

Academia Română
Institutul de Filosofie și Psihologie „Constantin Rădulescu-Motru”

Societatea Germano-Română de Filosofie

KARLSRUHE – MÜNSTER – BUCUREȘTI – BRAȘOV – IAȘI

CERCETĂRI FILOSOFICO-PSIHOLOGICE

PHILOSOPHISCH-PSYCHOLOGISCHE UNTERSUCHUNGEN



Anul III

Nr. 1

ianuarie–iunie 2011

EXTRAS / AUSZUG

MAXIMALE LEISTUNG TROTZ INNEREN KONFLIKTEN

HANS LENK

Maximum performance against the background of inner conflicts. The following study challenges the broad validity of the theory according to which the only groups that chiefly succeed in contests are the small strongly integrated ones, with low incidence of conflict between members. Various cases drawn from the field of nautical sports are brought up to sustain the author's viewpoint.

Key words: sportive performance, low-conflict group, prejudice.

In diesem Kurzbeitrag soll entsprechend dem Untertitel die strenge Allgemeingültigkeit einer These widerlegt werden, die sich in der funktionalistischen Mikrosoziologie als Selbstverständlichkeit zu empfehlen scheint und die auch von anderen Soziologen in verschiedenen Abwandlungen behauptet wird, nämlich die These: Nur konfliktarme oder hochintegrierte Kleingruppen können besonders hohe Leistungen produzieren. Es wurde behauptet, eine kohäsive Gruppe sei produktiver¹. „Mit allgemein steigenden Leistungen“ steige zwingend auch die Partnerschaftsorientierung ... an.“ „Für die Gruppenleistung“ sei „interner Wettbewerb hemmend.“ „Je stärker die Gruppenbindung“ und Binnenintegration, „desto höher“ sei „die Leistung und vice versa“². „Natürlich wirken sich persönliche Spannungen und Konflikte in jedem Falle leistungsmindernd aus – u. U. zerbricht eine Gruppe an solchen inneren Unverträglichkeiten ... eine disharmonische, konflikt- und spannungsreiche Gruppe aber ist in jedem Falle auf die Dauer wenig leistungsfähig“³. „Eine Organisation“ – also auch die kooperative Organisation einer Kleingruppe – sei „um so erfolgreicher, je stärker der Widerhall der formalen Ordnung in der informellen ist“⁴, je stärker sich also der offiziell geplante Zusammenhalt auch in der informellen Beziehungsstruktur ausprägt.

¹ Hare, P., *Handbook of Small Group Research*, Glencoe, Ill, 1962.

² Luschen, G., „Die gesellschaftliche Funktion des modernen Sports“, in: *Krankengymnastik*, Jg. 1964, S. 2.

³ Anger, H., „Kleingruppenforschung heute“, in: Luschen, G. (Hrsg.), *Kleingruppenforschung und Gruppe im Sport*. Sonderheft 10/1966 der *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, S. 36 f. Zitat später hinzugefügt.

⁴ In: König, R. (Hrsg.), *Soziologie*, Frankfurt 1958, S. 219.

Die hier zu verfechtende Gegenthese ist überraschend und soll zur Diskussion gestellt werden. Sie lautet: Selbst heftige soziale Binnenkonflikte in Höchstleistungsmannschaften bestimmter Art brauchen deren Leistungsstärke keineswegs merklich zu schwächen, falls die Mannschaft trotz der Konflikte fortbesteht. Ja, mit der Entwicklung oder Verstärkung eines Konfliktes kann sogar eine Leistungssteigerung einhergehen.

Die Diskussion über die Gegenthese scheint besonders wichtig. Da in einer vorausgegangenen Veröffentlichung mit anderem Titel die genauen soziometrischen Daten und die Matrix- und Vektorenanalyse bereits dargestellt sind, kann auf die technischen Einzelheiten hier verzichtet werden⁵.

