Planung und Führung im Sport

Autor(en): **Hess, Claus**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Jugend und Sport : Fachzeitschrift für Leibesübungen der Eidgenössischen Turn- und Sportschule Magglingen**

Band (Jahr): **27 (1970)**

Heft 1

PDF erstellt am: **02.06.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-994416

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Forschung—Training—Wettkampf

LEHRBEILAGE DER ETS-FACHZEITSCHRIFT FÜR DEN WETTKAMPFSPORT

5.1970.1

Planung und Führung im Sport *

Dr. Claus Hess,
Vorsitzender des Deutschen Ruderverbandes

Führungsformen und Führungsmodelle im Sport

Grundsätzlich ist die Führung im Sport nichts anderes als die Führung in anderen Lebensbereichen, etwa in der Wirtschaft, der Kirche, der Wissenschaft oder der öffentlichen Verwaltung, um nur einige signifikante Beispiele zu nennen. Hier wie dort geht es um die konkrete Ausformung der Organisation, um exakt zu kalkulierende Motivation und optimale Leistungsfreigabe. Damit ist Führung einerseits ein dynamischer Prozess und andererseits eine festumrissene Position in der Hierarchie. In allen Lebensbereichen wird sie durch folgende Gesichtspunkte bestimmt:

1. durch die Gruppe selbst sowie die personalen Eigenheiten der Gruppenmitglieder, zum Beispiel ihre persönliche Nähe oder Distanz innerhalb der Gruppe,
2. durch die Aufgabe und das konkrete Leistungsziel,
3. durch die Differenzierung der Gruppe in verschiedene Rollen,
4. durch die Unsicherheit, die ohne eine Führungsentscheidung in der Gruppe herrschen würde.

