

**Zeitschrift:** Magglingen : Monatszeitschrift der Eidgenössischen Sportschule  
Magglingen mit Jugend + Sport

**Herausgeber:** Eidgenössische Sportschule Magglingen

**Band:** 41 (1984)

**Heft:** 8

  

**Artikel:** "Der Trainer und seine Führungsaufgabe"

**Autor:** Hotz, Arturo

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-993652>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 14.03.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Verbandstrainer bildeten sich in Landersheim fort:

## «Der Trainer und seine Führungsaufgaben»

Arturo Hotz

**Ein Trainer hat viele Aufgaben zu erfüllen; unter ihnen kommen den Führungsaufgaben zweifellos eine bedeutende Rolle zu. Und letztlich bestehen alle seine Aufgaben im Lösen von irgendwelchen Problemen. Für eine Fortbildungstagung ist es deshalb sehr naheliegend, ein Thema zu wählen, das den Trainer anregt, seine bisherigen Alltagstheorien – oder gar Strategien – des Problemlösens zumindest zu überdenken, indem er sie beispielsweise kritisch analysiert und mit Kollegen diskutiert.**

Bereits zum zweiten Mal hat die NKES-Frühjahrstagung der Verbandstrainer auf (generöse) Einladung der «Adidas France» in der «Auberge du Kochersberg», dem firmeneigenen – überaus gastfreundlichen – Gasthof im elsässischen Landersheim (unweit und doch ländlich von Strassburg gelegen) stattgefunden. Rund 40 Trainer sind dieser Einladung gefolgt und mit berechtigten Erwartungen angereist, hiess doch der genauere Themenbeschrieb: «Neue Tendenzen in der Führungs- und Organisationslehre und deren Bedeutung für die Praxis des Trainers.» Dem wie immer souveränen Gesamtleiter Ernst Strähl (Leiter der NKES-Trainerlehrgänge an der ETS Magglingen) standen zwei Fachleiter zur Verfügung (Organisationsberaterin Ruth Mundwiler-Meister und Konstantin von Bidder, Ausbilder in Führungsfragen) sowie die psychologisch ausgebildeten Diskussionsleiter Dr. Walter Baur, Dr. Guido Schilling und lic. phil. Beat Schütz. Nach jeweils kurzen Plenumseinführungen standen die Gruppendiskussionen im Zentrum der Tagung, und sie waren denn auch für die Teilnehmer am wertvollsten, hatten sie hier doch ausgiebig Gelegenheit bekommen, anhand eines vorgegebenen Modells einen selbstgewählten, realistischen «Problemfall» eines Kollegen zu analysieren und nach allfälligen Lösungen zu suchen.

### Ein Vierstufenmodell zum Problemlösen

Von den zahlreichen Vorgehensweisen mit dem Ziel, ein bestimmtes Problem zu lösen, haben die meisten eine verwandte Struktur: in einer ersten Phase geht es wohl immer um eine Art Analyse, die dann, nachdem das Problem an seinen Wurzeln erkannt worden ist, zu denkbaren Lösungsvorschlägen führen muss, um sich schliesslich für die erfolgswahrscheinlichste entscheiden zu können. Der Problemlösungsvorgang wird meist in einzelne Schritte gegliedert, was dann zur Substanz des jeweiligen Modells führt. Diese Art von technischem (oder gar: handwerklichem) Vorgehen stellt stets das «Was» ins Zentrum: «Was muss (allenfalls mit welcher Technik) getan werden, um im Lösungsversuch weiterzukommen?» Die Frage des eigentlichen Führungsstils, Probleme im Zusammenhang mit dem psychologischen «Feeling» werden also nicht ausführlich erörtert, aber doch tangiert: Geht es nämlich um das Suchen von problemlösenden

Ideen und vor allem um deren Realisierung, werden stets Zusatzkriterien notwendig, die aufgrund psychologischer Überlegungen formuliert worden sind.