Ein unbeschränkter Allsatz, der wie die zu widerlegende These durch „nur“ oder „alle“, „jede“, „stets“, „zwingend“, „in jedem Falle“ gekennzeichnet ist, läßt sich bereits durch ein einziges Gegenbeispiel widerlegen. Seine Negation, einem Existenzsatz logisch äquivalent, ist schon durch ein einziges Beispiel zu beweisen. Die genannte Gegenthese ist leicht aus einem Existenzsatz herzuleiten. Gibt es eine Mannschaft, die trotz schärfster innerer Konflikte die beste ihr mögliche Leistung zeigt oder deren Leistung sich trotz einer Konfliktentwicklung annähernd soweit wie möglich verbessert, so ist die Gegenthese bereits bewiesen und damit die Ausgangsthese klar widerlegt; denn beide sind unverträglich miteinander. Die zuerst soziometrisch untersuchte und teilnehmend beobachtete Mannschaft, der Olympiasiegerachter von 1960, wies scharfe Untergruppen- und Führungskonflikte auf, die sogar in der Presse kommentiert wurden. Es handelte sich um eine Rengemeinschaft, in der je vier Athleten aus zwei Vereinen ruderten.

Die Rengemeinschaft hatte sich jedoch ursprünglich rein kameradschaftlich gebildet, ohne daß offizielle Vereinsvertreter mitgewirkt hätten. Die Ruderer bezeichneten damals die Mannschaft durchweg als kameradschaftliche Sondereinheit zwischen den beiden Vereinen. Konflikte bestanden nicht. Die Vorstände der Vereine x und y trugen in den zwei Jahren, in denen die Mannschaft bestand, zunehmend vereinszentrierte Motive in die Mannschaft hinein. Die Sondereinheit spaltete sich in Vereinscliquen auf, in denen sich die Konflikte ausprägten. Die Fragebogenantworten führten in überwiegender Mehrheit diese Spaltung in zwei gegensätzliche Cliques auf die vereinszentrierte Beeinflussung zurück und bezeichneten die Mannschaft nun fast einhellig als reinen Zweckverband. – Die Konflikte führten mehrmals fast zum Zerfallen der Mannschaft. Sportlich machte sich in diesem Achter kein Leistungsnighteil auf Grund der Gruppenspannungen bemerkbar. Dann hätte sich gegenüber dem Anfangszustand (kameradschaftliche konfliktlose Sondereinheit zwischen den Vereinen) ein Leistungsschwund zeigen müssen, denn das Trainingspensum und die technische Beherrschung der Bewegung hielten sich auf dem gleichen Niveau. Es hätte sich ohnehin nur ein geringer Leistungsanstieg einstellen können. Die Leistungsstärke nahm in den zwei Jahren, in denen der Achter bestand, tatsächlich parallel mit der Schärfe des

⁵ Lenk, H., „Konflikt und Leistung in Spitzensportmannschaften – Soziometrische Strukturen von Wettkampffachern im Rudern“, in: *Soziale Welt*, Jg. 1964–65, S. 307–343; ders., „Rengemeinschaft und Gruppendynamik“, in: *Rudersport*, Jg. 1962, Lehrbeilage I, S. 5–7.

Konflikts ein wenig zu. Die Leistungsstärke wurde systematisch an den sehr häufig ausgeführten Trainingsfahrten über 8mal 560 m im Renntempo gemessen. Die Mannschaft wurde ungeschlagen Olympiasieger. Eine Sportmannschaft kann also trotz starker innerer Konflikte Höchstleistungen vollbringen. Der Konflikt wirkte nicht merklich leistungsmindernd.

Die zweite Beispielmannschaft, der Weltmeisterachter von 1962, war keine Rengemeinschaft, sondern eine Vereinsmannschaft. Es bildete sich aber in ihm eine *vollständige* Clique von vier Ruderern heraus, in der jeder jeden wählte und die sich von den anderen Ruderern absetzte. Diese wählten dennoch in die Clique hinein. Leistungsneid oder Positionsmißgunst bestimmten ihre Wahl nicht. Sie bildeten keine Gegenclique.

Da die *emotionale* Geschlossenheit einer Teilgruppe eines sozialen Gebildes stets große soziale Distanzen von außen, ja: Ablehnungen und Feindseligkeit bei den Ausgeschlossenen verursacht, so läßt sich hier mit Sicherheit schließen: Die überaus starke Cliquenbildung kann nicht nach Charakterwertungen und Sympathien zustande gekommen sein. Tatsächlich bestand die Clique nach dem Urteil des Trainers und anderer genau aus den leistungsstärksten Ruderern des Achters. Das Image der Leistungsfähigkeit des einzelnen nach dem Urteil der anderen bildete das Vorzugskriterium in dieser Höchstleistungsmannschaft.