Das lässt sich nun von anderen Bereichen auch auf den Sport übertragen: Vereine und Verbände, Schul- oder Elitesportgruppen sind von den personalen Eigenheiten ihrer Mitglieder bestimmt. Sie formieren sich im Laufe ihres Bestehens ganz anders, als es die Absicht der Gründer war. Die persönliche Nähe oder Distanz zwischen den Mitgliedern sowie zwischen ihnen und der Führungsebene entscheidet oft über ihre Leistungsfähigkeit.
Aufgabe und Leistungsziel können kaum aus der Satzung hergeleitet werden. Auch hier wird von den gegebenen Umständen auszugehen sein, die Vereine und Verbände massgeblich nach der leistungs- oder breitensportlichen Seite hin beeinflussen. Die Planung und der Planungsablauf sollten uns helfen, konkrete Leistungsziele im Rahmen genau fixierter Zeitabschnitte zu erreichen.
Die Differenzierung unserer sportlichen Gruppen in verschiedene Rollen ist ebenfalls leicht einsehbar: Die Skala der Möglichkeiten reicht von fast uniformen, gleichstellenden Strukturen bis zu stark differenzierten Gruppen, die eine unterschiedliche Stellung, Bedeutung und damit auch Autorität jedes einzelnen Mitgliedes kennen. Oft steckt hier – nämlich in einer unerwünschten Machtkonzentration an der falschen Stelle – der Kern mancher Krise im Sport.
Schliesslich ist auch die Unsicherheit ohne Führungsentscheidung weit verbreitet. Nur wenige Sportorganisationen sind «lernfähig» ausgebildet, können sich rasch auf einen Wechsel im Führungssystem umstellen und verlieren nicht das Gleichgewicht, wenn erwartete Führungsentscheidungen ausbleiben. Wir werden einen Teil unserer Überlegungen darauf verwenden müssen, festzustellen, ob nicht eine so zweckgerichtete Lernfähigkeit unserer Sportorganisationen herbeigeführt werden muss.
Was soeben pauschal über alles Führungsverhalten ausgesagt wurde, muss nun differenziert werden. Gewiss ist Führung, Verwaltung und damit auch Planung immer eine Antwort auf eine Situation. Gewiss ist diese Situation in allen Lebensbereichen von vielen schwer zu erfassenden Umständen abhängig und oft nicht durch die geführte Gruppe oder deren Führer geschaffen. Insoweit hat also keine Gruppe, ob Wirtschaftsunternehmen, Kirche, Staat oder Sportverein, eine Wahlmöglichkeit in bezug auf das Problem, das gelöst werden soll.
Wie man aber den Problemen zuleibe rückt, unterliegt doch bestimmten Voraussetzungen, die den Führungsstil bestimmen und damit Einfluss auf die Führungsformen und -modelle im Sport bekommen. Sobald wir also wissen, dass Führung die Voraussetzung der Planung ist, und wie die Aspekte aussehen, die jedes Führungsmodell, gleichgültig nach welchem Stil und gleichgültig in welchem Lebensbereich, prägen, muss die Frage gestellt werden: Wie wurde denn bisher geführt? Was ist daran falsch, und warum ist es falsch?
Das früher herrschende autoritäre Führungsprinzip, das auf dem Grundsatz von Befehlen und Gehorchen beruhte, setzte eine umfassende Kenntnis des «Führers», des Meisters, des Gutsherrn, des Fabrikbesitzers, über alle Einzelheiten und Eigenheiten seiner Gruppe voraus. Er führte «von innen», griff selbst mit zu und «beherrschte» seinen Laden. Die Organisationsformen des Staates, der Armee und der Kommunen beeinflussten über die Leitbilder der souveränen Fürsten das Entstehen dieses Führungsprinzips erheblich.
Die Hierarchie, der sogenannte «Dienstweg», die streng eingehaltene Linie von oben nach unten, sind Ausdrucksformen des autoritären Prinzips. Schon gegen Ende des 19. Jahrhunderts machten die zunehmende Grösse der Unternehmen, die Weiterentwicklung der Technik und die damit verbundene immer stärker werdende Arbeitsteilung dieses Prinzip unmöglich. Es wurde immer schwerer, alle Einzelheiten des Betriebes zu kennen. Die Überschaubarkeit der Organisation ging verloren. Auch im Sport kamen ständig wachsende Aufgaben in einer sich immer schneller wandelnden Gesellschaft hinzu. Die nationalen und internationalen Verflechtungen des Sports – denken Sie nur an die olympische Bewegung –, der Schritt in neue Grössenordnungen in der Mitgliederzahl und die Hinwendung der Sportvereine von einer Gesinnungs- zu einer Interessengemeinschaft bedingten kompliziertere und umfangreichere Entscheidungsprozesse.
«Von innen», mit umfassender Kenntnis jeder Einzelheit, war das neue Führungsproblem nicht mehr zu lösen!
Die steigende Komplizierung der Führungsaufgaben stellte an die Führungskräfte zunehmende fachliche und intellektuelle Anforderungen, die nur mit einem neuen Führungsstil und mit entsprechender Aus- und Weiterbildung bewältigt werden konnten. Dass

* Referat, gehalten am vierten Jahresrapport für Nationaltrainer (6./7. November 1969)

man diese Notwendigkeit in der Wirtschaft zuerst, dann erst zögernd in der Wissenschaft und Verwaltung und ganz zum Schluss in den grossen Gesinnungsgemeinschaften, Kirche und Sport, erkannte, ist zweifellos auf die unterschiedlichen Motivationen, auf die «Philosophie des Managements», aber auch auf die auf dem Fusse eines wirtschaftlichen Führungsfehlers folgende Konkurs-Strafe zurückzuführen. Gäbe es im Sport neben manchem Offenbarungseid auch den Konkurs, wären wir einen Schritt weiter!

Nach jahrelangen Versäumnissen ist es nun aber auch im Sport soweit: Es wurde erkannt, dass dem autoritären, traditionalen Führungsstil entscheidende Mängel anhaften, dass mit ihm die gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben nicht mehr gelöst werden können und – vor allem – dass Führen und Verwalten erlernbar sind! Es wird nun höchste Zeit, den Schritt von der Erkenntnis zur Praxis zu vollziehen, da sich durch ungenügende Anpassung des Führungsstils im Sport an die aufgezeigten Notwendigkeiten empfindliche Hemmungen des Sportbetriebs mit Führungskrisen und Autoritätsverlusten ergeben, die sich in drei Symptomen zusammenfassen lassen:

- Es besteht ein Fehlbestand an Führungskräften (quantitatives Symptom);
- es herrscht Mangel an geeigneten Führungskräften (qualitatives Symptom);
- die Unsicherheit und Unklarheit in der Führungsform wächst (methodisches Symptom).

