
- wegen der hohen Intensität des modernen Trainings, das längere Regenerationszeiten verlangt
- wegen der zeitlichen Überlappung von Altersbereichen mit hohem Trainingsumfang und großer Trainingsintensität auf der einen Seite und von wichtigen Abschnitten in der Schule und Hochschulausbildung andererseits.

Zu den rein zeitlichen Problemen geben die folgenden Tabellen Aufschluß. Die Tabelle 2 nennt die Arbeitszeiten für die Schule. Diese Tabelle zeigt z.B., daß ein Realschüler eine durchschnittliche Arbeitszeit von 40 Stunden hat. Wie Lehnertz (1979) ausführlicher darstellt, muß man bei Studenten ebenso mit mindestens 40 Arbeitsstunden in der Woche rechnen. Für Berufstätige sind ähnliche berufliche Zeiten anzunehmen.

Tabelle 2

Arbeitszeiten für die Schule (Lehnertz, 1979)

1. Wochenzeiten in der Schule

Grundschule	1. Klasse	ca. 18 Std.
	2. Klasse	ca. 21 Std.
	3. Klasse	ca. 24 Std.
	4. Klasse	ca. 26 Std.
Hauptschule	5. Klasse	ca. 32 Std.
	6. Klasse	ca. 32 Std.
	7. Klasse	ca. 32 Std.
	8. Klasse	ca. 34 Std.
	9. Klasse	ca. 34 Std.
Realschule	5. bis 10. Klasse	ca. 34 Std.
Gymnasium	5. und 6. Klasse	29 Std.
	7. Klasse	31 Std.
	8. Klasse	32 Std.
	9. Klasse	33 Std.
	10. bis 13. Klasse	32 Std.

2. Arbeitszeiten für Hausaufgaben (täglich)

1. und 2. Schuljahr	1/2 bis 3/4 Std.
3. und 4. Schuljahr	3/4 bis 1 Std.
5. bis 7. Schuljahr	1 bis 1 1/2 Std.
8. bis 10. Schuljahr	1 1/2 bis 2 Std.
11. bis 13. Schuljahr	2 bis 2 1/2 Std.

Wie sieht es andererseits auf der Seite von Training und Wettkampf aus? Die Tabelle 3 zeigt die wöchentlichen Trainingsumfänge von Hochleistungssportlern, die z.Z. der Befragung von der Stiftung Deutsche Sporthilfe gefördert wurden. Ihnen wurde die Frage gestellt: Wieviel Stunden haben Sie in der Woche trainiert? Dieser Tabelle ist zu entnehmen, daß Reiten, Moderner Fünfkampf, Straßenfahren und Eiskunstlauf z.Z. der Befragung die Sportarten mit den größten Trainingsumfängen waren. Wie man aus der mittleren Spalte der Tabelle 3 entnehmen kann, variieren die Trainingsumfänge sehr stark.

Schon diese wenigen Daten zeigen, daß das gleichwertige Verfolgen von beruflichen Zielen und Zielen des Hochleistungssports nicht immer möglich ist. Ein Weg, auf dem die Koordination von Beruf und Sport möglich ist, liegt daher oft in der Suche nach Zeiten, in denen der Sportler sich relativ ausschließlich dem Beruf bzw. dem Sport widmen kann. Dies wird z.B. für Studenten leichter fallen als für Auszubildende und Berufstätige. Die große Variation der Trainingsumfänge, wie sie in der mittleren Spalte der Tabelle 3 zu entnehmen ist, eröffnet z.B. bei Wintersportarten die Perspektive, im Sommer eine größere berufliche Belastung einzuführen.

Tabelle 3

Trainingsstunden pro Woche (Trainingsumfang) männlicher sporthilfegeförderter Sportler (ANDERS, 1982)

Sportarten	Mittelwert des Trainingsumfangs in Stunden	kleinster minus bis größter Train.Umf. in Stunden	Anzahl der befragten Sportler
Reiten	26	15 - 35	36
Moderner Fünfkampf	23	12 - 35	18
Radsport Straße	23	10 - 35	41
Rudern	20	10 - 35	92
Eiskunstlauf	22	12 - 35	19
Turnen	14	6 - 27	59
Kanu-Rennen	17	9 - 24	30
Schwimmen	19	7 - 35	76
Boxen	12	6 - 28	42
Radsport Bahn	20	10 - 35	31
10 km Marathon Lauf	15	9 - 28	13
Judo	18	6 - 32	31
Gewichtheben	17	4 - 30	39
Mehrkampf Leichtathletik	19	10 - 35	27
Wurf Leichtathletik	18	5 - 35	33
Kanu Wildwasser	17	2 - 33	18
Fechten	13	4 - 27	55
Ringen	11	6 - 24	101
Schießsport	15	4 - 35	100
Ski nordisch	15	7 - 35	20
Eisschnellauf	12	6 - 24	18
Wasserball	13	8 - 25	41
Sprint Leichtathletik	10	5 - 18	17
Sprung Leichtathletik	12	6 - 21	33
Mittelstrecken Leichtathletik	14	8 - 31	14
Rennrodeln	12	6 - 33	21
Basketball	10	5 - 28	27
Skilanglauf	11	7 - 15	4
Hockey	9	4 - 32	43
Ski alpin	15	9 - 30	11
Volleyball	10	4 - 21	31
Wasserspringen	12	8 - 15	11
Handball	10	6 - 18	32
Eishockey	11	4 - 32	22
Segeln	13	2 - 35	49
Bobsport	13	7 - 32	28

