

»AUTORITÄR« ODER »DEMOKRATISCH« GELEITETES TRAINING?

HANS LENK

“**Authoritative**” or “**democratic**” in training. The performances of authoritatively and democratically led sports teams seem to be equally notable. Seen from this angle, both leadership styles entail advantages as well as disadvantages. While the authoritative style is simpler and achieves its goals more easily, the democratic method leads to a higher engagement of team members and seems to motivate them better. The trainer has to master the art of combining the two styles in order to develop outstanding sportsmen and complex personalities at the same time.

Key words: sport, education, team, motivation, performance, leadership style

Die Fragen einer kritischen Jugend verknüpfen allzu sehr Leistungsziele mit einer vermeintlichen Notwendigkeit von autoritären Methoden der Trainingsleitung. Der eigene Wille zur Selbstdisziplinierung (und sei es im Streben nach gesellschaftlich prämierten und erwarteten Erfolgsleistungen) ist nicht zu verwechseln mit der totalen Unterordnung unter autoritäre Befehle¹). Um das zu erhärten, mag am Beispiel des als besonders „hart“ und also ‚autoritär‘ geltenden Rudertrainings demonstriert werden, wie gerade hier mit demokratischen Anleitungsmethoden Höchstleistungen erreicht werden konnten. Um so mehr besitzen die Ergebnisse Relevanz für andere Sportarten. Der Bericht geht auf langjährige Erfahrungen des Verf. als Rennruderer und als Trainer zurück, Erfahrungen, die fast alle in der gemeinsamen Tätigkeit zusammen mit dem erfolgreichen Rudertrainer *Karl Adam* zustande kamen.

Abgesehen von den sozialen Beziehungen zu den Mannschaftskameraden unterhalten die Trainingssportler den engsten Kontakt zu ihrem Trainer. Hier findet sich die Führungsproblematik, die alle traditionellen Trainingslehren allein beherrscht. Wie muß der Trainer die Mannschaft anleiten, führen, um diese zu möglichst hohen Erfolgen zu bringen? Und: Darf der Trainer allein den Gesichtspunkt des Erfolges in den Vordergrund stellen? Muß er nicht auch erzieherische Aufgaben wahrnehmen, die es erfordern, den Erfolg manchmal im Interesse der Persönlichkeitsentwicklung des Athleten zurückzustellen, den Erfolg jedenfalls nicht „um jeden Preis“ anzustreben?

¹ So analysiert etwa *Rigauer, Bo*, (Sport und Arbeit. Frankfurt 1969, S. 36) das Intervalltraining zu pauschal als repressives System.

Während die letzte Frage sich nur aufgrund von Werturteilen beantworten – bejahen läßt, kann man die erste Frage nach der erfolgreichsten Art, eine Mannschaft im Training zu führen, grundsätzlich wissenschaftlich beantworten. Jedoch fehlen dazu bisher systematisch-wissenschaftliche Versuche mit Sportmannschaften. Deshalb ist man vorerst darauf angewiesen, sozial-psychologische Ergebnisse aus Untersuchungen andersartiger Gruppen hypothetisch hierher zu übertragen und die begrenzten Erfahrungen des Trainers damit zu vergleichen oder gar zu erklären.

Die Ergebnisse zahlreicher amerikanischer sozialpsychologischer Untersuchungen von Diskussions- und Freizeitgruppen lassen sich kurz so skizzieren²) (sie wurden übrigens von einigen Rudertrainern bereits für die praktische Arbeit ausgenutzt³): Man unterschied drei Führungsstile: Den ‚autoritären‘, den ‚demokratischen‘ und den ‚Laissez-faire-Typ‘. (Beim letzteren wurde nur die Aufgabe gestellt, der Lösungsweg mußte von der Gruppe *ganz* selbständig gesucht werden. Dabei ist das ‚Demokratische‘ sozusagen auf die Spitze getrieben, verabsolutiert worden.) Man darf diese Ausdrücke ‚autoritär‘ oder ‚demokratisch‘ hier nicht als wertbehaftet oder politisch verstehen. Sie dienen neutral der Beschreibung des Führungsstils.

