

<b>Zeitschrift:</b>	Jugend und Sport : Fachzeitschrift für Leibesübungen der Eidgenössischen Turn- und Sportschule Magglingen
<b>Herausgeber:</b>	Eidgenössische Turn- und Sportschule Magglingen
<b>Band:</b>	26 (1969)
<b>Heft:</b>	8
<b>Artikel:</b>	Probleme der Kaderausbildung : Auszug aus dem Referat anlässlich der Eröffnung des NKES-Traininglehrganges
<b>Autor:</b>	Schönholzer, G.
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-994155">https://doi.org/10.5169/seals-994155</a>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 11.01.2026

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

## Probleme der Kaderausbildung

Auszug aus dem Referat anlässlich der Eröffnung des NKES-Trainerlehrganges

Prof. Dr. med. G. Schönholzer

Max von Frisch, Erich von Holst, Konrad Lorenz, Heini Hediger und viele andere Forscher haben sich seit Jahrzehnten im Bereich der Verhaltensforschung immer wieder mit den Vorgängen befasst, die sich abspielen, wenn es im Tierreich zu sozialen Zusammenschlüssen kommt, wie zum Beispiel in der Lebensgemeinschaft der Bienen, der Termiten, der Ameisen, der Pinguine, aber auch bei den in Rudeln lebenden höheren Tieren. Jede Gemeinschaft strukturiert sich und muss sich wohl strukturieren, um funktionsfähig zu sein. Wir kennen die hierarchischen Gegebenheiten bei Tieren, die in Rudeln leben, oder den äußerst differenzierten Aufbau des Bienenstaates. Die Rollenverteilung in solchen Gemeinschaften ist in der Erbmasse tief vorgezeichnet undwickelt sich instinktgebunden zwangsläufig ab. Es besteht demnach normalerweise auch weder die Möglichkeit noch die Gefahr von Abweichungen vom einmal fixierten zweckmässigen Schema. Mangels der intellektuellen Freiheit, wie sie dem Menschen eigen ist, wird also niemals eine Arbeitsbiene als Individuum versuchen, Königin zu werden, und im Rudel wird das Leittier nur dann durch einen Nachfolger ersetzt, wenn dieser unmissverständlich bewiesen hat — nicht erst beweisen muss —, dass er höher qualifiziert ist. Für unsere Betrachtung können wir einmal feststellen, dass diese Strukturierungen, oder wir können sie ja auch einfache Kaderbildungen nennen, in diesen Gemeinschaften sehr einfach und klar, sehr starr, sehr erbschaftgebunden und naturgesetzlich sind und vom Individuum nicht abgeändert werden können.

Auch in der menschlichen Gemeinschaft kommt es regelmässig zu einer Strukturierung, die mehr oder weniger rasch dann einsetzt, wenn der Mensch vom nomadisierenden Einzelindividuum, das lediglich für sich und instinktgebunden für seine nächste Verwandtschaft sorgt, zum Leben in Gemeinschaften übergeht, das heißt, wenn es zur Bildung von Dörfern oder besonders deutlich, wenn es zur Stadtbildung kommt als feste, sesshafte, oft befestigte Gemeinschaft. Die Kaderbildung wird nun aber beim Menschen keineswegs nur durch Naturgesetze wie dasjenige der Zuchtwahl oder durch während Jahrtausenden fixierte Zweckmässigkeiten ausgelöst und gefördert. Die Verhältnisse werden sehr viel komplexer und werden in vielfältiger Weise von zwei neuen, nur dem Menschen eigenen Faktoren beeinflusst.

— Der eine ist die nur dem Menschen eigene Freiheit des Intellekts, der Willensbildung und damit auch der Möglichkeit, gegen Naturgesetze, gegen die Zweckmässigkeit und unvernünftig zu handeln.

— Die andere ist die oft ungern und zu wenig zur Kenntnis genommene äussere grosse individuelle Differenz der einzelnen Menschen unter sich in bezug auf körperliche, vor allem aber auf geistige Fähigkeiten, Initiative, Aggressivität und vor allem Intelligenz in allgemeinen und unter Umständen in ganz spezifischen Sektoren des Lebens.