Daraus folgen im einzelnen einige Beobachtungen:

Die Definition von Führungs- und Verwaltungspositionen ist unzureichend; das heisst: was sachlich und menschlich gefordert wird, bleibt unklar.

Es fehlen Möglichkeiten zur Bewährung durch Leistung, weil den Nachwuchskräften zu wenig Verantwortung delegiert wird.

Die allgemeine Vorstellung von den Zielen und der sich zu ihrer Erreichung zwangsläufig ergebenden Schritte ist mangelhaft.

Es entstehen fortlaufende nervlich aufreibende Konfliktsituationen zwischen den unterschiedlichen Ämtern und den verschiedenen Generationen.

Die Unterstützung der Nachwuchskräfte durch die jeweils amtierenden Träger der Verantwortung auf allen Ebenen ist zu schwach.

Der Kontakt zwischen den verschiedenen Ebenen der Mitarbeiter ist nur gering, wodurch eine kritische Wertung von Entscheidungen kaum möglich wird.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Führungs- und Verwaltungsfragen dann problematisch werden, wenn zwischen den bereits amtierenden Führungspersonen einerseits und den entsprechenden Nachwuchskräften andererseits unzureichende Kooperation und fehlende Anleitungsbereitschaft bestehen.

Passt sich jedoch der Führungsstil an die Notwendigkeit an, so gehört zu den Qualifikationen des Vorgesetzten nicht mehr, dass er seine Mitarbeiter an Fachwissen und Können überragt; seine Befähigung zur Führung erweist sich vielmehr an der Möglichkeit, das Wissen und Können seiner Mitarbeiter für das Unternehmen an entscheidender Stelle fruchtbar einzusetzen. Er führt «von aussen», durch klare Rahmenanweisungen, innerhalb denen Verantwortungen, Kompetenzen und Aufgaben sachgerecht delegiert wurden und deckungsgleich sind. Verwaltungs- und Entscheidungsfälle werden nur noch in Kooperation gelöst.

Die Voraussetzungen eines solchen kooperativen Führungsstils lassen sich wie folgt umschreiben:

- Definition der Verantwortung und klare Abgrenzung der Zuständigkeiten;
- Delegation der Aufgaben an die einzelnen zuständigen Mitarbeiter;
- Information in allen Richtungen und auf allen Ebenen mit höchster Wirkung;
- Bereitschaft, den Aufgaben und Mitarbeitern gegenüber kritisch zu sein und selbst Kritik anzunehmen;
- Gewährleistung, dass alle Mitarbeiter in ihrer Mitwirkung voll zur Entfaltung kommen.

Klar gegliederte Verantwortlichkeit und exakt definierte Kompetenzregelungen ersetzen nunmehr das Prinzip von «Befehlen und Gehorchen», das Mitarbeitergespräch tritt an die Stelle autoritär geleiteter Befehlsempfänge, die Rahmenanweisung und das Leistungsziel ersetzen die detaillierte Dienstvorschrift. Ziel und Arbeitsweise der Gruppe ergeben sich aus einem Gruppenentschluss. Der Vorgesetzte wirkt intensiv auf das Zustandekommen des Gruppenentschlusses ein, er gibt Richtungen an und wirkt als «Moderator» der Gruppenzusammenarbeit. Damit ist ihm die Möglichkeit genommen, der Gruppe seinen «eigenen Stil» aufzuprägen; sie steht im Zusammenwirken mit dem Vorgesetzten vielmehr unter dem Einfluss von funktionalen Zusammenhängen, hinter denen die Führungspersönlichkeit zurücktritt. Das gleiche gilt abgewandelt für die Stellung der Mitarbeiter: Es wird nicht mehr «ad personam», sondern «ad rem», mit Beziehung zur Sache organisiert.