2.2 Das pädagogische Ziel der beruflichen Förderung

Man macht immer wieder die Erfahrung, daß beruflicher Streß - eine zu bewältigende Beanspruchung in Schule, Studium, an der Ausbildungsstelle oder an der Arbeitsstelle - die sportliche Entwicklung des Athleten nicht zu hindern braucht, sondern in vielen Fällen sogar fördert.

Viele Sportler haben gerade während hoch beanspruchender Schul- und Studienabschnitte sportliche Höchstleistungen erzielt.

Beanspruchung und Bewährung im beruflichen Umfeld kann die Persönlichkeit des Sportlers entscheidend stärken. Die Auseinandersetzung mit den Aufgaben in Schule, Studium und Beruf stärkt den Sportler in jener Selbständigkeit, die er im Training und Wettkampf benötigt. Sie gibt ihm das Wissen, daß er nicht nur im Sport seinen Mann steht und die Zuversicht, daß ihm im sportlichen Mißerfolg nicht alles wegschwimmt. Die mit beruflichen Erfahrungen, mit beruflichen Erfolgen erreichte Unabhängigkeit und Selbständigkeit ist also ein leistungsbestimmender Faktor im Training und Wettkampf. Das Bewußtsein, als ganzer Mensch weiterzukommen - in seinem "Lebensplan" (ADAM) voranzukommen - unterstützt den Sportler z.B. in der langfristigen Bemühung um ein kontinuierliches Training und um die Optimierung der Wettkampfeinstellung.

Für einen großen Teil der Hochleistungssportler ist die faßbare, d.h. anschaulich erleb - und praktizierbare berufliche Perspektive notwendig. Berufliche Erfahrungen und das Bewußtsein, nicht nur im Sport, sondern - wenn dies notwendig wird - auch im Beruf seinen Mann zu stehen, stärken die Persönlichkeit. Die fehlende berufliche Perspektive führt oft zu Selbstzweifeln und - wie Befragungen zeigen - zum Bewußtsein, als Leistungssportler weniger anerkannt zu sein wie als erfolgreich beruflich tätiger Bürger. Mit einer Philosophie des ständigen Fragens, ob es einen Sinn habe, Hochleistungssport zu treiben oder nicht, ist keine zielbewußte Trainings- und Wettkampftätigkeit möglich. Auch der beste Trainer kann keinen Sportler motivieren, der am Sinn seines Hochleistungssports zweifelt.

Aus der im Punkt 3.4 zusammengefaßten Befragung von Hochleistungssportlern werden beispielhaft die folgenden 3 Antworten ausgewählt:

- "Hochleistungssportler werden von der ZVS wie alle anderen Bewerber behandelt. Es werden keine Ausnahmen gemacht, nur weil man Hochleistungssportler ist".

- "Spitzensportler werden nicht gern bevorzugt, denn viele Menschen haben nichts für Sport übrig. Der Staat müßte für den Spitzensportler feste Regelungen der Studienzulassung finden".

- "Ich habe keine Zulassung erhalten, obwohl ich mich seit drei Jahren bewerbe; meine sportliche Leistung müßte vom Staat besser anerkannt werden".

Aus diesen Beispielen kann man ableiten, daß eine schlechte berufliche Förderung zu einem unsicheren Selbstverständnis als Hochleistungssportler führen kann.

2.3 Einen je individuellen Plan erstellen - die berufliche Förderung hat fünf sich ständig wiederholende Phasen

Die fünf Phasen der beruflichen Förderung sind:

(1) Problemanalyse
(2) Systematische Entscheidungshilfen heranziehen
(3) Die Lösungsalternativen aufzählen
(4) Entscheidung für eine Lösungsalternative
(5) Begleitung und Kontrolle der Realisierung

Diese fünf Phasen der beruflichen Förderung sind aufeinander bezogen. Falls sich bei der Kontrolle des Planes die Notwendigkeit einer Änderung der beruflichen Förderung ergibt, wird wiederum mit der Problemanalyse begonnen und werden die folgenden vier Phasen der beruflichen Förderung systematisch durchgegangen.