Es kann aus diesen Gründen nicht überraschen, dass sich im Laufe der Geschichte die Strukturen der menschlichen Gemeinschaften sehr vielfältig entwickelt haben. Bis zum heutigen Tag kennen wir Beispiele verschiedenster Kaderbildung vom Urwaldpriester zur Aristokratie der Geburt oder des Besitzes, zur Religionsgemeinschaft, zu sogenannten «modernen Formen», von der schärfsten Diktatur bis zur überspitzten Demokratie, vom Diktat der Wirtschaft bis unter Umständen zu dem der Wissenschaft, zum Beispiel der Atomphysik.

Gemeinsam sind allen diesen Strukturierungsprozessen gewisse Gegebenheiten:

- Ein Kader auf jeder Stufe kann nur funktionieren, wenn es eine relative qualitative Elite darstellt.
- Dies bringt mit sich, dass es mindestens in einer sachlichen, dann aber in zahlreichen menschlichen Beziehungen der grossen Mehrzahl der anderen überlegen ist.
- Dies wieder führt zwangsmässig dazu, dass ein Kader seine Überlegenheit im Interesse des Ganzen entweder anerkannt sehen oder durchsetzen muss, was immer wieder die grösste Problematik darstellt.

Alle diese Voraussetzungen sind bei weitem nicht immer erfüllt. Treffen aber die eine oder die andere oder mehrere nicht zu, führt dies unweigerlich zu Funktionsstörungen, zum Versagen, zu Spannungen und früher oder später, gelegentlich erst nach längerer Zeit zur Explosion. Für alle diese Möglichkeiten haben wir Beispiele in Hülle und Fülle von der höchsten Weltpolitik bis zum Dorfsportverein. Eine häufige, scheinbar harmlose Variante ist die, dass das Kader einfach wenig fähig ist, was zu einer chronischen Krankheit und zu Dauerschäden führen muss, die tragischerweise oft infolge Betriebsblindheit während langer Zeit unerkannt bleiben können.

Wir alle haben uns in irgendeiner Form in den letzten Jahren vermehrt mit dem Höchstleistungssport befasst müssen, speziell mit dem faszinierenden Experi-

ment Mexiko. Ich darf dazu nur zusammenfassend feststellen, dass uns wohl allen klarer denn je geworden ist, wie eminent wichtig neben der Hauptperson des Athleten das Ausbildungs- und Führungskader auf allen Stufen geworden ist. Der Spitzenathlet ist bei den heutigen Anforderungen nicht mehr in der Lage, die sich ergebenden sporttechnischen und materiellen, menschlichen, psychischen und medizinischen Probleme allein zu lösen. Sie müssen ihm mindestens teilweise von einem leistungsfähigen und qualifizierten Organisations- und Führungskader abgenommen werden. Die Sportbewegung ist dabei so gross geworden, dass diese Aufgaben einen sehr erheblichen Arbeits- und Zeitaufwand bedingen. Wird dieser wie noch heute weitgehend nur nebenbei gleichsam als Hobby und ehrenamtlich geleistet, müssen Schwierigkeiten entstehen. Diese treten um so klarer zu Tage, als heute die Erkenntnis unzweifelhaft ist, dass ein Trainer, aber auch ein Coach, ein Delegationschef oder eine andere Führungspersönlichkeit immer weniger einfach aus reiner Intuition optimal wirksam werden kann. Auch er muss und kann sein Metier mit erheblichem Aufwand lernen. Auch in bezug auf Führungstechnik, entsprechende Kenntnisse und vor allem Führungspychologie hat jeder von uns nur mehr oder weniger gute Anlagen mitbekommen, ebenso wie für Mathematik, Sprachen oder Naturwissenschaften. Um aber effektiv ein guter Mann zu sein, genügen diese Anlagen nicht. Sie müssen durch Lernen entwickelt werden.

Dabei, dass immer wieder die Intuition zu stark in den Vordergrund geschoben wird, ist oft der Wunsch der Vater dieser Tendenz.

Zweifellos trete ich niemandem zu nahe, wenn ich behaupte, dass diesbezüglich im Schweizer Sport auf allen Stufen noch ausserordentlich viel verbessert und entwickelt werden kann, zumal solche Gedankengänge zum Beispiel in der Industrie bereits gang und gäbe sind.