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

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

² Lippitt, R. – White, R. K.: „An Experimental Study of Leadership and Group Life“. In: Swanson, G. – Newcomb, T. – Hartley, E. (Hrg.): Readings in Social Psychology. New York 1952² Dieselben: „Leader Behavior and Member Reaction in Three ‚Social Climates‘“. In: Cartwright, D. – Zander, A. (Hrg.): Group Dynamics. Evanston, New York 1960², S. 527–553. Lewin, K. – Lippitt, R.: „An Experimental Approach to the Study of Authorocracy and Democracy. A Preliminary Note“. In: Hare, P. – Borgatta, E. F. – Bales, R. F.: Small Groups. New York 1955, S. 516–522. Fiedler, F. E.: Leader Attitudes and Group Effectiveness. Urbana/III. 1958. Myers, A. E. – Fiedler, F. E.: „Theorie und Probleme der Führung unter spezieller Berücksichtigung des Mannschaftssports“. In: Lüschen, G. (Hrg.): Kleingruppenforschung und Gruppe im Sport. Sonderheft 10/1966 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Köln-Opladen, S. 92–105.

³ z. B. von Adam und mir. Vgl. Lenk, H.: „Autoritär oder demokratisch geleitetes Training?“ In: ‚Rudersport‘ 1965, S. 521–523. Ebenfalls in ‚Gymnasion‘ 1965, 3, S. 13–21, dort auch englisch, französisch, spanisch. Ebenfalls in FIFA – Official Bulletin 1966, S. 713–715, 724–727, 736 f, 746–750.

Die Gruppenstimmung war in ‚demokratisch‘ geführten Gruppen freundlicher. Auf die ‚autoritäre‘ Führung reagierten die Versuchspersonen unzufrieden – und zwar entweder aggressiv gegen den Führer und gegeneinander – oder mit apathischer Unterwerfung. Im ersten Falle war die Leistung oft etwas höher als beim ‚demokratischen‘ Führungsstil, nämlich bei sehr scharfer Kontrolle (s.o.). Wer aber apathisch reagierte, zeigte kaum noch Leistungswillen. Hierauf setzte schnell ein Leistungsschwund ein. Weitaus am geringsten blieb der Leistungsstand beim Laissez-faire-Typ: Den gar nicht Angeleiteten gelang es nicht, kooperativ zu planen und eine Gruppenentscheidung zu finden. Da der Laissez-faire-Typ im Rudertraining praktisch nicht vorkommt (abgesehen von manchen sich selbst trainierenden Kleinbootmannschaften), lassen sich hier in erster Linie die beiden Typen ‚autoritäre‘ (oder ‚autokratische‘) Trainingsführung und ‚demokratische‘ Anleitung unterscheiden. Der (‚autoritäre‘) *Befehlsstil* steht jener ‚demokratischen‘ Trainingsleitung gegenüber, die durch beratendes Hinführen zur *Selbstkontrolle* und durch *Mitbestimmung* gekennzeichnet ist.

Wie stellen sich die beiden Arten im Rudertraining dar?

Bei der ‚autoritären‘ Art der Trainingsleitung dirigiert der Trainer allein durch Befehle jede Trainingsfahrt der Mannschaft – bis hin zur einzelnen Bewegung (oft Ansage der Schläge, genaues Vorschreiben des Pensums und der Art jedes Trainings). Ebenso wird das Wintertraining völlig dirigistisch gestaltet und kontrolliert. Nicht nur das Trainingsprogramm, sondern auch die Regattastarts und die Mannschaftszusammensetzung werden den Ruderern von außen her – vom Trainer und vom Vereinsvorstand – unwiderruflich vorgeschrieben. Mit der sogenannten Trainingsverpflichtung am Saisonbeginn haben die Athleten auf jede Selbständigkeit, auf jede Mitsprache zu verzichten. Diese ‚autoritäre‘ Form der Trainingsleitung ist am weitesten verbreitet. Viele Trainer, viele ältere Vereinswarte schwören auf diese Methode, die sich schon bewährt habe, als sie selbst Wettkämpfe bestritten.