3. DEN SPORTLER IN SEINER PERSÖNLICHEN UND BERUFLICHEN ENTWICKLUNG KENNENLERNEN - PROBLEMANALYSE AUS DER SICHT VON TRAINER UND SPORTLER

3.1 Zur Persönlichkeit des Sportlers

Punkte sind: Alter, Geschlecht, Wohnort, Familienstand, elterliche Unterstützung, persönliche Belastbarkeit, finanzielle Situation usw.

3.2 Die sportliche Situation

Punkte sind: Sportart (Einzel- oder Mannschaftssportart usw.), saisonale und zeitliche Trainingsanforderungen, Leistungsstand, Wettkampftätigkeit, sportliche Perspektive, bisherige sportliche Entwicklung, örtliche Trainingsmöglichkeiten, Zeiten für Anreise und Abreise zum Training, Trainersituation, die sportlichen Zielsetzungen und Anforderungen usw.

3.3 Berufliche Situation

Punkte sind: Gegenwärtige schulische Situation, Ausbildungs- bzw. berufliche Situation, schulisches Leistungsniveau, sportbedingte berufliche Unterbrechungen, voraussichtliche Wiedereingliederung in den Beruf, schulische Pläne, Ausbildungspläne, berufliche Pläne, zeitliche Verhältnisse bei der Verfolgung dieser Pläne, Maß der Informiertheit über berufliche Wege usw. Das Vorgehen besteht in einer aus der Sicht von Trainer und Sportler vorgenommenen Einzelfallanalyse. Daraus ergibt sich eine erste Klärung des Problems, zu dem jetzt Experten (Berufsberater, Studienberater) herangezogen werden können. Beispiele von Einzelproblemen sind:

- Die 14jährige Turnerin ist in der achten Hauptschulklasse. Sie hat die sportliche Perspektive der Olympia-Teilnahme 1988 in Seoul. Der Trainer hat ihr dies mitgeteilt und dabei die notwendigen Vorbereitungsmaßnahmen genannt. Beruflich ergeben sich aus der Sicht des Sportlers die Möglichkeiten des Hauptschulabschlusses mit einer anschließenden Lehre, der Realschule, des Gymnasiums mit anschließendem Studium.

- Ein 19jähriger Schütze hat soeben das Abitur gemacht. Als Mitglied des A-Kaders ist er etwa 110 Tage im Jahr unterwegs. Er will Forstwirtschaft studieren und macht zunächst ein Praktikum.

- Ein Ruderer studiert im dritten Semester Architektur in Darmstadt. Sein Partner im Zweier ohne hat in München einen Studienplatz bekommen.

- Die Eiskunstläuferin H. studiert Betriebswirtschaft. Beim Betriebswirtschaftsstudium sind bestimmte Zeiten vorgegeben. Wegen der hohen Trainings- und Wettkampfbelastung kann die Sportlerin die Zeiten nicht einhalten.

- Die Tischtennisspielerin G. arbeitet in einer Bank. Um sinnvolle Tätigkeiten übertragen zu bekommen, muß sie eine volle Stelle übernehmen. Sie wohnt 50 Kiliometer entfernt vom Trainingsort.

3.4 Ergebnisse einer Befragung von Kaderathleten nach Studienproblemen

3.4.1 Probleme bei der Zulassung zum Studium

22 - Ich hatte keine Probleme bei der Zulassung.

21 - Ich mußte lange Zeit warten; man sollte die Zulassungsbeschränkungen aufheben und während der ersten zwei Studienjahre strengere Prüfungsmaßnahmen ergreifen.

20 - Es müßte die Möglichkeit geben, als Härtefall direkt einen Studienplatz zugewiesen zu bekommen.

19 - Ich erhielt keinen Studienplatz in dem gewünschten Studium.

18 - Kein Studienplatz.

17 - Zu hoher Numerus Clausus; man sollte bundesweit für Spitzenathleten, die beispielsweise im A-Kader sind, soundsoviele Numerus-Clausus-Plätze freihalten.

16 - Bisher sind alle Bewerbungen abgelehnt worden.

15 - Probleme tauchten nicht auf; es mußte der Eingangstest bestanden werden.

14 - Ich habe mit Hilfe des Härtefallantrags einen Studienplatz erhalten; man könnte die individuelle Beratung des Sportlers zum betreffenden Studiengang und Studienort verbessern.

13 - Spitzensportler werden nicht gern bevorzugt, denn viele Menschen haben nichts für Sport übrig. Der Staat müßte für den Spitzensportler feste Regelungen der Studienzulassung finden.