Der Schritt zur Eingliederung

Ehrenamtliche Führungskräfte im Sport können einen solchen Anpassungsprozess nicht mehr ohne die Mitwirkung hauptamtlicher Mitarbeiter bewältigen. Damit wird nicht nur die Position und die Einordnung der hauptamtlichen Mitarbeiter im Sport angesprochen, sondern auch die Überleitung der Mitarbeit solcher Sportführer, die aus Generations- und Traditionsgründen den Schritt in die Zukunft nicht mitmachen können oder wollen, andererseits aber für das Fortbestehen und die Kontinuität der Sportführung unentbehrlich sind.

Entsprechend ihrer Verantwortung müssen nun die hauptamtlichen Mitarbeiter Sitz und Stimme in den entscheidenden Exekutivgremien der Vereine und Verbände auf allen Ebenen beanspruchen. Sie haben in klarer Abgrenzung ihrer Zuständigkeiten zu handeln und zu entscheiden. Auch unter ökonomischen Gesichtspunkten wird sich deshalb im Sport eine Hinwendung zur hauptamtlichen Mitarbeit in der aktiven Trainertätigkeit oder in der Verwaltung vollziehen, was in einer gründlichen Analyse vorzubereiten ist. Auch hier ist also Planung nötig!

Ohne Zweifel werden durch die wachsende Hinzuziehung hauptamtlicher Mitarbeiter frühere ehrenamtliche Führungs- und Verwaltungskräfte freigesetzt. Auch der notwendige Generationenwechsel wird seine Opfer fordern, die nicht – wie in der Wirtschaft – mit einer hohen Abfindung zur Ruhe gesetzt werden können. Prestige- und Rückzugsprobleme spielen hier im Sport eine weit grössere Rolle! Ergänzt man aber das System der kooperativen Führung, das sich bisher immer noch schematisch als Linie darstellen liess, durch kreative Teams, dann liegt die Lösung auch dieses Problems auf der Hand. Nun haben die erfahrenen, in der Verantwortung nicht mehr benötigten ehemaligen Führungskräfte die Chance, als Team-Mitglieder beratend und kreativ an der Führungsarbeit teilzunehmen, ohne dass sie selbst Verantwortung, Kompetenz und eng umrissene Aufgaben zu tragen brauchen. Sie stehen gemeinsam mit jungen Fachleuten den Führungsstellen des Modells als Beraterstab zur Seite, beteiligen sich an Empfehlungen und Vorlagen für die gesetzgebenden Versammlungen der Sportorganisationen und schaffen so die Basis für einen geplanten und geregelten Generationenwechsel im Sport.

Die Verbindung der Teams (oder auch der Arbeitskreise) mit dem kooperativen Führungssystem hat noch einen anderen Vorteil: Nach Galbraith, dem grossen nordamerikanischen Wirtschaftswissenschaftler, ergibt ein Team von auf ihren begrenzten Fachgebieten durchschnittlich begabten Spezialisten mehr als die Summe der Einzelbegabungen. Er sagt: «Nicht ein Genie schoss die Astronauten auf den Mond, sondern ein Team in einem System kooperativer Führung!» Hier sieht auch der Sport seine Aufgabe: sein «Mondschuss» muss die bestmögliche Leistungskombination sein; sein «Output» ist «Problemlösen und Lernen».

Über die Lernfähigkeit unseres neuen Führungssystems, seine Anpassungsfähigkeit an veränderte Umweltbedingungen also, sei nur soviel gesagt: Niemals darf der Gedanke aufkommen, als sei der Sport mit diesem neuen Führungsmodell nun aus dem Sorgen heraus. Er muss im Gegenteil in der ständigen Ungewissheit leben, die eine mögliche oder auch unmögliche Verwendungsfähigkeit des Systems in zukünftigen Situationen umgibt. Mit diesem Risiko müssen wir zurechtkommen und uns überlegen, wie wir einen ständigen Lernprozess in Gang setzen, der das Führungsmodell dauernd reformiert. Es gibt auch auf diesem Gebiet schon gewisse, noch nicht näher konkretisierte Vorstellungen, die etwa einen Leiterkreis als bewegenden Faktor der Re-Organisation vorsehen und damit das Lernproblem lösen wollen.

