

# **Universitäts- und Landesbibliothek Tirol**

## **Leistung im Brennpunkt**

**Lenk, Hans**

**Frankfurt a. M., 1987**

Führungsprobleme im Sport

### FÜHRUNGSPROBLEME IM SPORT

Im Bereich des Sports kann man vier grundlegende Fragestellungen zur Führung unterscheiden: 1. Führung in Verbänden; 2. Vereinsführung; 3. Mannschafts- und Gruppenführung von außen (durch Betreuer, Trainer, Lehrer usw.); 4. gruppen- und mannschaftsinterne Führungsstrukturen.

Die Fragen der Führung in den Sportverbänden stellen sich ebenso wie jene der Führung in Verbänden allgemein; sie brauchen daher hier außer mit einigen speziell kennzeichnenden Besonderheiten nicht behandelt zu werden. Ähnliches gilt für die Vereinsführung. Charakteristisch scheint hingegen der Zusammenhang zwischen den beiden Führungsproblemen 3. und 4.

#### Einige Sonderprobleme der Verbandsführung im Sport

Sportverbände zeigen - ganz gleich, ob es sich um Fachverbände oder Dachverbände handelt - ähnliche Führungsstrukturen wie andere Verbände, insbesondere solche, die eher von einem ehrenamtlichen Vorsitzenden repräsentiert werden, aber eine teilweise hauptamtliche, teilweise ehrenamtliche Management- und Führungsstruktur ausgebildet haben. Auf Führungsprobleme, die Schulung des Führungsnachwuchses wird in Sportverbänden zunehmend Gewicht gelegt: der Deutsche Sportbund hat gar eine Führungs- und Verwaltungsakademie in Berlin eingerichtet, die der Nachwuchsschulung und Weiterqualifikation ehrenamtlicher wie hauptamtlicher Führungskräfte dient.

Die Struktur der hauptamtlichen Führung im Sport gleicht dem Muster der Führung in Verbänden sonst. Hinzuweisen ist vielleicht auf das wesentlich geringere Verhältnis zwischen Hauptamtlichenzahl und Mitgliederzahl im allgemeinen: die Sportverbände nähern sich in ihrer Mitgliedschaft der Zwanzigmillionengrenze und sind damit zu einem der größten organisierten Bereiche in der Bundesrepublik geworden.

Charakteristisch und deutlicher als in manchen anderen Verbänden stellt sich das Verhältnis zwischen hauptamtlicher und ehrenamtlicher Führung dar - in erster Linie deswegen, weil die ehrenamtliche Führung die ausschließlich vorherrschende Tradition war und ist erst in jüngster Zeit zunehmend durch hauptamtliche Funktionsträger (meist Geschäftsführer oder angestellte Bereichsspezialisten) ergänzt wurde. Oft scheinen untergeordnete Ehrenamtliche die hauptamtlichen Funktionsträger als demokratisch und durch ideelle Sachmotive nicht hinreichend legitimierte Konkurrenten in der Entscheidungsstruktur anzusehen, während umgekehrt hohe hauptamtliche Funktionäre stärker verbandspolitische, technokratische und bürokratische Aspekte in den Vordergrund schieben, was oft aversive Reaktionen bei Mitgliedern und Aktiven sowie ehrenamtlichen Funktionsträgern zur Folge hat.

Zum Teil aufgrund der relativen Funktionsbeschneidung, zum Teil aber auch, weil sie sonst keine spezielle materielle oder erheblich statusrelevante Gratifikation ihrer Funktionstätigkeit gewinnen, entwickeln manche Ehrenamtliche die Mentaltät eines "Ersatzpolitikers im Freizeitbereich". Man klebt oft länger als nötig oder funktional am Wahlamt, pocht demonstrativ auf Status und Statussymbole, orientiert sich häufig noch an persönlicher statt sozialer Macht (MCCLELLAND 1978) und nutzt überproportional das Amt für persönliche Sonderambitionen und -interessen. Im übrigen gibt es nicht nur aus quantitativen Gründen Fälle extremer Ämterhäufung, was zu vielen Querverbindungen und Verfilzungen zwischen unterschiedlichen Verbänden (Dach-, Fachverbänden, Vereinen) und z.T. öffentlichen Gremien und Beratungsgruppen führt, so daß die Unabhängigkeit und Wirksamkeit interner Kontrollen nur relativ schwach ausgeprägt ist. Daraus ergeben sich Effekte einer konservativen Status-quo-Erhaltung, Abwehr von neuen umwälzenden Ideen und Reformen sowie Power-play- und Hausmachtendenken: Effekte einer nichtprofessionellen Versäulungsstruktur, die sich gleichwohl politische und professionelle Machtstrukturen zu versteckten Vorbildern nimmt: "Vested interests" sind aufgrund dieser Sachlage häufig zu finden. Ein Zug

zum autoritären "head-ship" eher als zur funktionsorientierten "leadership" (GIBB 1954, 1958) läßt sich nicht ganz ableugnen. In Reden wird meist auf "sozialeemotionale" Führerschaft verwiesen, in der Praxis jedoch eher eine aufgabenorientierte instrumentelle Führung (BALES 1953) ausgeübt. Führungskonzepte sind lement-sprechend meist konservativ. Man glaubt noch an Führungspersönlichkeiten, sieht Führungskrisen vorwiegend in vielen nicht entsprechenden Persönlichkeiten, glaubt weitgehend an charismatische Führungskraft und an die entscheidende Rolle persönlicher Führungsqualitäten. Interaktionale und funktionale Führungstheorien scheinen kaum bekannt, geschweige denn übernommen worden zu sein. Allenfalls im Vorstandssystem mit Ressortprinzip läßt sich eine liberalisierte Aufweichung älterer konservativer Führungskonzeptionen feststellen, wobei allerdings die alten eher personen- und positionsorientierten Konzepte lediglich auf die Führungsgruppe übertragen zu werden pflegen. In einem gewissen Mißverhältnis zur formalen Gleichberechtigung der in den Verbänden organisierten Untergruppen (seien es Fachverbände oder Vereine) und der dadurch nahegelegten Down-up-Management-Struktur wird meist ein am zentralistischen Denken orientiertes Up-down-Management versucht, während man allerdings dirigistische Konzepte in öffentlichen Verlautbarungen umso laustarker ablehnt. Der "technische" Führer, der Problemlöser, tritt gegenüber dem eher politisch und machtorientierten Vorsitzenden zurück. Dieser wird auch selten ein soziometrischer Star der Beliebtheit oder sachbereichsangemessenen Tüchtigkeit sein. Zwar wird auf sozialeemotionale Führerschaft immer wieder verwiesen, doch scheint ein hohes Bedürfnis nach persönlicher Macht mit eher niedriger oder mittlerer Hemmung (MCCLELLAND 1978) und Tendenz zur demonstrativen Selbstbehauptung ("assertiveness", BORG 1960) wie sonst auch hier ein guter Prädiktor zu sein. Freilich gibt es Übergänge zur Idealrolle des "sozialisierten Führers" (MCCLELLAND 1978), bei dem hohe Machtmotivation mit hoher Hemmung und selbstloser Führerschaft sowie einen effizienten Organisationsgeschick zusammenwirken und allmählich zu Ausdrucksformen altruistischer "s-Macht" führen. Diese Erscheinung dürfte jedoch nicht die häufigste sein.

