

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

**Herausgeber:** Eidgenössische Turn- und Sportschule Magglingen

**Band:** 36 (1979)

**Heft:** 11

**Artikel:** Verhaltens- und Führungsstile der Übungsleiter

**Autor:** Kreiss, Friedhelm

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-994605>

### **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:** 11.12.2025

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

# Verhaltens- und Führungsstile der Übungsleiter

Friedhelm Kreiss

Aus: «Der Übungsleiter»

In der Darstellung von Verhaltens- und Führungsstilen des Übungsleiters, Trainers oder Sportlehrers ist bislang im wesentlichen ein typologisches Konzept benutzt worden, das im Grundsatz drei Grundformen des Verhaltens ausweist: 1. den autokratischen (autoritären), 2. den sozialintegrativen (demokratischen) und 3. den Stil des Laissez-faire.

Der *autokratische Stil* ist gekennzeichnet dadurch, dass in einer sehr autoritären Sprache Festlegungen und Anweisungen getroffen werden, ohne Widerspruch zu dulden. Teilnehmer fühlen sich unfrei und in ihren eigenen Wünschen und Interessen nicht oder nur unwesentlich berücksichtigt. Nur in sich wenig gefestigte Übungsteilnehmer identifizieren sich mit diesem Stil und erfahren ihn in ihrer Anpassung als positiv. Auf den autoritären Stil reagieren die meisten jungen Menschen entweder mit Anpassung oder mit Opposition. Es wird eine deutliche Distanz zwischen Sportler und Übungsleiter aufgebaut.

Es bilden sich sehr schnell Teilgruppen, zwischen denen Spannungen erzeugt werden, die nur für begrenzte Zeit durch massive Eingriffe zum Stillstand kommen. Es herrscht zwischen den einzelnen Teilnehmern häufig ein rüder Ton. Anweisungen wird zwar rasch gefolgt, doch verlieren sich diese Haltungen schnell, sobald die autoritäre Kontrolle verschwindet. Ein derartiger Führungsstil ist nicht geeignet, geistige Selbständigkeit auszulösen oder zu fördern.

Der *sozialintegrative Stil* regt zur Mitwirkung am Übungsgeschehen an. Probleme werden in einer sachlich/freundlichen Atmosphäre besprochen, der Sportler ist zufriedener, fühlt sich entspannter und freier, bemerkt das Verständnis, das seinen Wünschen und Interessen ent-

gegengebracht wird. Der Einzelne wird in die Gruppe stärker integriert und regt in Kooperation und wechselseitiger Kritik immer wieder zu Beziehungen zwischen Gruppen an. Spannungen werden durch Gespräche, Übereinkunft und Kompromiss gelöst. Die einzelnen Teilnehmer stehen sich zwar nicht kritiklos gegenüber, doch wird sachlich und ohne Aggression miteinander verfahren. Wünschenswerte Haltungen formen sich zwar langsamer, sind dann aber dauerhafter, wenn es sich um einsichtige, freiwillig übernommene Einstellungen handelt.

Der sozialintegrative Stil basiert auf einem möglichst hohen Grad von Selbständigkeit und Verantwortungsbewusstsein bei allen Betroffenen.

Der *Stil des Laissez-faire* zeichnet sich dadurch aus, dass den Übungsteilnehmern lediglich die äusseren Übungsvoraussetzungen (Geräte und ähnliches) geschaffen werden, sie aber dann tun und lassen können, was sie wollen. Der Übungsleiter greift niemals von sich aus helfend ein, er zeigt aber, dass er Fragen beantwortet und dass er auf eine Bitte hin Unterstützung gewährt. Aktivitäten kommen in so geführten Gruppen sehr schnell zum Erliegen, Gruppen lösen sich häufig auf.

Dieser Führungsstil kann eigentlich nur angewandt werden, wenn ein sehr hohes Mass an Verantwortungsbewusstsein und grosse Einsicht bei der Gruppe vorhanden sind.