Ein bedeutungsvolles Kuriosum zeigt das Soziogramm der Kapitänswahl: Eine völlig symmetrische Struktur in bezug auf die zwei meistgenannten Ruderer. Beide wurden von zwei anderen gewählt und wählten sich selbst. Wegen der gleich starken Führungspole enthielt die Mannschaft einen latenten Führungskonflikt. Uneinigkeiten — auch in sporttechnischen Fragen — müßten entstehen, wenn die Mannschaft sich selbständig entscheiden sollte und die Vorschläge der Leitruderer sich unterscheiden würden. Wie der erste, war auch dieser zweite Achter nicht in der Lage, sich selbständig zu entwickeln und zu leiten. Auch hier konnte nur eine äußere Autorität (wie der Trainer) die Mannschaft führen und als Einheit zusammenhalten.

Auf Grund des ausgeprägten Führungsduals und des extrem starken Sichabsetzens der Clique von den Außenstehenden mußte man 1962 prognostizieren⁶, daß sich die Mannschaft doch noch in zwei Gegensatzgruppen aufspalten würde. Die Ablehnungen müßten sich emotional verschärfen, besonders zwischen den Führungspolen, und die Mannschaft würde scharfen Führungskämpfen ausgesetzt werden.

Der Achter konnte in derselben Besetzung ein Jahr später (1963) wieder befragt werden. Die Außenstehenden setzten sich jetzt nach den soziometrischen Maßzahlen und im Verhalten merklich gegen die Clique ab — doppelt so stark wie 1962 —, besonders für die Wohnkameradenwahl: Hier war die Außendistanz fünfmal so groß. Die Außenstehenden schlossen sich nun enger zusammen, die

⁶ Lenk, H., „Soziogramm eines Vereinsachters“, in: *Rudersport*, Lehrbeilage 1963, II, S. 5–7.

Binnendistanzen waren gegenüber 1962 verschwunden. Es fehlte ihnen nur *eine* Stimme zur Bildung einer vollständigen Clique.

Aus strukturtheoretisch-mathematischen Gründen stach jetzt die emotionale Ablehnung strukturell als besonders geschlossen hervor. Das Diagramm der Ablehnungen bildete einen Supremum – Halbverband. Tatsächlich standen sich nun also im Gegensatz zu 1962 zwei Cliques emotional gegenüber, wie es auf Grund der soziometrischen Struktur und des Führungsdualismus vorausgesagt worden war⁶. Die nun heftig ausgebrochenen Führungskämpfe hatten zur Folge, daß die Leitpersonen beide erheblich deutlicher abgelehnt wurden als 1962. Die Mannschaft hatte das Zutrauen zu den 1962 gewählten Führungspersonen verloren, nachdem die Konflikte offen ausgebrochen waren, wie das Soziogramm der Führungswahl zeigt. Die Mannschaft hatte keine innere Führung mehr. Sie war hierarchisch desorganisiert und konnte nur noch durch die äußere Autorität des Trainers zusammengehalten werden. Dennoch errang der Achter im Befragungsjahr die Europameisterschaft – wiederum gegen den schärfsten Gegner der vorjährigen Weltmeisterschaft. Er war – an den Trainingszeiten gemessen – objektiv sogar etwas leistungsstärker geworden. Die Leistungsstärke litt also nicht unter den Rangkonflikten und Spannungen zwischen den Führungspolen. Da das Trainingspensum und die technische Beherrschung des Bootes gleichgeblieben waren und nur ein geringfügiger Kraftzuwachs durch das Wintertraining erzielt worden war, konnte die Leistungsstärke allem Erwarten nach nur geringfügig zunehmen. Und das trat trotz der Konflikte ein.