Dem entspricht, daß unter den klassischen Führungsstilen der partizipatorische ("demokratische") und der Laisser-faire-Typ selten, der autoritäre, manchmal sogar autokratische, tendenziell die Regel sind. Spezielle Probleme ergeben sich deshalb auch daraus, daß freiwillig erbrachte, aber öffentlich hochgeschätzte und entsprechend auch bei Versagen der Kritik ausgesetzte Leistungen von Aktiven organisiert werden müssen. Ein Mißtrauensverhältnis zwischen Athleten und den "Funktionären" ist endemisch. SCHELSKYS (1982) bissige Funktionärsschelte, Funktionäre töteten überall die Eigeninitiative, seien "antidemokratische", "filzkranische Organe der Entmündigung des Menschen", sie seien "heute... die restaurativste Kraft des sozialen Geschehens", hätten "keine Ideen oder Gestaltungskraft für die Zukunft", verteidigten nur "erworbene Gruppeninteressen" und könnten deswegen kaum "das Gemeinwohl" wirklich fördern, ist auch auf die Funktionäre im Freizeitbereich gemünzt - "kennzeichnet im Grunde alle 'Funktionäre'", obwohl SCHELSKY in erster Linie besonders Gewerkschaftsfunktionäre im Auge hatte. Dieses bissige Bild gibt natürlich keine Analyse, sondern nur eine Streitschrift ab. Tendenziell und strukturell ist ihm in abgemilderter Form eine gewisse Teilberechtigung nicht abzuspochen. Nicht umsonst ist auch im Sportbereich der Ausdruck "Funktionär" fast zu einem beleidigenden Epitheton geworden.

Ein besonders kennzeichnender Zug der letzten Zeit ist die Überbetonung der Öffentlichkeitswirkung: Man richtet sich hauptsächlich anpassungspolitisch nach der Medienreaktion, strebt mit allen Mitteln nach positiver Presse- und Fernsehresonanz: es gab sogar Fälle im Deutschen Ruderverband, wo konstruktive Leserbriefkritiken in den eigenen Reihen unterdrückt wurden: "Hauptsache: das Image stimmt!" Dies trägt natürlich nicht dazu bei, das Image der Führung bei den Geführten wesentlich zu verbessern, interne Reform und Effektivität der eigentlichen Sachtätigkeiten oder bestmöglich das Gemeinwohl zu fördern, das man stets im Munde führt. Tendenzen, freiwillige Organisationen überaus bürokratisch und technokratisch zu führen, haben sich

auch in anderen Bereichen als eher disfunktional für das erklärte Organisationsziel und dessen Verwirklichung herausgestellt, zumal wenn sie mit oligarchischen und machtorientierten Tendenzen verbunden sind. Die eher "ehernen" Gesetze der Oligarchie und der Korruptionstendenz unkontrollierter Machtkonzentration scheinen sich auch in freiwilligen Organisationen zu bewahrheiten. Warum sollte all dies im Sportbereich so anders sein, zumal ein selbstloser Dauereinsatz dort besonders wenig Gratifikationen einbringt? Alle diese Mechanismen können umso ungehinderter wirken, als die interne legale Regelung und Nachkontrolle - wie erwähnt - eher gering ist.

Angesichts einer solchen kritischen Analyse muß man freilich feststellen, daß es im organisierten Sport trotz dieser eingebauten Tendenzen zur Bürokratisierung, personenorientierten Macht- und Ämtermentalität und -konzentration, trotz der geringen internen Kontrolle und der strukturellen Beharrungstendenzen in bemerkenswertem Maße gelungen ist, dennoch dem Allgemeinwohl, wenn auch nicht optimal, so doch recht wirksam dienlich zu sein. Liegt das an der Faszination der Tätigkeit und den Wirkungen des Sports selbst? Zweifellos spielt der ideelle ehrenamtliche Einsatz auf den unteren Stufen und unterhalb der Verbandsebene die entscheidende Rolle. Mit den zahllosen ungenannten ehrenamtlichen Idealisten lebt der Sport in erster Linie!

### Vereinsführung

Im Gegensatz zur Struktur der Verbände (für die sich Untersuchungen in Vorbereitung befinden (MAINTZ, NEIDHARDT)) gibt es zum Sportverein in der Bundesrepublik umfassende repräsentative sozialwissenschaftliche Analysen (SCHLAGENHAUF 1977, TIMM 1979), die sich an Problemstellungen von "Materialien zur Soziologie des Sportvereins" (LENK 1972; LÜSCHEN, unveröffentlicht NRW) anschließen und auch die Führungsstruktur sowie die Ämter und Funktionen im Verein untersuchen (bes. TIMM 154 ff, 172 ff; LENK 54 ff).

Zwar gibt es in Großvereinen ähnlich wie in Verbänden eine steigende Tendenz, einen hauptamtlichen Geschäftsführer bzw. hauptamtliche Angestellte für die Verwaltungsangelegenheiten einzustellen, - und dies gilt auch für mittelgroße Vereine von finanzstarken Prestigesportarten - jedoch werden 95,6 Prozent aller Vereine rein ehrenamtlich geführt und verwaltet. Nur 1,2 Prozent haben einen hauptamtlichen Geschäftsführer und lediglich 3,6 Prozent sonstige bezahlte Verwaltungs- und Organisationskräfte (TIMM 154). Mit der Anzahl und dem Einfluß hauptamtlicher Kräfte und der Zentralisierung von Verwaltungs- und Organisationstätigkeiten nimmt auch die Oligarchisierungstendenz in den Vereinen zu (ebd. 165 f); insbesondere fördert dies eine "organisationspolitische Apathie der breiten Mitgliederschaft" (NASCHOLD, ebd. 167). Bei hauptamtlichem Verwaltungspersonal spielt zwar die fachliche Qualifikation eine zunehmend entscheidende Rolle für die Bewerbung, jedoch prägten sich im Gegensatz zu den größeren Verbänden keine ausgesprochenen Professionalisierungstendenzen - etwa in Gestalt einer Ablösung von "Amtsautorität" durch speziell qualifizierte "Fachautorität" - aus. Die deutlichste Funktion hauptamtlicher Kräfte ist die Entlastung der ehrenamtlichen Führungskräfte von Verwaltungsaufgaben. Diese können sich stärker auf Beschaffung von Finanzmitteln und Außenkontakte (Verbände, Repräsentation, öffentliche Ämter) konzentrieren. Während 61 Prozent der Funktionsträger rein ehrenamtlich geführter Großvereine die Überlastung durch Verwaltungstätigkeiten beklagten, trat dies nur in 42 Prozent der hauptamtlich verwalteten Großvereine auf (TIMM 155). Allgemein recht schwierig ist die Besetzung von Vereinsämtern (ebd. 168, 267; LENK 1972, 59 ff). Dies gilt besonders für mittlere Führungspositionen. Beim ersten Vorsitzenden scheint das Problem nicht so drängend, obwohl weniger häufig als angenommen vereinsfremde Vorsitzende nur aus Prestige Gründen das Amt anstreben und übernehmen (lediglich 2 Prozent der Vorsitzenden waren nie in ihrem Verein aktiv); selbständige Unternehmer sind bei den Vereinsvorsitzenden überrepräsentiert, ansonsten gibt es keinen signifikanten Zusammenhang zwischen einer bestimmten