Auch die kooperative Führung ist also nichts für die Ewigkeit und muss mit heutigen Massstäben gemessen werden. Ihre Umsetzung in die Praxis eröffnet dem Sport aber die Möglichkeit, seine Ziele zu konkretisieren, die Mittel, mit denen er diese Ziele erreichen will, zu delegieren, den Planungsablauf zu kontrollieren und trotz allem noch einen Rest von Freude am Sport zu behalten.

Die Führungsform als Planungskriterium

Wenn die Führungsfunktion in allen Organisationsformen darin besteht, Ziele zu entwickeln, Anreizmittel zu setzen und – entweder hierarchisch-autoritär oder kooperativ – zu planen, dann muss Führung als der Oberbegriff der Planung und die jeweilige Führungsform als eines ihrer Kriterien angesehen werden.

Mit der kooperativen Führung setzen wir unter den heutigen Umständen das Optimum an Leistung frei und lassen sie dem Betriebszweck – in unserem Falle dem Elitesport – zugutekommen. Die Lust der Mitarbeiter, ihre Leistung voll zu entfalten, wird mit einem System von im Modell eingeschlossenen Motivationen erhalten. Solche Motivationen gehören zum Beispiel in den Bereich der genauen Stellenbeschreibung, der vollen Verantwortungsdelegation, der Konzentration auf das Wesentliche der Aufgabe und der Entscheidungsbefugnis in unmittelbarer Nähe des Problems.

Nun kann kooperatives Führungsverhalten in der Praxis zu einer Fülle von Ausschüssen, endlosen Debatten und einer Auslösung geregelter Zusammenarbeit führen – ein Zustand, der den Anhängern dieser Form immer wieder von ihren Gegnern vorgeworfen wird. Die früher ungekannte Leistungsfreigabe muss also irgendwie geregelt, dem Betriebszweck untergeordnet, geplant werden. So verstanden, ist auch die kooperative Führung nicht mit Führung ohne Autorität gleichzusetzen. Nur wird hier Autorität an der Stelle wirksam, die funktional zur Erfüllung des Planzieles einer Autorität aus Sachverstand und Selbstdisziplin bedarf. Nutzlose Machtkonzentrationen werden ebenso vermieden wie personell begründete Schein-Autoritäten.

Planen wir also die Leistungsfreigabe durch kooperative Führung, dann steht fest, dass Gemeinschaftsleistungen gelingen, die Einzelleistungen weit überlegen sind.

Dann vollzieht sich ein Gruppenprozess, der auch dem Erkennen des Problems – herbeigeführt innerhalb oder ausserhalb der Gruppe – zur Zielsetzung, Lösung, Entscheidung und Ablaufkontrolle führt, ohne dass Hemmnisse in der Bewältigung sportlicher Probleme eintreten.

Zusammengefasst bietet die kooperative Führung folgende Planungsvorteile:

1. Durch umfassende Information wird die Gruppe sofort vom Problemumfang und seiner Reichweite in Kenntnis gesetzt.
2. Diese Information gestattet dem Führungssystem der Gruppe, zur Kenntnis zu nehmen, ob eine Zielsetzung bereits ausserhalb der Gruppe erfolgt ist, oder ob sie von der Führung erwartet wird.
3. Lösungsvorschläge werden in kreativen Teams gemacht, die eng mit den Entscheidungsorganen der Gruppe verbunden sind und aus Fachleuten «in Problemnähe» zusammengesetzt sind.
4. Entscheidungen mit und ohne Alternativen werden von den Stellen getroffen, denen hierzu die volle Kompetenz und Verantwortung delegiert wurde, die nahe genug am Problem arbeiten und deren Kompetenzbereiche sich nicht mit anderen überschneiden.
5. Die Ablaufkontrolle über die Führung «von aussen», das heisst durch das Setzen von Richtmarken und Rahmenzielen, durch richtig angesetzte Kritikgespräche und Kontrolle der Planfristen gestattet es,

nicht nur den Ablauf zu sichern, sondern dabei auch die Grundsätze der Zielsetzung, die Generallinie der Unternehmung etwa, im Auge zu behalten.