(Foto Arturo Hotz)

### Zuerst: Die Situation analysieren

Im vorgegebenen Modell – über dessen Tauglichkeiten nach gehabter Diskussion leider im Plenum nicht debattiert werden konnte – galt der erste Arbeitsschritt der Situationsanalyse, in deren Zentrum eine gründliche Lagebeurteilung stand. Da erst in einem zweiten Schritt die Ursachenbestimmung vorgesehen war, fiel es vielen Teilnehmern schwer, die Situation à fond zu beurteilen. So bestand denn die Aufgabe vielmehr darin, die Situation so wie sie sich einem auch nichtbeteiligten Beobachter darstellt, genauestens zu erfassen, also möglichst wertungsfrei zu beschreiben. Dieser in der Praxis meist etwas vernachlässigte erste Schritt ist in den Gruppenarbeiten diszipliniert durchgespielt worden und hat manchen die Erkenntnis gebracht, dass in der Tat bestimmte Zusammenhänge voreilig übersehen werden, nur weil gleich in Lösungen gedacht oder sofort die ersterkannte Ursache als Hauptursache gewertet wird.

### Darauf: Die Ursachen erkennen

Die Ursachen erkennen zu können ist zweifellos ein wesentlicher Bestandteil im Prozess des Problemlösens. Im zweiten Arbeitsschritt der Ursachenanalyse geht es allerdings um mehr: Anhand der sogenann-

ten Watson-Methode ist versucht worden, die verschiedenen Ursachen in einem Beziehungsgeflecht zu erfassen, das heisst herauszufinden, welche Ursache zu welchem Grund führt, der wiederum andere Problemkomponenten auslöst, die schliesslich die zu untersuchende Situation gewissermassen ursächlich bestimmt haben. Die Methode hat vor allem in einer Gruppe sogar spielerischen Charakter: Auf nummerierten Zetteln werden die möglichen Ursachen notiert. Dann wird versucht, mit Pfeilen die Wirkungsrichtung aufzuzeigen: «Die auslösende Hauptursache wird jene Ursache sein, zu der keine Pfeile hinweisen, sondern von der nur Pfeile ausgehen.» So einfach ist das...

### Und nun: Ideen suchen

Sind die Ursachen in ihren Wechselbeziehungen erkannt oder hat sich gar eine Hauptursache herauskristallisiert, scheint der Weg für eine kreative Phase geebnet zu sein, denn die Richtung, wo nach Ideen (was nicht mit Lösungen zu verwechseln ist) gesucht werden muss. Allerdings haben sich auch hier viele Trainer dabei ertappen müssen, dass sie immer wieder in Lösungen denken, was sie aber daran hindert, aus mehreren Möglichkeiten schliesslich die beste auszuwählen zu können. Die bekannteste Methode der Ideenfindung ist sicher das Brainstorming-Vorgehen, wobei hier besonders darauf geachtet werden muss, dass die einzelnen Vorschläge nicht gleich von den andern Teilnehmern bewertet werden. Wohl weniger bekannt war die sogenannte 635-Methode: 6 Teilnehmer schreiben jeweils 3 Lösungsvorschläge auf und reichen das Blatt 5mal weiter mit der Bitte, diese 18 Grundvorschläge zu ergänzen.

### Letzter Schritt: Entscheidungsfindung

Wer sich entscheiden will, braucht Kriterien. Diese Kriterien sind dann der Gütemassstab für die Bewertung der vorliegenden Ideen, die zu Lösungsvorschlägen weiterentwickelt worden sind. Entscheidungen können oft leicht fallen, wenn wir genau wissen, worum es geht. Diesem äusserst wichtigen Aspekt der Kriterienbildung wird leider im vorgegebenen Modell kaum Beachtung geschenkt, und so blieben die Bewertungen der Alternativen lediglich im subjektiven Bereich. Denn erst aufgrund eines möglichst objektiven Massstabes lässt sich die Erfolgswahrscheinlichkeit einigermassen abschätzen.

### «Landersheim – ein Höhepunkt»

Wenn auch der eine oder andere dann und wann im Plenum von der Fachleitung etwas mehr an neuen substantiellen Informationen erwartet hatte, wird diese dreitägige Weiterbildungsveranstaltung in der Erinnerung vieler positiv haften bleiben. Dazu hat manches beigetragen: Die konstruktiven Gespräche in der Gruppe, überhaupt die ausgiebigen Gelegenheiten, eigene Probleme des Traineralltags gründlich zu diskutieren, dann aber auch die Ambiance des Umfeldes, das wesentlich von der Gastfreundschaft von «adidas France» mitgeprägt worden ist. ■