sozialen Berufsschichtung mit Vereinsamtsträgern, wenn man davon absieht, daß Unterschichtsmitglieder überhaupt in Sportvereinen unterrepräsentiert sind (TIMM 170 f, LENK 58). Da mittlere und gehobenere Sozialschichten die Mitgliederschaft der Sportvereine prägen, gilt dies natürlich ebenfalls für die Funktionsträger und Führungspersonen. Demokratisch wirklich offene Wahlen sind in Vereinen oft selten (am ehesten noch bei den Vorsitzenden möglich). In vielen Vereinen herrscht auch eine relativ hohe Fluktuation der Führungspersonen - wenn man vom häufig wiederkehrenden langjährigen Ersten Vorsitzenden absieht. Berücksichtigt man, daß die Bereitschaft zu einer umfassenden emotionalen und personalen Bindung an den Sportverein tendenziell abgesunken ist - besonders in Großvereinen (LENK 99 ff) und daß ein Amt kaum noch Sozialprestige einbringt, so ist es erklärlich, daß - besonders jüngere - Mitglieder wenig bereit sind, eine Funktion oder ein Führungsamt im Verein zu übernehmen (nur etwa 3 Prozent "uneingeschränkt", immerhin fast 40 Prozent jedoch "unter Umständen") (TIMM 172).

Je nach Größe und Zentralisierung unterscheidet sich die Vereinsführung: Komplexe Großvereine mit hauptamtlicher Verwaltung und zentraler Führung informieren ihre Mitglieder oft erst nach den Entscheidungen und erhalten "weit weniger häufiger Vorschläge" der Mitglieder (TIMM 173). Dagegen ist für Kleinvereine Personenorientierung charakteristisch, besonders auch eine Konzentration der Hauptverwaltungs- und Entscheidungslast auf den Ersten Vorsitzenden, der hier im Mittelpunkt der Aktivitäten steht, oft auch im Wettkampfsport und Übungsbetrieb mitorganisieren muß, während der Vorsitzende eines mittleren oder großen Vereins sich auf Verwaltungstätigkeiten, Finanzfragen und Außenkontakte konzentrieren kann (TIMM 174 f).

Interessanterweise bildet sich in vielen Vereinen neben der offiziellen Vereinsleitung eine informelle Führungshierarchie heraus, die das tatsächliche Anregungs- und Einflußverhalten deutlicher wiedergibt. In der NRW-Untersuchung LÜSCHENS nannten

45 Prozent als einflußreichste Persönlichkeit eine andere als den Ersten Vorsitzenden: Nur 6 Prozent der Befragten stellten eine Übereinstimmung der offiziellen mit der informellen Einflußrangfolge fest, wobei der Erste Vorsitzende an erster und der Zweite (oder der Geschäftsführer) an zweiter Stelle genannt wurde (LENK 64 f). Aktivität, Sympathie, Vorbildfunktion und persönliche Qualitäten und "selbst Sportler sein" - solche Eigenschaften wurden für den informellen Leiter bevorzugt, während Sachverstand (besonders juristische Vorbildung), Repräsentativität, Tradition, aber auch Sympathie (Vaterrolle für Mitglieder) Wahlgründe für den Ersten Vorsitzenden darstellen (LENK 67, 56). Allgegenwärtig war und ist der Mangel an ehrenamtlichen und mittleren Funktionsträger und besonders an ehrenamtlichen sowie auch nebenberuflichen Übungsleitern. Fast die Hälfte der nicht eine Prestige-Sportart pflegenden einspartigen Kleinvereine sowie ein Sechstel der mittleren entsprechenden Vereine müssen ohne nebenamtliche Übungsleiter auskommen (TIMM 161). Dies zeigt, wie entscheidend die Funktionserfüllung von der ehrenamtlichen Tätigkeit, der freiwilligen Begeisterung und Opferbereitschaft der Mitarbeiter in den meisten Sportvereinen (besonders bei den kleineren) auch heute noch abhängt (LENK 62, 69).

Es gab im letzten Jahrzehnt einige neue programmatische Tendenzen im Deutschen Sportbund zur klareren Abgrenzung von Kompetenz und Verantwortung sowie zur verstärkten Demokratisierung der Vereins- und Verbandsführung. Dabei wurde nach TIMM (177) nicht immer darauf geachtet, daß Demokratisierung und erhöhte Qualifikation der Mitarbeiter sowie Tendenz zur Ausdehnung der hautamtlichen Verwaltung sich tendenziell nicht oder nicht leicht vereinen lassen: Bürokratisierungs- und Professionalisierungsprozesse führen nahezu immer zur Einschränkung der demokratischen Kontrolle (SMITH/FREEDMAN 1972, 59).

Ein sozialpolitisch und pädagogisch besonders wichtiger Punkt ist neben der lokal oft bedeutsamen Funktion der Sportvereinsführung zur Gemeindeintegration der Umstand, daß der Sportverein ein

besonders leicht zugängliches "Übungsfeld für demokratische Menschenführung, für öffentliches Auftreten und soziale Verantwortlichkeit" ist (LENK 71). Als mediäre, überschaubare Gruppe, die unbedingt auf ehrenamtliches Engagement angewiesen ist, gibt der Verein optimale Chancen für eine Einübung in Führungsaufgaben: ideale Sandkastenspiele für Sozialaktive. Neben dem Mannschaftsleben stellt die Führungstätigkeit im Sportverein eine nahezu ideale Schule der Demokratie im kleinen dar.

**Mannschaftsführung: autoritär oder demokratisch geleitetes Training?**

Die Führungsprobleme zwischen Betreuern, Trainern und in geführten Sportgruppen sollen exemplarisch am Beispiel des Hochleistungsmannschaftssports und hier besonders der Rudermannschaften diskutiert werden. Dabei werden eigene Erfahrungen als Aktiver sowie als Trainer von Meistermannschaften zugrunde gelegt. Es handelt sich auch um die Fälle, in denen erstmals im Mannschaftssport überhaupt gezielt Ergebnisse der empirischen Gruppenpsychologie und Führungsstilforschung eingesetzt wurden. Diese sind zunächst zu skizzieren.