6. Die Lernfähigkeit und Flexibilität des Systems garantiert schliesslich, dass Risiken und plötzlich auftauchende neue Situationen einkalkuliert werden, dass also die Planung mit Alternativen und mit Planungsrisiko nicht auf dem Papier stehen bleibt, sondern in der Führungspraxis aufgefangen werden kann.

Die enge Verbindung von Planungs- und Führungsfragen ist damit – wie ich glaube, zur Genüge – bewiesen. Beides lässt sich nicht voneinander trennen. Die Voraussetzungen der Planung ändern sich, wenn sich die Führungsformen und -modelle ändern. Unter den gegenwärtigen Umständen betrachte ich es als grossen Vorteil, dass der Sport die Rolle der kooperativen Führung erkannt hat und beginnt, mit ihr zu arbeiten.

Planung in der Praxis des Sport

Angesichts der gesammelten Erfahrung, die hier in Gestalt der schweizerischen Nationaltrainer und der Mitglieder des Komitees vertreten ist, kann ich es bei der Frage nach praktischen Fällen der Planung im Sport mit beispielhaften Hinweisen bewenden lassen. Drückt sich doch bei Ihnen wie in unserem Sport gleichermassen das Verlangen nach Planung nicht in einer revolutionären Umwälzung, wie etwa in den deutschen und französischen Universitäten, sondern in einer zum Allgemeingut gewordenen Erkenntnis aus, die uns zumindest den Weg in die Köpfe der Verantwortlichen in der letzten Zeit erleichtert.
Wenn wir da anfangen, wo die gröbsten Planungsfehler im Sport gemacht wurden und werden, so treffen wir damit gleichzeitig die Stelle, die die gröbsten Führungsfehler überhaupt macht: nicht etwa die Elitesportgruppen und die Vereine sind damit angesprochen, sondern die obere Spitze unserer Verbände, olympischen Komitees und Dachorganisationen. Die Ungeregeltheit und das Nebeneinander geht hier von der sportpolitischen Abstinenz bis zum krassen Versagen in der Vorbereitung von Tagungen und Kongressen. Einfachste Planungsgrundsätze werden ebenso vernachlässigt wie das Prinzip der Delegation von Verantwortung. Der «Erfolg» solcher Fehler ist sichtbar: Nachwuchsmangel auf der Führungsebene, fehlende Qualifikation schon bei der Zielsetzung, methodische Schwierigkeiten bei der Durchführung und Kontrolle der Planung.
Andererseits ist es so ungeheuer wichtig, dass die obere Führungsebene funktioniert. Stellt sie doch nicht nur Richtlinien auf, sondern dient gleichermassen als Beispiel für die darunterliegenden Ebenen der Vereine und Gruppen. Diese Treppe von oben zu kehren, hier mit dem Erlernen von Führen und Verwalten anzufangen, ist also notwendig.
Weniger problematisch stellt sich die Lage im Bereich des Elitesports, sobald Entscheidungsorgane eingesetzt sind, die klar gegliedert und mit einfach zu übersehenden Zuständigkeiten versehen wurden. Problemerkenntnis und Zielsetzung innerhalb Ihres «Komitees für den Elitesport» oder unseres «Bundesausschusses zur Förderung des Leistungssports» etwa sind nicht an Zufälligkeiten gebunden und richten sich nach funktionalen Zusammenhängen, die durch Leistungsnormen, Rekorde, Internationale Meisterschaften oder Olympische Spiele vorgegeben sind.
Schwierig wird die Praxis solcher Kommissionen erst, wenn in der Problemlösung an die Loyalität und die Mitarbeit selbständiger Verbände appelliert werden muss, wenn hier Kontrollen einsetzen und Planungsfristen eingehalten werden sollen. Unser frühere Bundesausschuss scheiterte trotz grösster Verdienste und gesammelter Kapazität an dieser Frage. Wir versuchen nun, auf dem Wege über eine grössere Mitsprache und Mitverantwortung der Verbände zu Erfolgen zu kommen. Die Verbände tragen den neuen Bundesausschuss, stellen ihre Fachleute für ihn zur Verfügung und bestätigen sein Programm. Sie anerkennen seine Kompetenzen und akzeptieren seine Entscheidungen. Man darf gespannt sein, ob sich das neue System auch in der Planungsdurchführung bewährt, wenn erst einmal die Hektik der Olympischen Spiele 1972 beginnt.
Ein anderer Fall ist die von uns gern geleugnete, aber doch unbedingt vorhandene Verbindung von Sport mit Politik. Fehlende Planung auf diesem Gebiet führt zu erheblichen Autoritätsverlusten, zu krisenhaften Situationen und im ganzen zu Fehleinschätzungen der Motivation und der Leistung des sportlichen Gegners. Sicher ist Ihnen bekannt, dass wir in der Bundesrepublik Deutschland böse Erfahrungen mit einer recht nachlässigen Behandlung sportpolitischer Fragen gemacht haben. Heute halten wir eine geordnete und wirksame Sportverwaltung nur dann für möglich, wenn auch solchen Problemen mit Lösungen begegnet wird, die nicht so sehr durch Emotionen oder falsch verstandene Kameradschaften begründet sind, sondern vielmehr durch klare Logik und exakte Planung. Dem politischen Sandkastenspiel kommt also auch im Sport erhöhte Bedeutung zu.
Bei allen diesen planungsbedürftigen Situationen sehen wir uns einer Kombination von Informationsfluss und Planungszeitraum gegenüber. Auch im Sport gibt deshalb ein Schaubild der Zusammenhänge dieser beiden Komponenten (Informationsmatrix) am besten darüber Auskunft, welche Verhaltensweisen jeweils in verschiedenen, durch unsere Führungsmethoden herbeigeführten informationellen Situationen gefordert sind.