Die so beschriebenen möglichen Führungsstile kommen in dieser reinen Form eigentlich höchst selten vor; immer wieder gibt es Mischformen, die personal und auch situativ bedingt sind. Der Versuch, Führungsverhalten in einem solchen *typologischen Konzept* darzustellen, zeigt von vornherein Mängel insofern, als zwar ein mögli-

ches Verhalten dargestellt wird, aber seine Auswirkung auf den Betroffenen nicht sichtbar gemacht werden kann. Dieses und die oben beschriebene Tatsache, dass Führungsstile eigentlich nie in reiner Form vorkommen, sprechen dafür, ein *dimensioniertes Konzept* hinzu ziehen, in dem Beschreibungsdimensionen des Verhaltens des Übungsleiters aus der Sicht des Sportlers vorgenommen werden können. Die Zuordnung ist dann jeweils individuell möglich, wenn eine Einfügung in das System Verhaltensdimensionen vorgenommen wird.

Das Bild zeigt die einzelnen Gegensatzpaare, wobei in der Entfernung vom Zentrum ein höheres Mass des jeweiligen Verhaltens ausgedrückt wird (siehe Grafik 1).

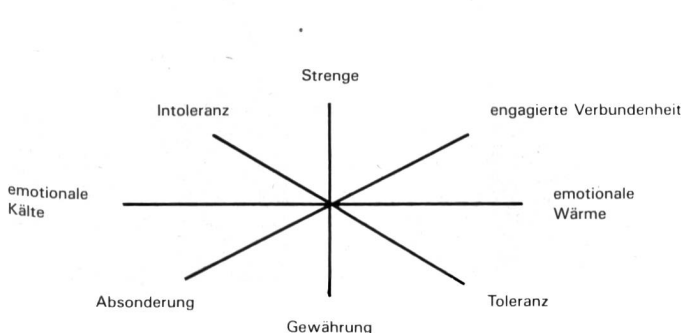
In der räumlichen Zuordnung der einzelnen Verhaltensformen wird auch ihre gegenseitige Abhängigkeit sichtbar.

Stellt man nun eine Beziehung her zwischen den Dimensionen des Verhaltens des Übungsleiters und der Persönlichkeitsdimension des Jugendlichen oder eines beliebig anderen Übungsteilnehmers, so werden die Abhängigkeiten beider Verhaltensformen sichtbar. In der folgenden Grafik sollen diese Abhängigkeiten dargestellt werden (siehe Grafik 2).

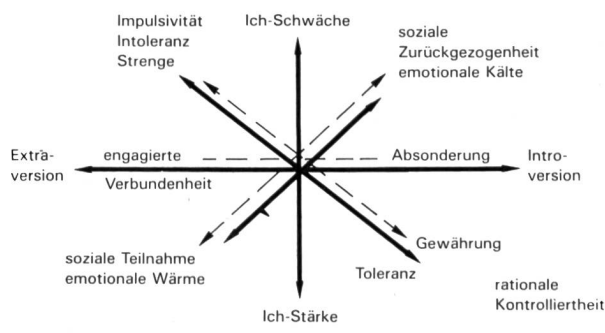
Der Versuch, die verschiedenen Dimensionen in der Form gegenüberzustellen, zeigt dann doch, welche Abhängigkeiten bestehen. So kann man davon ausgehen, dass ein Übungsleiter, der engagierte Verbundenheit, emotionale Wärme und Gewährung als Charakteristika seines Verhaltens zeigt, Teilnehmer hat, deren Verhalten insbesondere geprägt ist von Extraversion, sozialer Teilnahme und Toleranz. Solche Verhaltensformen der Teilnehmer setzt eine grössere Ich-Stärke voraus als es in anderen Formen gegeben wäre.

Wir wissen aus Untersuchungen, dass Sportlehrer und Übungsleiter, deren Verhalten geprägt ist durch Wertschätzung, Freundschaftlichkeit, Gesprächsbereitschaft, Förderung von Selbständigkeit und Kreativität und einer ausgewogenen Sach- wie auch Personenorientierung, Übungsteilnehmer haben, deren Verhalten besonders gekennzeichnet ist durch hohe Eigenmotivation für den Sport, Freude, Kritikfähigkeit, Hilfsbereitschaft, Angstfreiheit und Zufriedenheit mit dem Übungsleiter und seiner Arbeit.

Wenn es so deutlich Abhängigkeiten gibt, ist eine Überprüfung des eigenen Verhaltens als Übungsleiter sicherlich sehr wichtig. Man muss sich immer wieder klarmachen, dass es diese Beziehungen zwischen dem Verhalten des Übungsleiters und seiner Gruppe und ihren einzelnen Mitgliedern gibt.



Grafik 1



— — — Verhaltensdimension des Übungsleiters      ————— Verhaltensdimension des Übungsteilnehmers      Grafik 2