Die Ergebnisse zahlreicher amerikanischer sozialpsychologischer Untersuchungen von Leistungs-, Diskussions- und Freizeitgruppen (LIPPITT u.a. 1952, LEWIN u.a. 1955, FIEDLER 1958, MYERS u.a. 1966) lassen sich kurz so skizzieren (sie wurden übrigens von einigen Rudertrainern bereits in den sechziger Jahren für die praktische Arbeit ausgenutzt - so von den Rudertrainern ADAM und LENK): Man unterschied drei Führungsstile: den "autoritären", den "demokratischen" und den "Laissez-faire-Typ". (Beim letzteren wurde nur die Aufgabe gestellt, der Lösungsweg mußte von der Gruppe ganz selbständig gesucht werden. Dabei ist das "Demokratische" sozusagen auf die Spitze getrieben, verabsolutiert worden.) Man darf diese Ausdrücke "autoritär" oder "demokratisch" hier nicht als wertbehaftet oder politisch verstehen. Sie dienen neutral der Beschreibung des Führungsstils.

Als Ergebnis fand sich: "Autoritäre" Führer erwiesen sich typischerweise als stärker aufgaben- und leistungsorientiert als "demokratische", die eher personenorientiert waren und eine "gute Stimmung" in der Gruppe der hohen Leistung vorzogen. Die "autoritären" Führer bewerteten darüber hinaus die "am wenigsten geschätzten Mitarbeiter" viel niedriger als die "demokratischen".

Die Leistung war in "demokratisch" und "autoritär" geführten Gruppen im Durchschnitt etwa gleich. Es ergab sich als feinerer Unterschied, daß bei äußerst scharfer direkter Kontrolle und bei extrem wenig direkten Kontrollmöglichkeiten aufgabenorientierte sowie "autokratische" Führung einen höheren Gruppenerfolg verbürgte, während bei einem mittleren Maß direkter Kontrolle eher eine personenorientierte bzw. "demokratische" Führung eine hohe Gruppenleistung ermöglichte.

Die Gruppenstimmung war in "demokratisch" geführten Gruppen freundlicher. Auf die "autoritäre" Führung reagierten die Versuchspersonen unzufrieden - und zwar entweder aggressiv gegen den Führer und gegeneinander - oder mit apathischer Unterwerfung. Im ersten Fall war die Leistung oft etwas höher als beim "demokratischen" Führungsstil, nämlich bei sehr scharfer Kontrolle. - Wer aber apathisch reagierte, zeigte kaum noch Leistungswillen. Hierauf setzte schnell ein Leistungsschwund ein. Weitaus am geringsten blieb der Leistungsstand beim Laissez-faire-Typ: Den gar nicht Angeleiteten gelang es nicht, kooperativ zu planen und eine Gruppenentscheidung zu finden.

Da der Laissez-faire-Typ im Mannschaftstraining selten vorkommt, lassen sich hier in erster Linie die beiden Typen "autoritäre" (oder verschärft die "autokratische") Trainingsführung und "demokratische" (partizipatorische) Anleitung unterscheiden. Der ("autoritäre") Befehlsstil steht jener "demokratischen" Trainingsleitung gegenüber, die durch beratendes Hinführen zur Selbstkontrolle und durch Mitbestimmung gekennzeichnet ist.

Wie stellen sich die beiden Arten der Führung von Leistungssportmannschaften dar? Die Diskussion der Beispiele sei auf einige Untersuchungen der Führungsstile von Spitzenrudermannschaften beschränkt.

Bei der "autoritären" Art der Trainingsleitung dirigiert der Trainer allein durch Befehle jede Trainingsfahrt der Mannschaft - bis hin zur einzelnen Bewegung (genaues Vorschreiben des Pensums und jeder Art und Maßnahme jedes Trainings). Nicht nur das Trainingsprogramm, sondern auch die Wettkampfstarts und die Mannschaftszusammensetzung werden den Sportlern von außen her - vom Trainer und vom Vereinsvorstand - unwiderruflich vorgeschrieben. Die Athleten haben auf jede Selbständigkeit, auf jede Mitsprache zu verzichten. Diese "autoritäre" Form der Trainingsleitung war und ist am weitesten verbreitet.

Bei der "demokratischen" oder partizipatorischen Trainingsart erscheint der Trainer nicht allzu oft beim Training. Die Mannschaft trainiert sehr häufig allein. Sie trifft oft überhaupt nur am Wochenende an einem gemeinsamen Trainingsort zusammen (sog. "Fertraining"). Anhand einer groben Rahmenanweisung gestalten die Sportler ihr Trainingsprogramm und kontrollieren sich auch selbst. Die taktischen Vorbereitungen leisten gemeinsame Gespräche. Beobachtungen und Vorschläge der Ruderer, Erfahrung und Rat des Trainers münden zu gleichen Teilen in die Strategie, ohne die Spitzenrennen heute nicht mehr erfolgreich bestritten werden können.

Der "demokratische" Stil der Trainingsleitung wird allerdings nicht so häufig gepflegt, obwohl er bereits vor drei Jahrzehnten durch das Schlagwort des englischen Trainers FAIRBAIRN bekannt wurde: "Trainiere den Mann, sich selbst zu trainieren!" - "Die Kunst des Trainers" sei es, drückte der erfolgreichste deutsche Rudertrainer Karl ADAM dies etwas übertrieben aus, "sich selbst überflüssig zu machen".

Meist kommen nur Mischungen aus diesen als Idealtypen beschriebenen und pointiert einander entgegengesetzten Extremen vor. In der Realität ist der Akzent mehr oder weniger zu einem der Pole hin verschoben. Vielfach entscheidet nur das Vertrauensverhältnis zwischen Trainer und Trainierten die Haltung aller zueinander, ob die erste oder die zweite Art des Trainings vorliegt. Die äußeren Verhaltensweisen mögen sich sogar gleichen. Die Einstellung der Beteiligten ist das Wichtigste. Entscheidend ist, ob die Trainierten eine Möglichkeit der Mitgestaltung, der selbständigen Beeinflussung des Trainings durch Diskussion, haben oder nicht. Die Athleten können sich den Trainingsvorschlägen des Trainers und dessen Erfahrung u.U. auch ohne Diskussion fügen: Wissen sie dabei, daß ihre Stimme gehört und gleichberechtigt in der Diskussion berücksichtigt würde, falls sie einmal anderer Meinung sein sollten, so ist der Stil bereits dem "demokratischen" sehr nahe gekommen.