Bei der ‚demokratischen‘ Trainingsart erscheint der Trainer nicht allzu oft beim Training. Die Mannschaft trainiert sehr häufig allein. Sie trifft oft überhaupt nur am Wochenende an einem gemeinsamen Trainingsort zusammen. In der Woche trainieren die Ruderer getrennt in ihren Arbeits- oder Studienorten im Einer oder Zweier (Fertraining). An Hand einer groben Rahmenanweisung gestalten sie ihr Trainingsprogramm selber und kontrollieren sich auch selbst. – Die Mannschaft besucht auch manche Regatten ohne den Trainer. Zu den wichtigsten fährt er natürlich mit. Die taktische Vorbereitung eines großen Rennens leistet ein gemeinsames Gespräch am Vorabend des Starts. Beobachtungen und Vorschläge der Ruderer, Erfahrung und Rat des Trainers münden zu gleichen Teilen in die Strategie, ohne die ein Spitzenrennen heute nicht mehr erfolgreich bestritten werden kann. Manche Spitzenmannschaften des letzten Jahrzehnts (etwa der Europameistervierer ohne Steuermann von 1958 und der Weltmeisterachter von 1966) fanden sich auch ganz

selbständig zusammen – durch die Initiative der Ruderer selbst, ohne daß offizielle Vereins- oder Verbandsvertreter mitgewirkt hätten, ja, teilweise *gegen* deren Absichten und manchmal sogar Intrigen. – Der ‚demokratische‘ Stil der Trainingsleitung wird nicht so häufig gepflegt, obwohl er bereits vor drei Jahrzehnten durch das Schlagwort *Fairbairns* bekannt wurde: „Trainiere den Mann, sich selbst zu trainieren!“ – „Die Kunst des Trainers“ sei es, drückte *Adam* dies etwas übertrieben aus, „sich selbst überflüssig zu machen“.

Meist kommen nur Mischungen aus diesen als Idealfällen beschriebenen und pointiert einander entgegengesetzten Extremen vor, bei denen freilich der Akzent mehr oder weniger zu einem der Typen hin verschoben ist. Vielfach entscheidet nur das Vertrauensverhältnis zwischen Trainer und Trainierten, die Haltung aller zueinander, ob die erste oder die zweite Art des Trainings vorliegt. Die äußeren Verhaltensweisen auf dem Wasser mögen sich sogar gleichen. Die Einstellung der Beteiligten ist das wichtigste. Das Entscheidende ist, ob die Trainierten eine Möglichkeit der Mitgestaltung, der selbständigen Beeinflussung des Trainings durch Diskussion haben oder nicht. Die Ruderer können sich den Trainingsvorschlägen des Trainers und dessen Erfahrung auch ohne Diskussion fügen: Wissen sie dabei, daß ihre Stimme gehört und gleichberechtigt in der Diskussion berücksichtigt *würde*, falls sie einmal anderer Meinung sind, so wäre der Stil bereits dem ‚demokratischen‘ sehr nahe gekommen.

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

Die oben erwähnten sozialpsychologischen Ergebnisse bestätigen sich größtenteils auch im Rudersport: In den letzten Jahren errangen sowohl ausgeprägt ‚autoritär‘ (mit starker direkter Kontrolle) wie auch ‚demokratisch‘ (mit einem mittleren Maß an direkter Kontrolle) geführte Rudermannschaften die höchsten sportlichen Erfolge: Olympische, Welt- und Europameisterschaften. Mit beiden Führungsstilen lassen sich also Spitzenleistungen erreichen. Nur unter dem Aspekt der *Leistungshöhe*, die erreicht werden konnte, hat sich *bisher* keine der beiden Trainingsarten als entscheidend erfolgreicher erwiesen. Zumindest kommt als wesentlicher Einflußfaktor hinzu, eine wie starke unmittelbare Kontrolle der Trainer ausüben will und ob er dieses Vorhaben durchhalten kann.