Da es immer besser ist, vor der eigenen Türe zu wischen, möchte ich in diesem Zusammenhang nur stichwortartig auf die Lage im Bereich der Medizin im Sport hinweisen. Wir verfügen praktisch über kein Kader, das sich mit den wichtigen Fragen in genügender Tiefe befassen kann. Dies kann nicht durch mehr oder weniger sachliche, oft nach dem Schema «Sündenbock» aufgebaute Kritik aus der Welt geschafft werden, sondern durch vermehrte Ausbildung und vermehrte Anerkennung der ärztlichen Arbeit als solche und nicht nur als zufälliges Hobby.

Heute eröffnen wir ein Unternehmen, das dafür gedacht ist, eine äusserst wichtige und in der Schweiz schwerwiegende Lücke zu schliessen, nämlich den Mangel an Trainern mit einem Ausbildungsniveau, das international vergleichbar ist. Wir tun damit einen Schritt, der auch grundsätzlich sehr bedeutungsvoll ist. Wir bilden Spitzentrainer aus und bejahen damit in aller Form die Bedeutung des Spitzensports, zumal die Ausbildung durch eine Institution des Bundes und damit wenigstens zum Teil auf Staatskosten geschieht. Weiter ist von grundsätzlicher Bedeutung, dass wir Berufstrainer ausbilden und damit eine grosse Verantwortung übernehmen, gegenüber den Teilnehmern am Lehrgang und gegenüber dem Schweizer Sport.

Ich möchte in diesem Zusammenhang noch einmal auf den Anfang meiner Ausführungen zurückkommen.

Der Trainer ist ein wichtiges Mitglied des Kaders. Er muss also qualitativ Elitequalitäten haben, soll er seiner Aufgabe wirklich gerecht werden. Die Voraussetzungen dazu liegen auf Seiten des Auszubildenden und auf Seiten des Ausbildners. Auf beiden Seiten ergeben sich Fragezeichen, da wir hier wie dort keine Tradition haben und sehr viel aufzubauen ist. Wir müssen mit offenem Blick dort, wo es objektiv nötig ist, um eine Inzucht zu vermeiden, sachlich und personell, über unsere Schweizer Grenzen hinaussehen.

Gelingt uns dies, werden wir ganz von selber erreichen, dass unsere Trainer so qualifiziert werden, dass sie ihren Schülern, ihren nichtausgebildeten Kollegen und den Verbands- und Vereinsfunktionären auf ihrem Gebiet klar überlegen sind. Ohne diese berufliche Überlegenheit ist eine Wirkung als Kadermitglied ungenügend, ist doch der Trainer der wichtigste und direkteste Partner des Athleten.

Zu der dritten Forderung, dass nämlich ein Mitglied des Kaders, das sachlich anerkannt wird, sich auch durchsetzt und dass ihm dabei kompromisslos geholfen wird, muss ich in unserem Lande das grösste Fragezeichen setzen. Das soll nur heissen, dass wir das Problem sehen und lösen.

Unser ganzes System, auch der Sport, ist in höchstem Masse demokratisiert. Worte wie Autorität und Führung haben eher einen schlechten Klang; die Tendenz «Verwaltung» dominiert infolgedessen fast automatisch. Manches kann aber nicht verwaltet, sondern muss geführt werden. Merkwürdigerweise anerkennen wir diese Tatsache für die Armee durchaus und sehen darin keinen Schaden für unseren Staat. Sehr mühsam ringen wir uns aber zur Erkenntnis durch, dass es auch andere Sektoren gibt, die nur funktionieren, wenn sie klar geführt werden. Dazu gehört meiner Auffassung der Spitzensport. Mit anderen Worten: Die immer heikle Nahtstelle zwischen Kader und Masse gibt uns immer sehr viel zu schaffen. Die Führungskrise ist unser tägliches Brot, in manchen Verbänden mehr oder weniger bald ein vererbter Dauerzustand. Seien wir ehrlich: Wir pflegen sie fast etwas und fühlen uns dabei furchtbar demokratisch. Ist sie ja doch interessant, ja sensationell, gibt zu schreiben und eröffnet sonst manche Möglichkeit — nur keine gute Atmosphäre für den Sport.