12 - Die Zulassung an einer Fachhochschule hat besondere Härtefallrichtlinien; bei der Zulassung zu einem Fach, das nicht über die ZVS geht, ist es offensichtlich sinnvoll, den zuständigen Landessportbund einzuschalten.

11 - Ich mußte ein Jahr lang warten und bekam dann einen Studienplatz ohne Einfluß des Härtefallantrags.

10 - Die Schule war nicht bereit, ein Schulgutachten zu erstellen.

9 - In Biologie einen Studienplatz bekommen.

8 - Ich habe keinen Studienplatz bekommen. Durch den Härtefallantrag habe ich nicht viel Zeit gewonnen. Die Wartezeit beträgt für mich immer noch fünf Semester.

7 - Hochleistungssportler werden von der ZVS wie alle anderen Bewerber behandelt. Es werden keine Ausnahmen gemacht, nur weil man Hochleistungssportler ist. Ich habe aus sportlichen Gründen Abitur ein Jahr früher gemacht; inzwischen habe ich vier Ablehnungsbescheide. Der Deutsche Sportbund sollte versuchen, sich bei der ZVS direkt für seine Sportler einzusetzen.

6 - Ich habe auch nach dem Härtefallantrag nicht den nötigen Notendurchschnitt, um für das Medizinstudium zugelassen zu werden. Es müßte für jeden Studiengang gesetzlich geregelt sein, daß eine bestimmte Anzahl von Studienplätzen für Spitzensportler freigehalten werden; solche Regelungen bestehen auch für andere Gruppierungen.

5 - Keine Zulassung erhalten, obwohl ich mich seit drei Jahren bewerbe. Die sportliche Leistung müßte vom Staat besser anerkannt werden.

4 - Ich bin zugelassen worden; dafür bedurfte es einiger Nachfragen, um die Härtefallrichtlinien der Fachhochschule zu erfahren.

3 - Auf die Uni kann man keinen Einfluß nehmen. Fragen, warum das Härtefallgutachten nicht anerkannt wurde, wurden mit Hinweis auf den Gerichtsweg abgelehnt; man müßte feste Plätze an Universitäten für Spitzensportler bereithalten.

2 - Mein Abiturschnitt von 3,2 wurde durch das Gutachten auf 2,2 aufgebessert. Dies reicht aber noch nicht aus, um einen Studienplatz für Medizin zu bekommen.

1 - Der wichtige Medizinertest lag in der Zeit der Olympischen Spiele 84 und hätte trotz Auslosung nicht zu einem späteren Zeitpunkt (nach den Olympischen Spielen) nachgeholt werden können.

3.4.2 Koordination von Sport und Studium

22 - Während der Prüfungsphase muß das Training zurückstehen.

21 - Aus gesundheitlichen Gründen kann ich keinen Wettkampfsport mehr betreiben. Der Sport fehlt mir sehr.

20 - Ich habe das Training um 30 - 50 Prozent reduziert.

19 - Im Sommersemester, während der Wettkampfperiode, bin ich nur bei den am wichtigsten erscheinenden Veranstaltungen, viele Fehlzeiten; bei meinen bisherigen Prüfungen habe ich nur Freizeitsport, kein volles Leistungstraining betrieben. Im Wintersemester habe ich bessere Arbeitsbedingungen.

15 - Sportstudium und Hochleistungssport laufen nebeneinander her, lassen sich z.Z. auch gut vereinbaren.

14 - Vorrangig läuft das Studium und der damit verbundene Zeitaufwand, die restliche Zeit bleibt für den Sport.

13 - Im Moment läßt sich Sport und Studium moch auf einen gemeinsamen Nenner bringen, habe aber noch keine wichtigen Prüfungen gehabt.

12 - Im Sommersemester gebe ich dem Sport den Vorrang. Im Wintersemester arbeite ich eventuelle Versäumnisse nach.

11 - Zur Zeit habe ich den Sport zugunsten des Studiums zurückgestellt, da es mir im Augenblick zeitlich nicht möglich ist, beides zu koordinieren.

9 - Wenn ich sämtliche notwendigen Scheine mache, kann ich nicht an allen Wettkampfmaßnahmen teilnehmen - Prioritäten setzen. Aufschub des Studiums nur für Olympiaden.

5 - Sport in Saarbrücken. Möglichkeit in Luxemburg Medizin zu studieren, allerdings in französischer Sprache und nach französischem System.

4 - Ich beende meine sportliche Laufbahn mit der Aufnahme des Studiums in Hildesheim.

3 - Es ist ein ständiger Kompromiß zwischen Sport und Studium unter höchstem Streß.

2 - Ich habe noch kein Studium aufgenommen.