Nicht dagegen bestätigt sich im Rudertraining, daß ‚demokratische‘ Führer (Trainer) eher personen- als aufgaben- und leistungsorientiert seien – im Gegenteil ist die Leistungsorientierung des Trainers durchaus mit der ‚demokratischen‘ Führung vereinbar, und bei den einzelnen ‚demokratisch‘ Geführten ist die Leistungsorientierung sogar größer als in ‚autoritär‘ geleiteten Mannschaften. Die ‚natürliche‘ Aufgaben- und Leistungsorientiertheit beim Training, die Meßbarkeit der Einzelleistung und die Anforderung exakter, gleichtaktiger Zusammenarbeit sorgen hier für die Abweichung von den Ergebnissen bei Rätsellösungsgruppen und Ballspielmannschaften. – Personenorientierung kann hier aber auch anders gedeutet werden: als persönliches Vertrauen des Trainers zu jedem seiner Ruderer, daß dieser auch

allein (etwa im Ferntraining) das vereinbarte Trainingspensum absolviert, ohne sich zu schonen. Aufgaben- oder Leistungsorientierung sind hierdurch keineswegs ausgeschlossen. Und in diesem Sinne ist der ‚demokratische‘ Trainer natürlich eher personenorientiert als der ‚autoritäre‘, der mißtrauisch darüber wacht, daß sich im Training niemand zu irgendeinem Augenblick ‚drückt‘. In der Tat erschien es mir charakteristisch, bei ‚autoritär‘ geleiteten Trainingsgruppen zu sehen, wie viele Trainingsleute sofort den ‚Spargang‘ einschalten, wenn der Trainer nur einmal wegblickte! Das ‚demokratisch‘ geleitete Training ist in seiner Wirksamkeit darauf angewiesen, daß niemand sich ‚drücken‘ will. Das ist natürlich anstrengender.

Dennoch zogen alle von mir befragten Ruderer entschieden den ‚demokratischen‘ Stil vor, selbst wenn sie an den ‚autoritären‘ Trainingsstil gewöhnt und unter ihm sehr erfolgreich waren. Sie wollten nicht unbegründete Befehle ausführen, sondern einsehen, warum diese oder jene Maßnahme im Training nötig ist. Bei den ‚autoritär‘ geführten Mannschaften stellte sich meist eine oppositionelle Haltung gegen die Trainingsleitung ein. Die Ruderer fühlten sich unterdrückt – und nur, um nicht aus dem Leistungsverband ausgeschlossen zu werden, gehorchten sie murrend. Affekte, Aggressionen wurden nun vermehrt auf den Trainer projiziert, und dieser übertrug seine entstehende Gereiztheit, seine Affekte auf die Ruderer zurück (‚Gegenübertragung‘).

In manchen ‚autoritär‘ gelenkten Mannschaften bildete sich übrigens eine innere ‚demokratische‘ Opposition mehr oder weniger heimlich aus, also von der Trainingsleitung weder geplant noch gewünscht: zum Beispiel in zwei international erfolgreichen Vierermannschaften, in denen der Schlag- beziehungsweise der Steuermann die eigentlichen ‚demokratischen‘ Trainingsleiter waren. Die Ruderer spielten nach außen den Schein des Gehorsams, entschieden aber dennoch davon unabhängig ‚demokratisch‘ über die Fragen der Renn- und Trainingstaktik.

Ein Konflikt zwischen den Athleten und der äußeren ‚autoritären‘ Leitung beschwört fortwährend die Gefahr herauf, daß der Leistungswille durch eine apathische Reaktion geschwächt wird. Auch in vielen ‚demokratisch‘ geführten Mannschaften entstanden zwar Spannungen und Konflikte. Es bildete sich meist eine innere Konkurrenz oder ein Konflikt zwischen den Ruderern heraus, aber selten ein Autoritätskonflikt zur Trainingsleitung, wenn der Trainer eine Achtung gebietende Persönlichkeit war. Innere Konkurrenz stachelt zudem die Leistungsmotivation an. Die Gefahr, daß die Mannschaft in Leistungsapathie verfällt oder auch nur in der Leistungsmotivation nachläßt, ist viel geringer. Da die Spitzenmannschaften heute nahezu gleich gut veranlagt und gleich gut trainiert sind, entscheidet immer mehr die psychische Leistungsbereitschaft, die Motivation über den Erfolg. Die geringere Häufigkeit und Wahrscheinlichkeit, daß die Leistungsmotivation bei ‚demokratischer‘ Leitung nachläßt, können heute schon den Ausschlag über Erfolg oder Niederlage geben – und haben dies des öfteren schon getan.