Hier möchte ich etwas sehr klar und ohne Kompromiss als meine persönliche Auffassung aussprechen: Wir bilden nun für den Spitzensport Berufstrainer aus. Wir müssen voraussetzen, dass sie dabei die nötigen hohen Qualifikationen für ihr Amt erlangen, da wir sie andernfalls nicht brevetieren dürfen. Erfüllen sie aber die sachlichen und menschlichen Anforderungen, werden wir uns endlich daran gewöhnen müssen, dass es nicht angeht, sie zu wechseln wie ein getragenes Hemd. Sie sind nach ihrer Anstellung Mitarbeiter in einer Verbandsleitung, von der auch im übrigen zu wünschen wäre, dass sie ein einheitliches Kader darstellt und sie können nicht jedem Stürmlein im Wasserglas, jeder aufgebauschten Presseaktion oder auch jedem Querulanten unter den Aktiven geopfert werden, auch nicht jeder internen Verbandsdifferenz zwischen den ehrenamtlichen Kadermitgliedern und vor allem nicht jeder sportlichen Niederlage. Sich daran zu gewöhnen, wird der Schweizer Sport Mühe bekunden; es wird aber heilsam sein, diese Dinge klar zu sehen. Wir tragen den Ausgebildeten gegenüber eine grosse Verantwortung und bilden keine potentiellen Sündenböcke aus, sondern kompetente Fachleute. Ich erinnere dabei daran, dass Führung auch in diesen Dingen noch keine üble Diktatur bedeuten muss.

Eine weitere Voraussetzung für die Zukunft möchte ich zum Schluss unterstreichen. Die heutige Welt ist höchst spezialisiert, auch der Sport, auch der Trainerberuf. Anders als in früheren Zeiten mit ihren Universalgenies wie einem Leonardo da Vinci haben die Kenntnisse des Einzelnen heute hohe Spitzens und eine geringe Breite. Gesamtergebnisse sind aber nur möglich, wenn zwischen den hohen Erkenntnisspitzen Synthesen gelingen. Nur die Synthese zwischen den Kenntnissen des Flugingenieurs, des Motorenfachmanns, des Ballistikers, des Aerodynamikers, des Elektronikers führt zum Hochleistungsflugzeug. Wir haben die Schwierigkeiten am eigenen Leib demonstriert bekommen. Nur die Synthese der Kenntnisse des Trainers, des Physiologen, des Psychologen und

des Pädagogen führt zum optimalen Trainingserfolg des Spitzensportathleten. Jeder versteht das Seine, keiner das der Andern genügend. Der Administrator kann die Wissenschaft nicht echt kontrollieren, der Wissenschaftler seinerseits die Buchhaltung nicht. Dementsprechend erfordert eine effektive Zusammenarbeit heute zweierlei:

- Hohe fachliche Kenntnisse und
- hohe menschliche Fähigkeiten, die erlauben, dem anderen Fachmann zu vertrauen, ohne ihn echt kontrollieren zu können.

Die letzteren Voraussetzungen sind sehr viel schwieriger, da sie ins menschlich Emotionelle reichen.

Welche Wünsche ich dem heute eröffneten Trainerlehrgang mit auf den Weg geben möchte, geht wohl aus meinen Ausführungen zur Genüge hervor. Das Unternehmen ist sorgfältig vorbereitet, und ich bin sicher, dass wir einen wichtigen Schritt vorwärts tun und dass er auch erfolgreich sein wird, wenn der nötige Einsatz und gute Wille dahintersteht und wenn wir auch gewillt sind, in elastischer Weise die Erfahrungen in der Zukunft auszuwerten.



## Eine Vernunftsehe

In den letzten Jahren hat der Tennissport auch in unserem Land einen ungeheuren Aufschwung erlebt. Obwohl der Schweizerische Tennisverband bereits rund 45 000 Mitglieder zählt, wird Tennis vielerorts immer noch als ein Sport der oberen Zehntausend betrachtet. Dies ganz zu Unrecht, denn in sehr vielen Klubs kommt der Beitrag für die ganze Saison weniger hoch zu stehen als beispielsweise ein verlängertes Ski-Weekend.