Welcher der beiden Stile, ein Training zu leiten, ist im Hochleistungssport, etwa im Rudern, zweckentsprechender, erfolgreicher? Welche Vor- und Nachteile hat jeder?

Die oben erwähnten sozialpsychologischen Ergebnisse bestätigen sich größtenteils im Rudersport: In den letzten Jahrzehnten errangen sowohl ausgeprägt "autoritär" (mit starker direkter Kontrolle) als auch "demokratisch" (mit einem mittleren Maß an direkter Kontrolle) geführte Rudermannschaften höchste internationale Erfolge. Mit beiden Führungsstilen lassen sich also Spitzenleistungen erreichen. Allein unter dem Aspekt der Leistungshöhe, die erreicht werden kann, hat sich bisher keine der beiden Trainingsarten als entscheidend erfolgreicher erwiesen. Zumindest kommt als ein wesentlicher Einflußfaktor hinzu, wie stark der Trainer eine unmittelbare Kontrolle ausüben will und ob er dieses Vorhaben durchhalten kann.

Nicht bestätigte sich dagegen im Rudertraining, daß "demokratische" Führer (Trainer) eher personen- als aufgaben- und

leistungsorientiert seien (BALES, FIEDLER) - im Gegenteil ist die Leistungsorientierung des Trainers durchaus mit der "demokratischen" Führung vereinbar, und bei den einzelnen "demokratisch" Geführten ist die Leistungsorientierung sogar größer als in "autoritär" geleiteten Mannschaften. Die "natürliche" Aufgaben- und Leistungsorientiertheit beim Training, die Meßbarkeit der Einzelleistung und die Anforderung exakter, gleichartiger Zusammenarbeit sorgen hier für die Abweichung von den Ergebnissen bei den üblichen Rätsellösungsgruppen und Ballspielmannschaften. - Personenorientierung kann hier aber auch anders gedeutet werden: als persönliches Vertrauen des Trainers zu jedem seiner Sportler, daß dieser auch allein (etwa im Ferntraining) das vereinbarte Trainingspensum absolviert, ohne sich zu "schonen". In diesem Falle schlossen sich Personen- und Leistungsorientierung keineswegs aus. Und in diesem Sinne ist der "demokratische" Trainer natürlich eher personenorientiert als der "autoritäre", der mißtrauisch darüber wacht, daß sich im Training niemand zu irgendeinem Augenblick "drückt". Dagegen scheint es charakteristisch bei "autoritär" geleiteten Trainingsgruppen, daß viele Trainingsleute sofort den "Spargang" einschalten, wenn der Trainer nur einmal wegblickt! Das "demokratisch" geleitete Training ist natürlich anstrengender. Dennoch zogen alle befragten Ruderer entschieden den "demokratischen" Stil vor, selbst wenn sie an den "autoritären" Trainingsstil gewöhnt und unter ihm sehr erfolgreich waren. Auch sie wollten nicht unbegründete Befehle ausführen, sondern einsehen, warum diese oder jene Maßnahme im Training nötig ist. Bei den "autoritär" geführten Mannschaften stellte sich oft sogar eine oppositionelle Haltung gegen die Trainingsleitung ein. Die Ruderer fühlten sich unterdrückt - und nur, um nicht aus dem Leistungsverband ausgeschlossen zu werden, gehorchten sie murrend. Affekte, Aggressionen wurden nun vermehrt auf den Trainer projiziert, und dieser übertrug die bei ihm entstehende Gereiztheit, seine Affekte auf die Ruderer zurück.

In manchen "autoritär" gelenkten Mannschaften bildete sich übrigens eine mehr oder weniger heimliche, also von der Trainings-

leitung weder geplante noch gewünschte, innere "demokratische" Opposition aus: z.B. in zwei international erfolgreichen Vierermannschaften, in denen der Schlag- bzw. der Steuermann die eigentlichen "demokratischen" Trainingsleiter waren. Die Ruderer spielten nach außen Gehorsam, entschieden aber dennoch davon unabhängig "demokratisch" über die Fragen der Renn- und Trainingstaktik.

Ein Konflikt zwischen den Athleten und der äußeren "autoritären" Leitung beschwört fortwährend die Gefahr herauf, daß der Leistungswille durch eine apathische Reaktion geschwächt wird.

Auch in vielen "demokratisch" geführten Mannschaften entstanden Spannungen und Konflikte. Es bildete sich meist eine innere Konkurrenz oder ein Konflikt zwischen den Ruderern heraus, aber selten ein Autoritätskonflikt zur Trainingsleitung, wenn der Trainer eine achtungsgebietende Persönlichkeit war. Innere Konkurrenz stachelt zudem die Leistungsmotivation an. Die Gefahr, daß die Mannschaft in Leistungsapathie verfällt oder auch nur in der Leistungsmotivation nachläßt, ist viel geringer. Da die Spitzenmannschaften heute nahezu gleich gut veranlagt und gleich gut trainiert sind, entscheidet immer mehr die psychische Leistungsbereitschaft, die Motivation über den Erfolg. Die geringere Eigenmotivation und die Wahrscheinlichkeit, daß die Leistungsmotivation bei "autoritärer" Leitung nachläßt, können den Ausschlag über Erfolg oder Niederlage geben. Die psychische Beanspruchung im Training ist heute derart hoch, daß die einsichtige innere Beteiligung des Sportlers, das volle Einverständnis, immer wichtiger werden, damit alle Motivationsreserven freigesetzt werden können. Einverständnis ist unter "demokratischen" Formen leichter zu erzielen als unter "autoritären". Der einzelne Ruderer ist selbst an der Diskussion und der Entscheidung über die taktische Rennplanung und die Trainingsprobleme beteiligt. Daher identifiziert er sich stärker mit dem Lösungsweg, auf den sich die Mannschaft geeinigt hat, als es unter Befehlszwang möglich wäre. Er erlebt diese Mannschaftsentscheidung zumindest

teilweise als seine eigene Entscheidung. Die Untersuchungen von LEWIN, LIPPITT und WHITE (1952) regten die Hypothese des Trainers ADAM an: "Demokratisch" geleitete Mannschaften, z.B. auch solche, die sich überhaupt nach eigenem Plan ohne äußere Einwirkung zusammenfanden, sind eher in der Lage, in Spitzenrennen außergewöhnliche Leistungsreserven freizusetzen, die sonst dem bewußten Zugriff entzogen bleiben, die aber immer häufiger rennentscheidend sind. Wenn diese Hypothese bisher auch im Sport noch nicht systematisch geprüft oder bestätigt ist, so beschreibt sie doch eine Reihe von Trainererfahrungen zureichend.