Die psychische Beanspruchung im Training ist heute derart hoch, daß die einsichtige innere Beteiligung des Sportlers, das volle Einverständnis immer wichtiger werden, damit alle Motivationsreserven freigesetzt werden können.

Einverständnis ist unter ‚demokratischen‘ Formen leichter zu erzielen als unter ‚autoritären‘. Der einzelne Ruderer ist selbst an der Diskussion und der Entscheidung über die taktische Rennplanung und die Trainingsprobleme beteiligt. Daher identifiziert er sich stärker mit dem Lösungsweg, auf den sich die Mannschaft geeinigt hat, als es unter Befehlszwang möglich wäre. Er erlebt diese Mannschaftsentscheidung zumindest teilweise als seine eigene Entscheidung. Die hier von angeregte Hypothese einiger Spitzentrainer (insbesondere *Adams*) ist: ‚demokratisch‘ geleitete Mannschaften, zum Beispiel auch solche, die sich überhaupt nach eigenem Plan ohne äußere Einwirkung zusammenfanden, sind eher in der Lage, in Spitzenrennen außergewöhnliche Leistungsreserven freizusetzen, die sonst dem bewußten Zugriff entzogen bleiben, die aber immer häufiger rennentscheidend sind. Wenn diese Hypothese bisher auch noch nicht systematisch geprüft oder bestätigt ist, so beschreibt sie doch eine Reihe von Trainererfahrungen zureichend.

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

Das erwähnte Ferntraining (bei dem die Ruderer an den Wochentagen in verschiedenen Städten selbständig trainieren und das für die Bildung von Nationalmannschaften der Amateure unerlässlich sein dürfte) ist nur unter ‚demokratischer‘ Trainingsleitung durchzuführen. Oft aber bietet das Ferntraining den einzigen Ausweg, eine Mannschaft trotz der beruflichen Pflichten der Mitglieder zusammenzuhalten. Die international erfolgreichen deutschen Achter der letzten zehn Jahre wären ohne Ferntraining allesamt nicht zustande gekommen.

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

Insgesamt und auf lange Sicht ist für den Trainer die ‚demokratische‘ Leitung doch zeitsparender. Es lassen sich auch mit dem einmal eingeübten ‚demokratischen‘ Stil viel mehr Mannschaften zugleich anleiten als mit dem ‚autoritären‘. Ohne ‚demokratische‘ Verfahren der Trainingsleitung wäre die Arbeit der Ruderakademie in Ratzeburg von dem derzeitigen Personal überhaupt nicht zu leisten.

Das Problem des Trainermangels wäre bei einer weiteren Verbreitung ‚demokratischer‘ Führungsmethoden eher zu lösen. Und ebenfalls die Frage des Trainernachwuchses: Die frühe Erziehung der Trainingsleute zum Mitdenken, Mitdiskutieren, Mitplanen, Mitbestimmen, Mitverantworten und die langjährige Übung darin sind eine gute Trainerschule, eine weit bessere jedenfalls, als wenn der Nachwuchstrainer erst nach seiner Aktivenzeit zum erstenmal Trainingspro-

bleme lösen, taktisch planen, Ursachen erkunden muß. Der ‚demokratisch‘ Trainierte braucht all dies nicht erst als Lehrmeister zu lernen.

‚Demokratische‘ Anleitung erzieht zur Selbständigkeit und bereitet den Athleten besser als die Gewöhnung an strikte Vorschriften darauf vor, plötzlich auftretende, unvorhergesehene Zwischenfälle im Wettkampf allein zu meistern. Denn dort steht ihm kein Trainer zur Seite.