Im folgenden Jahr (1964) wurde ein Qualifikationsleistungstest im Skiff (Einer) um die Achtermitgliedschaft durchgeführt und eine innere Konkurrenz offen erzeugt. Auf Grund dieser Qualifikation wurden zwei Ruderer durch andere ersetzt. Die Konkurrenz wirkte sich keinesfalls hemmend auf die Leistung aus, sondern die individuelle Leistungsstärke von fünf der verbliebenen Ruderer (an den Einerleistungen gemessen) stieg an, weil sie vor der Qualifikation noch intensiver trainierten. Die Mannschaft erwies sich in diesem Jahr als geringfügig stärker und errang die olympische Silbermedaille. Auch interner Wettbewerb wirkt also in Rudermannschaften keineswegs notwendig leistungshemmend, wie eine Teilaussage der Ausgangsthese besagt.

Im Vergleich zu anderen untersuchten Mannschaften zeigten diese beiden Mannschaften, also die Achter mit den stärksten, den Zusammenhalt beider Mannschaften gefährdenden Spannungen, jeweils in vier Jahren (1960, 1962, 1963, 1964) die überlegen besten Leistungen der Welt.

Dies und der Umstand, daß die Konfliktentwicklung mit einer optimalen als höchste erreichbaren Leistungsverbesserung parallel ging, zeigt, daß die Gegenthese richtig ist: Selbst heftige soziale Binnenkonflikte in Höchstleistungsrudermannschaften brauchen die Leistungsstärke keineswegs merklich zu schwächen, falls die Mannschaft trotz der Konflikte fortbesteht (am Erhalt der Mannschaft und der Leistungsstärke war jedes der ehrgeizigen Mitglieder persönlich interessiert). Mit der Entwicklung oder Verschärfung eines inneren Konfliktes kann sogar eine Leistungssteigerung parallel verlaufen.

Die These, nur konfliktarme Gruppen könnten hohe Leistungen vollbringen, ist nicht allgemeingültig. Ihre strikte Allgemeingültigkeit erweist sich als Vorurteil⁷.

Anhang: Richtigstellung zur Kritik

Zu der von *Volkamer*⁸ geäußerten Kritik ... an einigen meiner Untersuchungen⁹ sind folgende sachliche Richtigstellungen nötig:

1. Es wurde von mir nicht „die Annahme widerlegt, daß konfliktarme Mannschaften besonders leistungsfähig seien“, wie *Volkamer* schreibt (S. 93), sondern widerlegt wurde die Annahme, daß *nur* binnenkonfliktarme Mannschaften Höchstleistungen vollbringen könnten, was logisch einen wesentlichen Unterschied ausmacht. Daß von konfliktarmen Mannschaften Höchstleistungen erreicht werden können, ist angesichts von ebenfalls untersuchten Gegenbeispielen (Meisterachter 1965 und 1966 — auch 1968¹⁰) nie bestritten worden: Von insgesamt sechs untersuchten Spitzenachtermannschaften (darunter vier internationale Meisterachter) erwiesen sich nur zwei als stark von gruppenspezifischen Konflikten zerrissen.

2. Es ist nicht beansprucht worden, daß ein „bis dahin als zwingend (?) gültig angesehenes Gesetz der Sozialpsychologie widerlegt“ worden sei (S. 94), sondern nur, daß einer Allhypothese, die von manchen Soziologen in der Tat behauptet wird, die von diesen unterstellte strikte Allgemeingültigkeit nicht zukommt. Ein solcher Allsatz ist etwa: „... eine disharmonische, konflikt- und spannungsreiche Gruppe aber ist in jedem Falle auf die Dauer wenig leistungsfähig“ (*Anger*)¹¹. Der Ausdruck „in jedem Falle“ zeigt, daß dieser Satz als ausnahmslos

⁷ Im übrigen führten auch Einstellungsmessungen an 26 amerikanischen Highschool-Basketballmannschaften (die allerdings keine Höchstleistungen vollbringen) überwiegend zu Falsifikationen der Hypothese, „daß enge Beziehungen zwischen den Mannschaftsmitgliedern förderlich dafür wären, viele Spiele zu gewinnen“ (Fiedler, F. E., *Leader Attitudes and Group Effectiveness*, Urbana, Ill. 1958, S. 24).

⁸ Volkamer, M., „Stellungnahme zu einem Interview mit Karl Adam“, in: *Die Leibeserziehung*, XVIII (1969), H. 3, S. 93 ff.