1 - Wichtige Prüfungen schiebe ich auf und hole sie nach der Saison nach.

3.4.3 Probleme während des Studiums

22 - Lange Fahrzeiten (täglich zwei Stunden) zur Uni und zum Training wegen ungünstiger Lage der Wohnung. Wöchentliche Prüfungen in der Uni und durch den Sport wenig Zeit für die Vorbereitung auf diese Prüfungen. Langer Arbeitstag in der Uni (z.b. an drei Tagen bis 18 Uhr) mit anschließendem Training. Abends nach dem Training langes Lernen bis in die Nacht. Fehlende Studienvorbereitungszeit durch Wettkämpfe am Wochenende. Kaum Freizeit.

20 - Habe aufgrund von Prüfungen an zwei mehrwöchigen Lehrgängen nicht teilnehmen können. Es herrscht z.T. Anwesenheitspflicht, das bedeutet: Für zwei Stunden 40 km Fahren, um die freien Stunden zum Training zu nutzen. Spitzensportler können in den wenigsten Fällen damit rechnen, daß Rücksicht auf sie bei der Terminplanung von Klausuren usw. genommen wird.

19 - Viel Gruppenarbeit während des Studiums, dabei große Probleme mit zeitlicher Koordination: Unverständnis für meinen Trainings-

aufwand. Die kontinuierliche Zusammenarbeit mit den Studienkollegen ist erschwert und braucht sehr viel Geduld.

17 - Koordinierung von Prüfungsterminen und großen Wettkämpfen sowie die Vorbereitung darauf.

15 - Die Leistungshöhepunkte des Verbandes liegen zu nahe an den Prüfungsterminen.

14 - Im Studium auf sich selbst gestellt, schlechte Studienbetreuung, hohe Bücherkosten, ungünstiger Stundenplan (viele Fehlstunden - wenig Zeit für das Training).

13 - Fahrt vom Trainingsort zum Studienplatz.

12 - Zeitmangel, schlechte Ernährung.

9 - Prüfungstermine, die überhaupt nicht in den Trainingsplan passen. Regelstudienzeit.

5 - Keine Möglichkeit für den Leistungssport bei ernsthaften Studium im Ausland.

3 - Sehr hoher Zeitaufwand für Zeichnungen; 40 Wochenstunden Vorlesungen.

1 - Professoren erkennen selten die zusätzliche Belastung durch den Sport an. Große zeitliche Zwischenräume, die nicht sinnvoll für das Training genutzt werden können. Professoren sind nicht bereit, Arbeiten zu verschieben.

4. SYSTEMATISCHE HILFEN NUTZEN: MIT WELCHEM PROBLEM WENDE ICH MICH AN WELCHEN EXPERTEN?

Sportler und Trainer bringen selbst in die Analyse und Lösung von beruflichen Problemen ein mehr oder weniger zufälliges Wissen ein. Um darüber hinaus zu gehen, muß man sich systematisch bei allen bedeutsamen Institutionen (bei Experten der Berufs- und Studienberatung) informieren. Diese Institutionen bieten Informationsmaterialien und persönliche Beratungshilfen an. Die persönliche Beratungshilfe beim Arbeitsamt ist z.B. das Gespräch mit einem Berufsberater. Die folgende Tabelle 4 gibt einen Überblick darüber, wo und an wen man sich bei einem Problem der beruflichen Förderung wenden kann.

In welchen Anliegen?	Wer berät?	Wer kann sich beraten lassen?	Wo?	Trägerinstitution	Gesetzl. Grundlage
Kurs- und Fächerwahl Schullaufbahn Lernschwierigkeiten Schulwechsel	Beratungslehrer Schullaufbahnberater Schulpsychologen z.T. Lehrer und Sozialpädagogen	Schüler Eltern Lehrer	Schule	Schulträger - Stadt - Bezirke - Land	Schulgesetze der Länder
Studienwahl Bewerbung/Zulassung zum Studium Organisation und Studiengestaltung Studienprobleme	Studienberater Studienfachberater Hochschullehrer	Studieninteressenten Studierende	Hochschule - Fachhoch. - Univers. - sonstige Hochschulen	Hochschule	Hochschulges. d. Länder Hochschulrahmenges. d. Bundes (HRG)
Schulwahl/ -wechsel Wahl d. Erstausbild. in Schule, Betrieb, Hochschule Studienabbruch Übergang nach Ausbildung o. Studium in Arbeit Berufliche - Fortbildung - Umschulung - Rehabilitation	Berufsberater Berufsberater f. Abiturienten u. Hochschüler Arbeitsberater Arbeitsberater i. Fachvermittlungsdienst f. Hochschulabsolventen Reha-Berater	Schüler/Eltern Schulabsolventen Auszubildende Studieninteressenten u. Studierende Hochschulabsolventen Arbeitenehmer Arbeitgeber	Arbeitsamt	Bundesanstalt f. Arbeit (BA)	Arbeitsförderungsgesetz (AFG)
Schwierigkeiten am Ausbildungsplatz Wechsel d. Ausbildungsplatzes Inhaltl. Gestaltung u. Organisation	Ausbildungsberater	Auszubildende Ausbilder	Betrieb	Zuständige Stellen nach BBiG (z.B.IHK, Handwerksk.)	Berufsbildungsgesetz (BBiG)