Was ist denn so faszinierend im Tennis?

Lesen Sie, was der Schriftsteller Erich Kästner, selbst ein leidenschaftlicher Tennisspieler, über das Tennis sagt:

«Tennis ist ein Duell auf Distanz, noch dazu das einzige Beispiel dieser Spezies. Insofern gleicht es, auf anderer Ebene, der Forderung auf Pistolen. Der wesentliche Unterschied besteht darin, dass man sich nicht abmüht, dahin zu schiessen, wo der Gegner steht, sondern möglichst dahin, wo er nicht steht. Ausserdem, doch das zählt nur als Folge, ist Tennis ein höchst bewegliches Duell. Da der beste Schuss jener ist, der am weitesten trifft, und da der Gegner mit der gleichen Kugel und derselben Absicht zurückschiesst, lautet der wichtigste Tennislehrssatz: Laufenkönnen ist die Hauptsache. Wer die unermüdliche Fähigkeit besitzt, rechtzeitig und in der richtigen Stellung „am Ball“ zu sein, wird auch den schlagstärksten Gegner besiegen. Wer je erlebt hat, wie ein Überathlet im Court von einem wieselgleichen Läufer herumgehetzt wurde und schliesslich zusammenbrach, weiß das zur Genüge. Die Skiläufer kämpfen gegen die Uhr. Die Schwimmer kämpfen nebeneinander. Die Stabhochspringer kämpfen nacheinander. Beim Fussball kämpft man in Rudeln. Die Boxer kämpfen Fuss bei Fuss. Nur die Tennisspieler duellieren sich auf Distanz. Und als einzige ohne zeitliche Regelgrenze! Theoretisch könnte ein Kampf zwölf Stunden und noch länger dauern, doch der Tennisspieler ist auch nur ein Mensch. Immerhin, vierstündige Duelle hat es schon gegeben. Und bis zur letzten Minute bleibt es ungewiss, wer Sieger sein wird.

Die entscheidenden Eigenschaften für ein solches Duell sind Kraft, Diplomatie, Konzentration, Schnelligkeit,

Ökonomie, Präzision, Ahnungsvermögen, Witz, Ruhe, Selbstbeherrschung und Verstand. Man braucht sie alle, und sie entwickeln sich „spielend“. Und wer die eine oder andere Fähigkeit nicht besitzt, muss trachten, sie durch die zuletzt genannte, den Verstand, zu ersetzen.»

### Wartelisten — leere Eisbahnen

Tausende möchten gerne Tennis spielen, finden aber keinen Platz, weil in den allermeisten Klubs zum Teil sehr lange Wartelisten bestehen. Auf der andern Seite liegen in unserem Land Tausende von Quadratmetern ungenutzter Flächen auf unseren Kunsteisbahnen während des ganzen Sommers brach. In einigen Städten wie St. Gallen, Zug usw. spielt man schon seit Jahren auf Kunsteisbahnen Tennis. Die Idee griff aber leider nicht weiter um sich. Eine unnötige, ja gerade paradoxe Diskrepanz.

Diesem Übel sagten nun einige Basler Sportfreunde den Kampf an. Am «Runden Tisch» beschlossen die Initianten, auf dem Areal der Eisbahn ein Tenniszentrum anzulegen. Kürzlich wurde nun dieses Tenniszentrum mit neun Plätzen eröffnet. Schüler bezahlen für die ganze Saison 30 Franken, Erwachsene 150 Franken. In diesem Betrag ist sogar das Kursgeld (jede Woche eine Trainingslektion) inbegriffen. Die Kurse stehen unter der Leitung von diplomierten Trainingsleitern. Tennis und Eissport sind in Basel eine vielversprechende Ehe eingegangen. Wenn nicht alles täuscht, wird das neue Tenniszentrum dem «weissen Sport» in der Rheinstadt und ihrer Umgebung einen gewaltigen Auftrieb geben. Es bleibt nun nur noch zu hoffen, dass weitere solche Vernunftsehen in unserem Land geschlossen werden und dass die Eisbahnen aus dem sommerlichen Dornröschenschlaf zu Leben erweckt werden.