Zweifellos ist es leichter, das Training "autoritär" zu leiten. Und diese Organisation mag manchmal auch Zeit ersparen: Ein kurzer Befehl ersetzt lange Diskussionen. Die "demokratische" Methode hingegen läßt sich besser mit dem Suchen und Ausprobieren unter mehreren Möglichkeiten vereinen. Sie entspricht einer objektiveren experimentellen Haltung. Man findet die richtige Lösung für ein offenes Problem des Trainings wahrscheinlicher durch Diskussion, als wenn allen eine einzige Interpretation diktiert wird. Das läßt sich durch Anwendung der Wahrscheinlichkeitsrechnung in der Gruppendynamik mathematisch nachweisen (HOFSTÄTTER 1957, 1959).

In den allermeisten Fällen ist es dem Trainer nur möglich, ein mittleres Maß an direkter Kontrolle auszuüben. Er kann einfach nicht immer da sein und seine Augen überall haben. Dann aber führt nach den sozialpsychologischen Erkenntnissen FIEDLERS sowie nach den praktischen Erfahrungen die "demokratische" Leitung des Trainings zu höherer Gruppenleistung.

Insgesamt und auf lange Sicht ist für den Trainer die "demokratische" Leitung doch zeitsparender. Es lassen sich auch mit dem einmal eingeübten "demokratischen" Stil viel mehr Mannschaften zugleich anleiten als mit dem "autoritären". "Demokratische" Anleitung erzieht zur Selbständigkeit und bereitet den Athleten besser als die Gewöhnung an Vorschriften

darauf vor, plötzlich auftretende Zwischenfälle im Wettkampf allein zu meistern. Denn dort steht ihm kein Trainer zur Seite.

Zweifellos stellt jedoch die "demokratische" Methode höhere Anforderungen an Trainer und Athleten. Daher kann sie nicht als Allgemeinrezept empfohlen werden. Sie ist keineswegs für alle Mannschaften sinnvoll. Für intelligente Studentenmannschaften einer höheren Leistungsklasse mag sie angebracht sein, aber nicht für eine Jugend-Anfängermannschaft. Hier muß der Akzent mehr vom "demokratischen" Pol fortgesetzt werden. Es bleibt die Kunst des Trainers, zwischen dem schon aus erzieherischen Gründen (s.u.) möglichst zu vermeidenden, streng "autoritären" Stil und dem "demokratischen" Ratschlag für jede Mannschaftszusammensetzung eine eigene beste Lösung zu finden, die sich wünschenswerterweise der "demokratischen" Grundeinstellung wenigstens etwas annähern sollte - gerade auch bei den Jugendlichen, die heute besonders empfindlich darauf reagieren, wenn sie als bloße Befehlsobjekte, als Material ehrgeiziger Trainerwünsche oder des Leistungsfortschritts allein behandelt werden.

Natürlich läßt sich das Problem der Trainingsführung in Mannschaftssportarten wie etwa dem Rudern viel schwieriger lösen als etwa bei Einzelkämpfern der Leichtathletik. Eine Mannschaft muß immer gelenkt werden, damit eine erfolgreiche Aktion überhaupt zustande kommt, insbesondere auch dann, wenn sich ein Führungskonflikt in der Mannschaft selbst ausprägt. Der Laissez-faire-Stil ist hier meist völlig ungeeignet, weil erfolglos. Das heißt auch: der verabsolutierte "demokratische" Führungsstil ist in Mannschaftssportarten nicht erfolgreich.

Angesichts der Wirkungen des Sports für die Persönlichkeitsbildung ist allerdings die Trainingsarbeit im "demokratischen" Stil viel fruchtbarer als die "autoritäre" Form, zumal allein die diskussionsoffene, die "demokratische" Trainingsleitung den Werten unserer pluralistisch-demokratischen Gesellschaft entspricht. "Autoritäre" Trainingsformen für ausgebildete, kritikfähige,

intelligente Seniorsportler bilden ein geradezu menschenunwürdiges, patriarchalisches Relikt, das oft bloß der Selbstbestätigung des Trainers oder der Funktionäre dient, die sich selber ihre Unersetzlichkeit beweisen müssen.

Sport kann nur dann eine Schule der Demokratie sein, wenn das Training selbst demokratischen Leitwerten und Formen folgt.

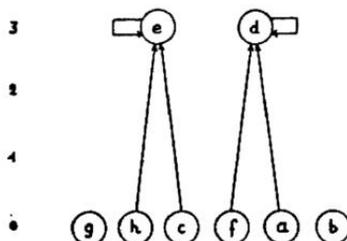
### Mannschaftsinterne Führungsprobleme

In Mannschaften entwickeln sich charakteristischerweise Vorzugs- oder gar Cliquesstrukturen, denen unterschiedliche Typen von Konflikten entsprechen, auf die hier nicht eingegangen werden kann (vgl. LENK 1970). Im folgenden kann nur auf die Führungskonflikte und die damit verbundenen internen Regulationsprobleme von Sportmannschaften eingegangen werden. Als hilfreich erwies sich dabei die Soziometrie nach MORENO (1954), die Vorzugswahlen und Ablehnungen in Pfeildiagrammen (sog. Soziogrammen) oder Soziomatrizen darstellt. Cliquesstrukturen, Ablehnungskonstellationen sowie Führungskonkurrenzen lassen sich so plastisch herausarbeiten. Untersucht wurden bundesdeutsche Meisterachter (so etwa der Olympiasieger 1960, Weltmeister 1962 und 1966, Europameister 1963, Olympiazweiter 1964). Die Diskussion muß hier auf die Führungsprobleme beschränkt werden. Selbst dabei ergaben sich interessante Gesichtspunkte. Cliqueskonflikte in Mannschaften gehen oft mit Führungskonflikten Hand in Hand. Vielfach läßt sich gar nicht entscheiden, ob die konkurrierenden Führungspersonen in der Mannschaft um sich herum eine Clique sammeln oder ob sie erst von den bestehenden Cliques in die offenstehende Rolle ihres Anführers gedrängt werden. Beide Vorgänge greifen ineinander und lassen sich praktisch kaum trennen. Manchmal aber sind der Cliqueskonflikt und der Führungskonflikt von so verschiedener Stärke, daß der eine von ihnen den anderen völlig überspielt. So hatte im Olympiasiegerachter von 1960 der Führungskonflikt, der sich in der soziometrischen Kapitänswahl andeutete, neben dem übergewichtigen Konflikt zwischen den gleichstarken Vereins-

cliquen praktisch keine Bedeutung.

Anders im Weltmeisterachter von 1962-63: Erst durch die Spannungen zwischen den beiden Ruderern, die eine Führungsrolle beanspruchten, kam ein vorher nur verdeckt angelegter Cliquenkonflikt zur Entwicklung und zum offenen Ausbruch. - Die Kapitänswahl weist hier ein bedeutungsvolles Kuriosum auf: Im Soziogramm treten die Führungskandidaten in völlig gleichartiger Stellung auf (Abb. 1).