Zusammenstellung: Marianne Klockner, Arbeitsamt Frankfurt/Main - Jan. 1985

Für die Beratung von Spitzensportlern, die ihner Bewerbung um einen Studienplatz einen Härtefallantrag beilegen wollen, besteht die Möglichkeit einer Beratung beim Bundesausschuß Leistungssport (Abteilung Trainingswissenschaft).

Am 23. November 1976 wurde die gegenwärtig praktizierbare Härtefallregelung erreicht. Nach dieser Regelung fallen Hochleistungssportler, die während ihrer Schulzeit zumindest ein Jahr Hochleistungssport betrieben haben, in die Fallgruppe II (Verbesserung der Abitursnote) oder in die Fallgruppe III (Verbesserung der Wartezeit bei Wiederholungen einer Schulklasse) der Härtefallrichtlinien der ZVS.

5. ALLE MÖGLICHEN LÖSUNGEN DURCHGEHEN

Ohne eine Wertung der Lösungen anzugeben, werden zunächst alle möglichen Lösungen des Problems schlicht aufgezählt. Eine Möglichkeit der Veranschaulichung liegt in einem Flußdiagramm, wie es in der Tabelle 5 dargestellt ist.

6. ENTSCHEIDUNG FÜR EINE LÖSUNG DES PROBLEMS - DIE GEPLANTEN SCHRITTE FESTHALTEN

Die Entscheidung für einen bestimmten Plan wird auf einer Karteikarte festgehalten. Die Tabelle 6 zeigt ein Beispiel. Der Plan enthält die konkreten Handlungsschritte im persönlichen, sportlichen und beruflichen Bereich. Es werden die Zeiten eingetragen, an denen die Entscheidungen für bestimmte Handlungsschritte fallen müssen.

7. BEGLEITUNG UND KONTROLLE

Der Trainer dokumentiert, ob und wie die im Plan enthaltenen Handlungsschritte realisiert wurden. Es wird überprüft, ob neue Maßnahmen der beruflichen Förderung entsprechend den genannten fünf Phasen notwendig sind.

Tabelle 5

Flußdiagramm eines Beispiels (Schüler, der sich entscheiden muß zwischen den drei allgemeinbildenden Schularten)

	Als Ausgangspunkt nehmen wir einen Schüler in einer der drei Schularten:	
Hauptschule: Im Anschluß Lehre oder weiterführende Schule?	Realschule: Im Anschluß Lehre oder weiterführende Schule?	Gymnasium: Im Anschluß Studium oder Lehre?
Abschluß dieser Schule	Abschluß dieser Schule	Abschluß dieser Schule
	Bundeswehr oder Zivildienst (männl.)	
	Freiwilliges soziales Jahr Praktikum Volontariat usw. (weibl.u.männl.n.Dienst)	
Lehre mit anschließ. beruflichen Tätigkeit	Lehre mit anschließender beruflicher Tätigkeit	Lehre mit anschließ. beruflicher Tätigkeit, Lehre u. anschließendes Studium, Studium (ohne Lehre)
Fachhochschulstudium Zweiter Bildungsweg		Arbeitsplatz

Name des Sportlers: P. Trainer: Heimtrainer: R.

1. Gegenwärtige Situation (z. B. Datum des Beratungsgesprächs): 13.5.85

persönlich	sportlich	beruflich
22 Jahre Deutsche + Englische Staatsangehörigkeit		Engl. Abi. 1982 Eignungsprüfung für Sport 3 Semester Sport in England

Gegenwärtige Ziele:

persönlich	sportlich	beruflich
	Nationalmannschaft	Studium mit Sport und Physik (Sporthochschule mit Biomechanik)

2. Plan (Schritte und Überprüfungstermine):

Zeiten Plan	Zeiten Überprüf.	persönlich	sportlich	beruflich
sofort	1.6.85	Ruhen der Staatsbürgerschaft		
bis	1987	Entscheidung über Staatsbürgerschaft		
sofort	10.5.87		→	Anerkennung des Abiturs beim Hess. Minister für Wissenschaft und Kunst beantragen
1.7.85	10.7.85		→	Bewerbung um Studienplatz Sportwissenschaft
ab WS	85/86		→	Anerkennung des Sportstudiums in England, Kontakt mit Biomechaniker