Aber verführt die ‚demokratische‘ Diskussion nicht dazu, daß die Trainingssleute sich das Training angenehmer (weniger anstrengend) gestalten? „Diskussionen eines Rennruderers zielen immer darauf ab, den Weg des geringsten Widerstandes gehen zu können, sie fördern also niemals das Training ... , so ist ... noch niemals die kategorische Forderung der Rennruderer laut geworden, nun endlich einmal härter zu trainieren.“ Diese Ansicht eines bekannten ‚autoritären‘ Trainers ist nach meinen Erfahrungen schon Dutzende von Malen widerlegt worden. Oftmals kamen Klagen aus den Reihen jüngerer, noch nicht austrainierter Trainingsruderer, ihr Trainer sei „zu lau“, sie kämen fast frisch von der Strecke zurück – auch das Wintertraining sei nicht hart genug.

Zweifellos jedoch stellt die ‚demokratische‘ Methode höhere Anforderungen an Trainer und Athleten. Sie ist nichts für Leute, die der nicht traditionslosen Ansicht sind, Ruderer hätten dumm und stark zu sein. Daher kann sie nicht als Allgemeinrezept empfohlen werden. Sie ist keineswegs für alle Mannschaften zweckentsprechend. Für intelligente Studentenmannschaften einer höheren Leistungsklasse mag sie angebracht sein, aber nicht für einen Jugend-Anfänger-Vierer. Hier muß der Akzent mehr vom ‚demokratischen‘ Pol fort gesetzt werden. Es bleibt die Kunst des Trainers, zwischen dem schon aus erzieherischen Gründen möglichst zu vermeidenden, streng ‚autoritären‘ Stil und dem ‚demokratischen‘ Ratschlag für jede Mannschaftszusammensetzung eine eigene beste Lösung zu finden, die sich wünschenswerterweise der ‚demokratischen‘ Grundeinstellung wenigstens etwas annähern sollte – gerade auch bei den Jugendlichen, die besonders empfindlich darauf reagieren, wenn sie als bloße Befehlsobjekte, als Material ehrgeiziger Trainerwünsche oder des Leistungsfortschritts allein behandelt werden.

Der ‚demokratische‘ Führungsstil (insbesondere in Verbindung mit einem gerechten Leistungsauswahlverfahren) kann auch den Rollenkonflikt des Trainers entscheidend abschwächen, der darin besteht, daß der Trainer zugleich vertrauenswürdiger Anleiter ist, dem man Schwierigkeiten ratsuchend unterbreiten kann, und auch der Richter, der die Schwächen des Trainingsmannes entdecken und unter Leistungsgesichtspunkten beurteilen muß.

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

Nun kurz zur angekündigten Bewertung der beiden Stile der Trainingsleitung für die Erziehung des Athleten:

Das sogenannte pädagogische Übertragungsproblem ist noch ungelöst. Es kann uns hier nicht beschäftigen. Setzen wir aber einmal voraus, daß eine erzieherisch wirksame Übertragung von im Sport erlernten Verhaltensweisen auf andere Bereiche möglich ist, wenn der Athlet bewußt dazu angeregt und auf diesen Vorgang aufmerksam geworden ist (etwa durch Anleitung des Trainers) und wenn er diese Übertragung selbst erstrebt und nicht mit seinem Werterleben und seinen Zielsetzungen ausschließlich im Sportlichen verhaftet bleibt. Außer Spitzenkönnern der Leichtathletik (*Martin, Bannister, Chataway* und besonders *Neumann*) haben auch international erfolgreiche Meisterruderer (*Rutills, Lenk*) und Trainer (*Adam, Read*) öffentlich den Schluß gezogen, daß eine so gezündete Übertragung dieser Art möglich ist. Für diese allgemeine Selbsterziehung nun ist der Unterschied zwischen ‚autoritärer‘ und ‚demokratischer‘ Trainingsführung von entscheidender Bedeutung. Der ‚demokratisch‘ angeleitete Athlet hat gelernt, selbständig ein ihm gegebenes Rahmenprogramm durchzuführen, im einzelnen selbst erst zu gestalten. Er kann seine Energien einteilen, sich eine eigene Taktik zurechtlegen. Er weiß sich allein auf sich und seine Leistungskraft verwiesen – wie im sportlichen Training und Wettkampf, so in anderen Lebensbereichen. An dem Selbstvertrauen, das er sich in unzähligen sportlichen Wettkämpfen erworben hat, mag er sich auch in dem sogenannten Lebensernstbereich orientieren, soweit dieser sich in ähnlichen Leistungssituationen (etwa Prüfungen) und der Vorbereitung darauf ausprägt. – Im Gegensatz zu dem Trainingssportler, dem minutiöse Anordnungen jede Bewegung vorschreiben, hat er die Freiheit zum eigenen Entwurf, die Fähigkeit zum selbständigen Gestalten der Verhaltensweisen als Dauererfahrung aus dem Sport in sich gespeichert. Hierauf kann er bei den meisten Leistungsaufgaben und -vorbereitungen zurückgreifen. – Ferner lernt er am praktischen Beispiel der kleinen Gruppe, seine Meinung in der Diskussion zu bilden und zu vertreten: Er erfährt vieles über demokratische Prozesse der Willensbildung und der Kunst, Kompromisse einzugehen – eine staatsbürgerliche Schulung im kleinen, gerade für Jugendliche nicht unwichtig.

Eine Hauptmotivation der sportlichen Tätigkeit ist es, daß der Athlet sich selbstverantwortlich vor seinem eigenen Urteil und dem anderer bewährt, bestätigt (Geltungsmotiv, Realitätsanpassungsmotiv). Dieses Streben nach Selbstbestätigung kann echt und vollständig nur beim ‚demokratischen‘ Trainingsstil erfüllt werden. Denn unter ‚autoritärer‘ Trainingsführung hat der Sportler seine Verantwortung für sich selbst, für seine Handlungen und Entwicklung – kurz seine Freiheit – delegiert an den Trainer, der alles bestimmt und verantwortet. Angesichts der Wirkungen des Sports für die Persönlichkeitsbildung ist die Trainingsarbeit im ‚demokratischen‘ Stil viel fruchtbarer als die ‚autoritäre‘ Form, zumal allein die diskussionsoffene, die ‚demokratische‘ Trainingsleitung den Werten unserer pluralistisch-demokratischen Gesellschaft entspricht. ‚Autoritäre‘ Trainingsformen für ausgebildete, kritikfähige, intelligente Seniorsportler bilden ein geradezu men-

schenunwürdiges patriarchalisches Relikt, das oft bloß der Selbstbestätigung des Trainers oder der Funktionäre dient, die sich selber ihre Unersetzlichkeit beweisen müssen.

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

Zusammenfassung: Sowohl ‚autoritär‘ wie ‚demokratisch‘ geleitete Rudermannschaften erreichten in den letzten Jahren die höchsten internationalen Erfolge. Nur unter dem Aspekt der Leistungshöhe, die erreicht werden kann, hat sich bisher keine der beiden Trainingsarten als erfolgreicher erwiesen. Beide Leitstile haben Vorteile und Nachteile. Während die ‚autoritäre‘ Art einfacher und vielleicht schneller zum Ziele führt und ausgedehnter anwendbar ist, garantiert die ‚demokratische‘ Methode eine höhere innere Selbstbeteiligung bei intelligenten Athleten und macht einen geringeren Schwund an Leistungsmotivation wahrscheinlich. Wegen der höhergradigen Identifikation mit den Mannschaftszielen ist hypothetisch zu erwarten, daß unter ‚demokratischer‘ Anleitung eher sonst nicht zugängliche Leistungs- und Motivationsreserven freigesetzt werden können als unter ‚autoritärer‘. Diese Hypothese ist nicht streng geprüft, aber geeignet, viele Einzelerfahrungen von Trainern auszudrücken.