(Abb. 1') Kapitänswahl  
Weltmeisterachter 1962

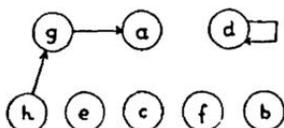


Das Soziogramm ist vollkommen symmetrisch in bezug auf diese beiden: Die beiden Kandidaten d und e wurden jeweils von zwei anderen Ruderern gewählt, und beide wählten sich auch selbst.

Auffällig ist in diesem Soziogramm fernerhin, daß die Ruderer c und f ihre Stimme über die Grenze der bestehenden vollständigen Leistungsclique der Mitglieder a, b, c, d hinweg abgaben. Das zeigt: die Cliquenbildung war 1962 noch nicht in Antipathiegefühlen verfestigt und der Führungskonflikt war von der Auftrennung der Mannschaft in Clique und Ausgeschlossene wenigstens zum Teil noch unabhängig. Die völlige Stellungsgleichheit der beiden Führungskandidaten in diesem Achter offenbart, wie labil die Führung, die Autoritätsverteilung, innerhalb der Mannschaft war. Uneinigkeiten mußten entstehen, wenn sich die Mannschaft selbständig entscheiden sollte und sich die Vorschläge der beiden Leitrunderer unterschieden. Der Weltmeisterachter von 1962 war nicht in der Lage, sich selbständig zu entwickeln und zu leiten.

Hier konnte nur eine äußere Autorität (der Trainer) die Mannschaft führen und als Einheit zusammenhalten. Es ließ sich 1962 voraussagen, daß die Mannschaft sich noch in zwei einander bekämpfende Gegencliquen aufspalten würde. Die Leistungsablehnungen müßten sich zu Antipathien verschärfen - besonders zwischen den Leitruderern, und die Mannschaft würde heftigen Führungskämpfen ausgesetzt. Genau dies traf ein, wie die Ablehnungssoziogramme derselben Mannschaft 1963 zeigten. Die Ablehnungen hatten sich nun deutlich verschärft. Sämtliche Außenstehenden (jetzt nur noch drei an der Zahl: e, f, g) erhielten zwischen drei und fünf ablehnende Stimmen aus der Leistungsclique: Bis auf eine einzige rein emotionelle Nennung kreuzten jetzt alle Ablehnungen die Cliquengrenze. Die Ablehnungen waren nun ausgeprägt gruppendynamisch. Der Cliquenkonflikt war ausgebrochen und damit auch der Führungskampf. Denn die Führungspersonen lehnten sich nun in allen Soziogrammen scharf gegenseitig ab. Tatsächlich standen sich jetzt zwei miteinander konkurrierende und einander bekämpfende Cliques gegenüber, die sich jeweils um die beiden Leitruderer e und d scharten. Wegen der entnervenden Führungskämpfe wurden die beiden Ruderer e und d sowohl als Boots- wie als Zimmerkameraden erheblich deutlicher abgelehnt als 1962. Besonders das Soziogramm der Kapitänswahl hatte sich gegenüber dem Vorjahr entscheidend gewandelt.

(Abb 2) Kapitänswahl  
Europameisterachter 1963



Die Abb. 2 zeigt bereits die verstärkte Ablehnung der Führungspersonen und daß die Mannschaft 1963 die Führungskonflikte nicht mit Anerkennung honorierte. Dies offenbart sich erst recht im Soziogramm der Kapitänswahl von 1963: Die Mannschaft hat das

Zutrauen zu den 1962 gewählten Führungsruderern verloren, nachdem die Konflikte offen ausgebrochen waren. Fünf Ruderer scheuten sich, überhaupt einen anderen zum Kapitän zu wählen. Einer von ihnen, und zwar der Cliquenführer d, gab sich selbst die Stimme. Der andere Führungsruderer e enthielt sich jeder Nennung. Die Mannschaft hatte gar keine innere Führung, keine klare Autoritätsverteilung, aufzuweisen. Sie konnte also nur noch durch die Autorität des Trainers im gemeinsamen Hinarbeiten auf das erstrebte Ziel (Europameisterschaft und Aussicht auf Olympiateilnahme im nächsten Jahr) zusammengehalten werden.

Trotz des heftigen Führungskonflikts errang die Mannschaft die Europameisterschaft - wiederum gegen den schärfsten Gegner der vorjährigen Weltmeisterschaft. Sie war, an den Trainingszeiten gemessen, sogar etwas leistungsstärker geworden. Und dies trat trotz der Konflikte ein. Selbst heftige Führungskonflikte brauchen also die Leistungsstärke der Mannschaft nicht merklich zu mindern. Dieses Ergebnis widerspricht manchen z.T. heute noch gängigen harmonistischen Thesen von Sozialpsychologen (z.B. ANGER).

Ein ähnliches, fast symmetrisches Führungsdual und Führungsspannungen im Weltmeisterachter 1962 entwickelten sich auch im sonst allerdings wesentlich harmonischeren Weltmeisterachter von 1966. In diesem Weltmeisterachter bildete sich das Führungsdual im Gegensatz zum Titelvorgänger nicht parallel oder in Wechselwirkung mit einem Cliquenkonflikt heraus. Ein Vereinscliquenkonflikt konnte sich nicht ausprägen, weil die acht Ruderer aus sechs verschiedenen Vereinen und aus vier Städten stammten. Weder konnte die lokale Rivalität von Vereinen eine Rolle in der Mannschaft spielen, noch war der einzelne Verein stark genug vertreten, um seine Interessen wirksam in den Vordergrund drängen zu können. Auch eine Leistungsclique hatte sich in diesem Achter nicht herausgebildet. Dazu waren die Leistungsunterschiede zwischen den einzelnen Ruderern zu gering. Die Führungsspannung in diesem Weltmeisterachter von 1966 beruhte ausschließlich auf der

persönlichen Konkurrenz der beiden gleichermaßen routinierten Führungskandidaten, die jeder die Führungsrolle für sich beanspruchten. Deshalb hatte der Führungskonflikt nicht ein so entscheidendes Gewicht wie der im Welt- und Europameisterachter von 1962-63. Vielleicht kam er auch deswegen nicht zum offenen Ausbruch. Der Führungskonflikt schwelte untergründig.

Führungskonflikte brauchen also nicht cliquen- oder vereinsinteressenbedingt zu sein. Die Führungsspannungen wirkten sich auch im Weltmeisterachter von 1966 nicht nachteilig auf die Leistungsstärke aus.

In den meisten untersuchten leistungsstarken Achtermannschaften bildete sich ein "Führungsduell", eine Führungsspannung oder gar ein Führungskonflikt heraus. Finden sich in einer Mannschaft zwei Ruderer, welche die Rolle eines Leitrudders oder Wortführers beanspruchen, so geraten sie in der Regel in eine typische Führungskonkurrenz.