3. Offene Fragen: - Als Deutscher in England weniger Stellenaussichten?
- Ausbildungsförderung
- Bundeswehr

Tabelle 6

Vorschlag einer Karteikarte zur Begleitung und Kontrolle des Plans der beruflichen Förderung

8. DIE AM SPITZENSPORT BETEILIGTEN INNER- UND AUSSERSPORTLICHEN PARTNER ZUR VERBESSERUNG DER BERUFLICHEN RAHMENBEDINGUNGEN FÜR SPITZENSPORTLER VERANLASSEN

Maßnahmen der beruflichen Förderung müssen von einer breiten Öffentlichkeit getragen werden.

Über das Angebot einer guten Beratung hinaus braucht der Spitzensportler einen Interessenvertreter, der die Rahmenbedingungen der beruflichen Förderung insgesamt verbessert.

Eine solche Maßnahme ist die Initiative des DSB, die zu der gegenwärtig praktizierten Härtefallregelung für Spitzensportler geführt hat. Es sollte mit allem Nachdruck die gesamte Trainerschaft weitere Initiativen nicht nur vom DSB, sondern auch von ihren eigenen Verbänden fordern.

Wir wissen alle, daß eine gute Beratung in beruflichen Fragen letztlich die Voraussetzung hat, daß überhaupt Ausbildungs-, Studienplätze und Arbeitsplätze - wenn auch verzögert - mit großer Sicherheit eingeplant werden können. Die Verbände sollten ihre Hochleistungssportler nicht nur beraten, sondern auch einen entscheidenden Beitrag zur Vermittlung leisten. Die Sportverbände sollten hier ihre eigenen Resourcen ausschöpfen, die sie als Partner von Ausbildungsträgern und Arbeitgebern haben.

Z.B. finden im Hochleistungssport viele Partner zusammen, die Ausbildungsträger und Arbeitgeber sind. Es ist eine "Informationsbörse" einzurichten, in der alle in Frage kommenden Ausbildungsträger und Arbeitgeber gesammelt werden. Vorbild dieser Informationsbörse ist der Sportverein als Begegnungsstätte. Der Sport darf Mittel nur an Träger vergeben, die auch bei der Schaffung eines sozialen Umfeldes behilflich sind. Z.B. bekommt eine Gemeinde nur dann den Zuschlag für den Bau einer Großschanze, wenn sie zugleich Arbeitsstellen für Hochleistungssportler beschafft und bereithält.

Ein abschließendes Beispiel zu der Forderung: In beruflichen Fragen (hier: das Studium) langfristig planen:
Es handelt sich um einen Kunstturner. Die Beratung findet im Dezember 1984 statt.

Das sportliche Ziel des Kunstturners ist die Nominierung für die Olympischen Sommerspiele 1988. Zur Zeit gehört er dem A-Kader an. Von seinem Training her ist er an Frankfurt gebunden. Der Kunstturner geht zur Zeit in die 13. Klasse, kann also im Mai 1985 das Abitur machen. Seine schulischen Leistungen sind schlecht.

Er möchte Medizin studieren, um die Praxis seines Vaters weiterzuführen. Da er zunächst zwei Jahre zur Bundeswehr geht, wird für ihn das neue Zulassungsverfahren der ZVS gelten, wie es ab dem Wintersemester 86/87 praktiziert wird.

Da der Turner keine gute Abiturnote haben wird, zielen die folgenden Empfehlungen auf eine Zulassung zum Medizinstudium über die Wartezeit.

Die Tabelle stellt die Planung der Zulassung zum Medizinstudium für den Kunstturner dar. Im folgenden wird das langfristige Vorgehen, das in der rechten Spalte der Tabelle steht, näher beschrieben. Auf das kurzfristige Planen, das insgesamt schlechtere Zulassungsbedingungen ergibt, komme ich danach zurück. Ich gehe jetzt nacheinander die Jahre durch, wie sie in der folgenden Tabelle - rechte Spalte - genannt sind.

- Es wird empfohlen, die dreizehnte Klasse zu wiederholen (der Trainer unterstützt den Sportler darin, die Notwendigkeit dieser Maßnahme gegenüber der Schule und gegenüber den jeweiligen Klassenkameraden zu begründen).

