universität innsbruck
Universitäts- und Landesbibliothek Tirol

Universitäts- und Landesbibliothek Tirol

Motivierende Gestaltung des inner- und außersportlichen Umfeldes

Hug, Otto

Frankfurt am Main, 1986

Management von Spitzenleistungen, Henning Haase

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

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 Überzeugungen 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 letzeren 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.