⁹ I: Lenk, H., „Konflikt und Leistung in Spitzensportmannschaften — soziometrische Strukturen von Wettkampfsportmannschaften im Rudern“, in: *Soziale Welt*, XV (1964), S. 307—343. II: Lenk, H., „Maximale Leistung trotz inneren Konflikten. Eine Gegenthese zu einem funktionalistischen Allsatz.“, in: Lüschen, G. (Hrsg.), *Kleingruppenforschung und Gruppe im Sport*. Sonderheft 10/1966 der *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. Köln-Opladen, S. 168—172.

¹⁰ Lenk, H., „Zur Sozialpsychologie der Trainingsmannschaften“, in: Adam, K., Lenk, H., Nowacki, P., Rulffs, M., Schröder, W.: *Rudertraining*. Bad Homburg 1976.

¹¹ Anger, H., Kleingruppenforschung heute. in: Lüschen, G. (Hrsg.), „Kleingruppenforschung und Gruppe im Sport“, a. a. O., S. 37. Hinweise auf andere Beispiele vgl. ebendort S. 172, Anm. 1 und 2. Außerdem: König, R. (Hrsg.), *Soziologie*. Frankfurt 1958, S. 219. — *Lüschen*s Satz: „Bei den Untersuchungen der Sportjugend hat sich — für diese Zusammenhänge durchaus zwingend — erwiesen, daß mit allgemein steigenden Leistungen

gültiger Allsatz und nicht als Wahrscheinlichkeitsaussage, nicht als bloß im statistischen Mittel gültige Hypothese verstanden worden ist. Ein solcher Allsatz ist durch ein einziges Gegenbeispiel zu widerlegen. Und eine derartige Falsifikation hat durchaus einen „zu verallgemeinerten Aussagewert“ – wenn auch einen negativen: Die strikte Allgemeingültigkeit ist widerlegt. – Aus dieser Falsifikation kann gerade auch geschlossen werden, daß die Autoren fälschlich einen deterministischen statt eines probabilistischen Allsatzes zugrunde gelegt haben. Mit anderen Worten: Daß sozialpsychologische Gesetze meist „statistische Wahrscheinlichkeitsangaben“ – genauer wohl: Wahrscheinlichkeitshypothesen oder -gesetze – sind, dies ist von mir nicht übersehen worden, sondern die gegebene Falsifikation kann gerade als Nachweis dafür aufgefaßt werden, daß die angegriffene Allhypothese (höchstens) diesen Wahrscheinlichkeitscharakter hat.

3. Die Begründung dafür (*Volkamer*, S. 49, 1.), daß die Leistung der Mannschaften ohne die geschilderten Konflikte nicht *noch* wesentlich besser hätte sein können, ist in den Arbeiten I und II angeführt: „Da das Trainingspensum und die technische Beherrschung des Bootes gleich geblieben waren und nur ein geringfügiger Kraftzuwachs durch das Wintertraining erzielt worden war, konnte die Leistungsstärke allem Erwarten nach nur geringfügig zunehmen. Und das trat trotz der Konflikte ein.“ „Allem Erwarten nach“ — das bedeutet: Nach dem recht verlässlichen Wissen der (freilich nicht exakt quantifizierbaren) Trainingslehre. Um aber keine Unsicherheit oder Unexaktheit in die bestätigte These eingehen zu lassen, wurde diese sogar schwächer formuliert — und ist damit von dieser Kritik *Volkamers* unabhängig: „Selbst heftige soziale Binnenkonflikte in Höchstleistungsrudermannschaften brauchen deren Leistungsstärke keineswegs merklich zu schwächen, sofern sie nicht die Mannschaft ganz zersprengen“.

Im übrigen führten auch *Veits* Untersuchungen von Ballspielmannschaften zu ähnlichen Ergebnissen¹²: „Geschlossene Mannschaftsleistungen in den meisten Spielen kommen nicht nur dann zustande, wenn zwischen den Spielern keine oder nur geringfügige gefühlsmäßige Spannungen und Meinungsverschiedenheiten bestehen, sondern mit fast der gleichen Wahrscheinlichkeit auch dann, wenn innerhalb der Mannschaft erhebliche Antipathien und Meinungsgegensätze vorhan-

auch die Partnerschaftsorientierung ansteigt“ („Die gesellschaftliche Funktion des Sports“, In: *Krankengymnastik* 1964, H. 8, S. 4) ist dagegen nur eine fehlerhafte Umformulierung einer ursprünglich statistischen Korrelationshypothese (vgl. Lüschen, G., „Soziale Schichtung und soziale Mobilität bei jungen Sportlern“, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, XV (1963), S. 86 f.).