- Für 1986 wird empfohlen, sich sofort nach dem Abitur um einen Studienplatz zu bewerben. Der Bewerbung wird ein Härtefallantrag und ein Antrag auf Frankfurt als Studienort beigelegt, ein anderer Ort wird jedoch nicht ausdrücklich ausgeschlossen. Der Härtefallantrag begründet im Sinne der Fallgruppe III, daß die Wiederholung der 13. Klasse von der Belastung durch den Hochleistungssport bedingt war. Am 1. April wird der Dienst in der Bundeswehr begonnen. 3 Monate später kommt der Turner in eine Sportförder-

gruppe, die eine zusätzliche Verwendung in einer Sanitätseinheit zuläßt.

- 1987: Fortsetzung des Bundeswehrdienstes. Zwei Wiederbewerbungen um einen Studienplatz. In alle Wiederbewerbungen gehen der einmal anerkannte Härtefallantrag und der gewünschte Studienort ein.

- 1988: Wiederbewerbung um einen Studienplatz. Entlassung aus der Bundeswehr. Unmittelbare Vorbereitung auf die Olympischen Spiele. Bis zum 15. Juli 1988 letzte, in der Planung berücksichtigte Wiederbewerbung um einen Studienplatz in Medizin für das Wintersemester 1988/89.

In diesem fiktiven Beispiel ist angenommen worden, daß der Sportler während seiner Bundeswehrzeit keinen Studienplatz bekommt. Bekommt er jedoch schon während der Bundeswehrzeit einen Studienplatz, so ist ihm dieser auch nach Ablauf der zwei Jahre sicher (keinem Studienbewerber darf ein Nachteil durch den Dienst in der Bundeswehr entstehen).

Die Betrachtung der Fallstudie zeigt, daß der Turner, wenn er sich am 15. Juli 1988 um den angestrebten Studienplatz bewirbt, 10 Wartehalbjahre aufzuweisen hat. 4 Wartehalbjahre entsprechen der Anzahl der abgelehnten Bewerbungen zum Medizinstudium, 2 Wartehalbjahre stammen aus dem Härtefallantrag und 4 Wartehalbjahre aus dem Bundeswehrdienst.

Wenn der Turner kurzfristig geplant hätte, wie es in der linken Spalte der Fallstudie (siehe Tabelle 4) abgebildet ist, könnte er lediglich 7 Wartehalbjahre aufweisen. Dazu hat der fehlende Härtefallantrag und die Bewerbung um das Studium erst nach dem Bundeswehrdienst geführt.

Das neue Zulassungsverfahren für medizinische Studiengänge ab dem WS 1986/87 sieht eine weitere Zulassungsmöglichkeit in einem Gespräch mit Medizinprofessoren - in einem sogenannten Auswahlgespräch - vor. Falls der Turner die Möglichkeit zu diesem Auswahlgespräch erhält - darüber entscheidet das Los zwischen allen Bewerbern -, kann er mit seinem Dienst bei einer Sanitätseinheit der Bundeswehr auf die Ernsthaftigkeit seines Interesses an der Medizin hinweisen.

Fallstudie: Planung der Zulassung zum Medizinstudium (entsprechend der voraussichtlichen Praktizierung der Wartezeit im Rahmen des neuen Verfahrens der ZVS ab dem Wintersemester 1986/87)

Kurzfristig	Warte-halbjahre	Langfristig	Warte-halbjahre
1985 Abitur/Bundeswehr in Sportfördergruppe ab 1. April - Bundeswehr	1	Wiederholung der 13. Klasse Öffentlichkeitsarbeit notwendig!	
1986 Bundeswehr in Sportfördergruppe - Bundeswehr	2	Abitur/Sofortige Bewerbung um einen Studienplatz mit Härtefallantrag/Bundeswehr in Sportfördergruppe (mit Sanitätsverwendung) ab 1.April - WS 86/87 Ablehnung - Härtefallantrag - Bundeswehr	1 2 1
1987 Bundeswehr in Sportfördergruppe bis 31.3./ am 15. Januar Bewerbung um einen Studienplatz - Bundeswehr - SS 87 Ablehnung - WS 87/88 Ablehnung	1 1 1	Bundeswehr in Sportfördergruppe (mit Sanitätsverwendung) - SS 87 Ablehnung - WS 87/88 Ablehnung - Bundeswehr	1 1 2
1988 - SS 88 Ablehnung	1	Bundeswehr in Sportfördergruppe (mit Sanitätsverwendung) bis 31.3. - SS 88 Ablehnung - Bundeswehr	1 1

Unmittelbare Vorbereitung auf die Olympischen Sommerspiele

Am 15. Juli Bewerbung um einen Studienplatz Medizin für das WS 88/89

Verfügbare Wartehalbjahre:	7	Verfügbare Wartehalbjahre:	10

Besseres Abitur, kein Jahr ohne berufliche Perspektive, bessere Zulassungschancen, bessere Argumentationsbasis im Auswahlgespräch (falls er dafür ausgelost wird!