Allerdings gilt das nicht in jedem Fall: Eine Führungsspannung muß sich nicht notwendig entwickeln, selbst dann nicht, wenn zwei soziometrisch ausgezeichnete Spitzenpersonen in dem Achter sitzen, wie das Beispiel eines anderen Renngemeinschaftsachters, des aus Spandau von 1964, zeigte. Die beiden Leitrudder hier standen sich also nicht als Konkurrenten gegenüber. Es braucht sich also nicht notwendig ein Führungsgegensatz zwischen zwei Leitruddern auszuprägen. Beide können freundschaftlich verbunden sein wie hier, wobei jeder dem Kameraden die Führungsrolle zuerkannte. Der eine hielt den anderen für beliebter und leistungsstärker, der andere den einen für beliebter und erfahrener, taktisch routinierter. Entgegen üblichen gruppendynamischen Erkenntnissen (BALES, HOFSTÄTTER 1957, 1959) kam es also in dieser Mannschaft nicht zu einer klaren Trennung zwischen den Rollen des Beliebtesten und des Tüchtigsten - geschweige denn zu Spannungen zwischen den Trägern solcher Rollen.

Überhaupt ist die in Zwangsgruppen (wie Schulklassen) übliche Rollenspaltung und -spannung zwischen dem Beliebtesten und dem Tüchtigsten in Sportmannschaften eher die Ausnahme (auch bei Ballmannschaften (VEIT)): In mehr als vier Fünfteln der Fälle gehört einer der Leistungsstärksten zu den Beliebtesten und nur etwa zur Hälfte zu den am wenigsten Beliebten. Die Einflußstärke eines Mannschaftsmitgliedes wächst anscheinend sowohl mit der Beliebtheit als auch mit der Tüchtigkeit (Leistungsstärke, Routine) - mit der letzteren sogar etwas stärker. Das Schulklassenschema - hier der verhaßte Streber, dort der beliebte Taugenichts - trifft auf Sportmannschaften nicht zu. Und Führungskonflikte in Sportmannschaften entzünden sich kaum an dieser Rollentrennung zwischen Beliebtheit und Tüchtigkeit.

Übrigens zeigt sich am Spandauer Beispiel ganz deutlich, was auch in den anderen leistungsstärkeren Mannschaften als Tendenz sichtbar wurde und was sich inzwischen an englischen Ligafußballmannschaften bestätigt hat (ASTON, COOPER): Leistungsorientierte Mannschaften neigen dazu, sich Mannschaftskapitäne zu wählen, die sich besonders stark um die Beziehungen unter den Mannschaftskameraden kümmern, die eine hohe "interaktive Orientierung" aufweisen. Die oben erwähnte interaktive und funktionale Führungstheorie dokumentiert sich auch in der Praxis.

Führungskonflikte erzeugen besondere Aufgaben für den Trainer (Betreuer). Ein nicht allzu starker Führungskonflikt vermindert zwar die Leistungsstärke der Mannschaft nicht, wenn der Trainer geschickt die Entscheidung anstehender Fragen steuert, wenn also keine Situation zu lange ohne die nötige Entscheidung andauert. Selbst "demokratische Trainer", die den Ruderern eine beträchtliche Mitbestimmung einräumen, müssen aber bei Mannschaften mit Führungskonflikten für die Sportler entscheiden, wenn die inneren Führer der Mannschaft uneinig sind. Dies läßt sich relativ leicht bewerkstelligen; denn angesichts des Entscheidungsvakuums drängt die Mannschaft selbst darauf, die Entscheidung einer äußeren, vom Führungskonflikt unvoreingenommenen

Autorität (des Trainers) anzunehmen, die den orientierungslosen Zustand beendet. Auch die rivalisierenden Leitpersonen ordnen sich schnell dieser Entscheidung unter, wenn sie merken, daß die Mannschaft ihnen Gefolgschaft versagt, oder daß der gleich starke Rivale doch nicht zum Zurückweichen zu veranlassen ist. In Mannschaften mit Führungskonflikten hat es der "demokratische" Trainer eher leichter, seine Pläne zu verwirklichen, ohne strikt befehlen zu müssen und ohne den psychischen Widerstand zu erzeugen, den streng "autoritäre" Maßnahmen hervorrufen.

Insgesamt läßt sich zu den Führungskonflikten und ihrer Regelung in Mannschaften zusammenfassend sagen: Führungskonflikte treten typischerweise auf und stellen sich häufig in soziometrischen Führungsdualen dar. Diese Konflikte lassen sich nicht endgültig lösen - weder von der Mannschaft selbst noch durch autoritativen Eingriff des Trainers, sie lassen sich sinnvollerweise nur regulieren und steuern - wie die meisten Gruppenkonflikte. Die Führung von Sportmannschaften (Trainer) sollte darauf achten, daß die Mannschaftsmitglieder sich aktiv bei der Konfliktregelung beteiligen. Dabei ist Offenheit und objektivierte Information nötig und Rückmeldung zwischen Mannschaft und Leitung in beiden Richtungen lassen sich am besten im "demokratischen" Führungsstil realisieren. Der Trainer sollte mit psychologischem Geschick die Mannschaft lenken - aber dennoch so, wie die Sportler es selbst als richtig empfinden und wofür sie sich entschieden haben. Selbst wenn es nicht für jede Maßnahme des Trainers rationale Begründungen gibt, muß die Führung die Verbindung zur rationalen Diskussion halten. Wenn der Trainer funktionale Leistungs- und Erfahrungsautorität besitzt, braucht er nicht als Autokrat aufzutreten. Im übrigen kann er nicht immer direkt vollständig kontrollieren. Schon deshalb muß er aus Leistungsgründen (MYERS u.a. 1966) "demokratische Elemente in das Training einbauen. Der Autokrat muß perfekt und dauernd kontrollieren, um eine hohe Gruppenleistung zu sichern."

Ein Trainer sollte baldmöglichst testen, wieviel Selbständigkeit er einer Mannschaft ohne Nachteil für Gruppenklima und Leistung zumuten kann. Die Erziehung zur demokratischen Mannschaftsführung und teilweisen Selbstregulierung ist ein diffiziler Prozeß, der Flexibilität und Einfühlungsvermögen vom Trainer verlangt.

Insgesamt bestätigt sich in Sportmannschaften und Vereinen die Erfahrung, daß die funktionale und interaktive Führungstheorie gegenüber herkömmlichen Personeneigenschafts-, Suggestions-, Nachahmungstheorien ebenso wie gegenüber den Theorien des Charisma und der bloßen traditionellen oder amtsgebundenen Führungsautorität den Vorrang hat. Wie auch in anderen Hinsichten kann der Bereich des Sports in seiner Praxisnähe und guten Überschaubarkeit seiner Sozialstrukturen besonders einsichtige Beispiele für fast alle Arten und Ebenen von Führungsproblemen bieten.