Information und Planung
(Informationsmatrix)

	Kleiner Informationszufluss	Grosser Informationszufluss
Kurze Zeitspanne (wenig Wahlmöglichkeiten)	A	B
Lange Zeitspanne (viele Wahlmöglichkeiten)	C	D

In der Situation A steht einem geringen Informationszufluss eine kurze Zeitspanne mit wenig Wahlmöglichkeiten zur Lösung des Problems und zur Ansteuerung des Planungszieles gegenüber. Tritt sie regelmässig auf, so führt diese Situation zum Erstarken der autoritären Hierarchie mit dem Prinzip von Befehl und Gehorchen (Beispiel: Armee).
Die Situation B kann am besten mit einer Konferenzentscheidung bewältigt werden, da in kurzer Zeit eine Menge Informationen verarbeitet werden müssen. Das Team ist hier aus Zeitmangel fehl am Platze; der Computer und die Netzplantechnik sind erforderlich.
In der Situation C kann zwar eine Demokratisierung des Entscheidungsprozesses stattfinden, aber es werden immer wieder autoritäre Elemente auftreten, die sich den geringen Informationszufluss zunutze machen und Informiertheit vortäuschen. Hier fallen die meisten Fehlentscheidungen, hier sind leider viel zu viele Entscheidungen im Sport angesiedelt.
Allein die Situation D sollte als Planungssituation angesteuert werden. In Kooperationen können hierbei Lösungen gefunden werden, die den Charakter flexibler Entscheidungen haben und kontrollierbar sind.
Auch im Sport lässt sich also mit wirtschaftlichen Vorbildern an die Lösung spezifischer Aufgaben herangehen. Wir haben uns diese Möglichkeiten zunutze gemacht, und ich möchte meinen, dass uns damit das Rüstzeug für die Zukunft gegeben worden ist. Planungsfragen im Sport sind – so meinen wir jedenfalls – durchaus auf dem Wege über eine Reform der Führung zu lösen.

Literatur

Reinhard Höhn:
Führungsbrevier der Wirtschaft. (Bad Harzburg 1967.)

Eberhard Schnelle:
Entscheidungen im Management. Wege zur Lösung komplexer Aufgaben in grossen Organisationen. (Quickborn 1966.)

Arbeitskreis Führungsfragen des Deutschen Sportbundes:
Entwicklungsstudie 1969.

Joachim Häusler:
Ist die Hierarchie noch zeitgemäss? (Frankfurt 1969.)