¹² Veit, H., „Die Bedeutung sozialpsychologischer Untersuchungen von Sportmannschaften für die Praxis“, in: *Die Leibeserziehung*, 1968 (S. 80—87), S. 83. Zitat später hinzugefügt. Vgl. a. Veit, H., *Sozialpsychologische Untersuchungen von Ballspielmannschaften*. Lehrte 1965—66 (unpubliziert, hektographiert). Desgleichen, Veit, H., *Untersuchungen und Überlegungen zur Dynamik von Hallenhandballmannschaften*. Lehrte 1964 (unveröffentl. Manuskript), Veit, H., *Über Untersuchungen zur Gruppendynamik von Ballspielmannschaften*. Lehrte 1967—68 (unveröffentl. Manuskript).

den sind, die Spieler müssen sich lediglich darüber einig sein, welche Mitspieler für die Spielanlage der Mannschaft, für die Spielweise maßgebend sind.“

4. Eine Folgerung des Inhalts, daß die Binnenkonflikte „als solche bereits leistungsstimulierend“ wirkten, ist von mir im Gegensatz zu *Volkamers* Angabe nicht gezogen worden. – *Volkamer* schreibt (S. 94): Wird diese (d. h. konfliktgefährdete; Zusatz: H.L.) Besonderheit der sportlichen Kleingruppe berücksichtigt, dann kann es wohl sein, daß eine Mannschaft trotz vorhandener Binnenkonflikte hoch leistungsfähig ist, diese Binnenkonflikte sind aber *Folge* des leistungssteigernden Konkurrenzkampfes um den Verbleib in der Mannschaft...“ – Genau dies und nicht mehr wird hinsichtlich der Ausgangsthese in den Arbeiten I und II an Einzelfällen bestätigt. Daß Binnenkonkurrenz (in sog. „demokratisch“ geleiteten Rudermannschaften der Spitzenklasse¹³ leistungssteigernd wirkt, das gesteht *Volkamer* selbst zu. Diese gutbewährte Hypothese führte zu einer bewußten Erzeugung von Binnenkonkurrenz durch ständige Leistungsvergleiche der Mannschaftsmitglieder und -anwärter untereinander. Selbstverständlich können sich dabei Begleiterscheinungen wie Konflikte und auch emotionale Aggression ergeben.

Hingegen scheint auch mir die Gleichsetzung von Binnenkonkurrenz, Binnenkonflikt, Aggression und Haßerregung eine allzu grobe Vereinfachung zu sein. Die interessanten Zusammenhänge zwischen diesen psychischen Phänomenen bedürfen auch in der Sozialpsychologie der Spitzensportmannschaften noch sehr differenzierter Untersuchungen. Daher sprechen die Arbeiten I und II fast ausschließlich von „Binnenkonkurrenz“ und „Binnenkonflikt“ (und selbst dazwischen wird genau unterschieden). Die von *Volkamer* vorgeschlagene, nur einsinnige Lesart der „Gleichung“ „Sport = Aggression“ scheint mir ebenfalls einer allzu groben Simplifizierung verfallen zu sein. Wie es eine „nicht umkehrbare“ Gleichung geben könne, bleibt einem wissenschaftslogisch geschulten Leser unverständlich. Übrigens ist über die motivations- und leistungsbestimmende Rolle der Gruppenloyalität bei Spitzenmannschaften auch eine kleine Untersuchung durchgeführt worden¹⁴, was die Kritiker übersehen, wenn sie sich ausschließlich auf eine unterstellte Aggressionsthese stützen.

¹³ Vgl. die unter Anm. 3 genannte Arbeit — und: Lenk, H., „Autoritär oder demokratisch geleitetes Training?“, in: *Rudersport*, 1965, S. 521 ff. und in: *Gymnasion*, II (1965), H. 3, S. 13–21.

¹⁴ Lenk, H., „Aufgabe von Wertbindungen bei westdeutschen Hochleistungsrudern unter soziodramatisch fingiertem Streß“, in: *Soziale Welt*, XIX (1968), S. 66–73.