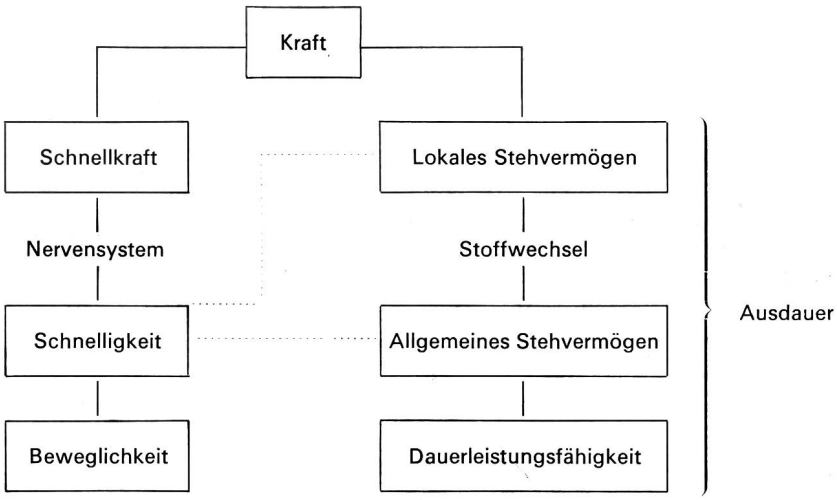
Das Konditionstraining der Skispringer

Hans Flühler, Magglingen

Eine gute Kondition – die Grundlage zum Erfolg

Seit einiger Zeit haben die Trainingslehren für sämtliche Sportarten einen gemeinsamen Faktor: Das Konditionstraining. Kondition meint den physischen und psychischen Gesamtzustand eines Athleten, unabhängig von seinen Fähigkeiten in einer bestimmten Sportart. Nur ein Athlet mit einer guten Kondition kann ein erfolgreiches Spezialtraining aufbauen, das heisst, unsere Springer müssen über eine gewisse Fitness verfügen, um überhaupt ein sinnvolles technisches Training auf den Schanzen absolvieren zu können. Es ist daher klar, dass das Konditionstraining vor dem eigentlichen Schneetraining zu einer möglichst hohen Leistungsform führen muss und diese Form sollte der Athlet während des technischen Trainings und durch die Wettkampfperiode hindurch erhalten können.
Welches sind nun die Faktoren, die eine gute allgemeine Kondition ausmachen?

Folgendes Schema zeigt die Hauptpunkte und ihre gegenseitige Beeinflussung:



Kraft

Das Krafttraining stärkt den gesamten Muskelapparat des Athleten. Durch langsame Übungen mit schweren Lasten (Gewichtstraining) wird die Rohkraft erhöht, durch schnelle Übungen mit leichten Gewichten fördern wir die Schnellkraft.

Beispiele:

Rohkraft, tiefe Kniebeugen mit schwerer Belastung.
Schnellkraft, Froschhüpfen über Hürden mit Sandsack im Nacken.

Ausdauer

Das Ausdauertraining richtet sich auf den Sauerstoffhaushalt, das heisst den Kreislauf, und trainiert die Muskeln auf lang andauernde Belastung. Dies scheint für den Skispringer nicht so wichtig, doch hat eine Untersuchung von Dr. Peter Imhof und Karl Blatter gezeigt, dass während eines Schneetrainings (Dauer 1½-2 Stunden) der Puls kaum jemals unter 100 Schläge/Min. sinkt. Dies beweist eine viel grössere Kreislaufbelastung als bisher angenommen wurde und fordert ein entsprechendes Training.

Beispiel:
Intervall-Dauerlauf (eine Strecke von 100–300 Meter mehrmals durchlaufen), in den Pausen traben.

Schnelligkeit

Die Schnelligkeit ist hauptsächlich von der Schnellkraft, der Reaktions- und Bewegungskoordinationsfähigkeit abhängig. Schnellkraft schulen wir im Krafttraining, Reaktion in kurzen, schnellen Sprints auf Kommando und die Bewegungskoordination in langsamen Läufen, die mit der Zeit je nach Fortschritt schneller werden.

Fortsetzung Seite 16