

Zeitschrift: Mobile : die Fachzeitschrift für Sport

Herausgeber: Bundesamt für Sport ; Schweizerischer Verband für Sport in der Schule

Band: 7 (2005)

Heft: 5

Artikel: Entscheidendes Menschenbild

Autor: Steiger, Rudolf

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-992256>

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: 04.02.2026

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

Entscheidendes Menschenbild

Was meinen wir eigentlich damit, wenn wir von Unterrichts- oder Trainingsstil sprechen? Wie nehmen wir Schülerinnen oder Junioren war, wie wirken wir auf sie und welches Bild haben wir von uns? Der persönliche Führungsstil wirft viele Fragen auf. *Rudolf Steiger*

Am Anfang jeder Führungstätigkeit steht unser Menschenbild, das wir von den Schülerinnen und Trainierenden haben. Sehr vereinfacht bestätigen sich nach der X/Y-Theorie von McGregor eine der zwei folgenden, sich selbst erfüllenden Prophezeiungen:

Theorie X: Die Lehrerin geht von der Annahme aus, dass ihre Schüler im Prinzip sportfaul seien. Daraus folgen detaillierte Vorschriften, wenig Spielraum und vor allem häufige, jedes Detail regelnde Kontrollen. Dieses Verhalten von Lehrpersonen führt im Sportunterricht zu abwartendem, passivem Verhalten und geht einher mit Verantwortungsscheu und mangelnder Initiative. Oder noch vereinfachter ausgedrückt: Wer in der Sporthalle faule, sportmüde Jugendliche erwartet und sie vor allem gemäss dieser Annahme behandelt, darf sich nicht wundern, wenn er in der Folge tatsächlich einer Reihe von «extrem cool herumliegenden Figuren» begegnet. Darin sieht sich die Lehrerin dann in ihrer Annahme von sportfaulen Schülern logischerweise bestätigt; der negative Kreislauf ist eben tatsächlich eine sich selbst erfüllende Prophezeiung.

«So spüren Auszubildende in den Ratschlägen ihrer Trainerinnen oft eher die Schläge als den Rat.»

Theorie Y: Der Lehrer geht von der Annahme aus, dass seine Schülerinnen mehrheitlich für den Sportunterricht motiviert und durchaus leistungsbereit seien. In der Folge gewährt er ihnen einen grossen Handlungsspielraum und setzt vorwiegend auf Selbstkontrollen. Dieses Lehrerverhalten führt bei den Schülerinnen zu Initiative und phantasievollm Engagement sowie einer erhöhten Verantwortungsbereitschaft. Mit der Grundannahme eines positiven Schülerbildes erleben Lehrpersonen ebenfalls immer wieder eine sich selbst erfüllende Prophezeiung.

Weil leider das negative wie zum Glück auch das positive Schülerbild in sich logisch und eben selbsterfüllend sind, erleben wir immer wieder, dass das Verhalten einer Schülerklasse von verschiedenen Lehrerinnen zum Teil ganz unterschiedlich erlebt und beurteilt wird.

Trügerische Wahrnehmung

Ein Hauptproblem der Menschenführung besteht darin, dass unsere Führungsmassnahmen oft anders wahrgenommen werden, als sie beabsichtigt waren. So spüren Auszubildende in den Ratschlägen ihrer Trainerinnen oft eher die Schläge als den Rat, und notwendige Verbote aus Sicherheitsgründen werden als Eingriffe in die persönliche Freiheit wahrgenommen. Oder teilnahmsvolle Fragen – wir denken beispielsweise an belastende Familiensituationen – werden von den Betroffenen als Neugierde und nicht als verantwortungsvolle Fürsorge empfunden.

Lehrerinnen – auch und gerade im Sportunterricht – haben für ihr eigenes Verhalten gelegentlich auch ein anderes Vokabular als für das gleiche Verhalten von Schülerinnen. So sind Trainerinnen oft «sehr engagiert», ihre Sportlerinnen hingegen «aufbrausend und unbeherrscht». Wir Lehrpersonen sind «absolut unabhängig» – gleich veranlagte Schüler hingegen «wenig teamfähig». Wir «strahlen Ruhe aus» und «wirken beherrscht» – die gleichen Eigenschaften von anderen bezeichnen wir allenfalls als «apathisch und teilnahmslos».

Besonders verhängnisvoll sind Verallgemeinerungen von einzelnen, oft eher zufälligen Beobachtungen in schriftlichen Beurteilungen. Ob Manuela im letzten Semester in der Ernährungslehre gewisse Schwierigkeiten hatte oder ob sie im Sportstudium völlig überfordert ist, sind nun wirklich zwei verschiedene Aussagen. Und wenn Christoph gestern Nachmittag den Schlüssel für den Materialschrank vergessen hat, verdient er deshalb noch längst kein «unzuverlässig» in seiner schriftlichen Beurteilung.

Auch der erste Eindruck, den wir von einem Schüler gewinnen, ist in der Regel keineswegs der zuverlässigste, sondern lediglich derjenige, von dem wir uns oft so schwer trennen.

Selbsterkenntnis führt zu Schülerkenntnis

Der langfristig beste Weg zum Erfolg ist eine menschenorientierte Führung, bei der das Handeln und Verhalten aller an einer Aufgabe Beteiligten auf die vorgegebenen oder vereinbarten Ziele ausgerichtet sind, wobei der einzelne Auszubildende als Mensch eine wichtige Rolle spielt.

Wie sich dies im Ausbildungsaltag auswirkt, soll an einigen wenigen, für den Sportunterricht besonders relevanten

«Ein Hauptproblem der Menschenführung besteht darin,
dass unsere Führungsmassnahmen oft anders
wahrgenommen werden, als sie beabsichtigt waren.»

Wichtige Ursachenanalyse

Eine Aussage wie beispielsweise: «Für mich zählt nur das Resultat, wie es zustande gekommen ist, interessiert mich nicht», ist ausgesprochen problematisch, weil in der Regel kurzsichtig und vor allem oberflächlich.

Bei jeder nicht erreichten Zielvorgabe – wir denken zum Beispiel an einen Trainingsplan – sollten wir uns doch zumindest die Frage stellen und beantworten, ob die Sportlerin das Ziel nicht erreichen konnte oder allenfalls nicht zielstrebig genug erreichen wollte. Ist Nicht-Können die Ursache, so werden wir helfend unterstützen. Ist das nicht erreichte Ziel aber auf ungenügenden oder gar nicht vorhandenen Einsatzwillen zurückzuführen, werden sich Ermahnung, Tadel oder allenfalls noch schärfere Massnahmen aufdrängen.

Im menschenorientierten Coaching empfiehlt es sich, auch und gerade bei erfreulichen Sportresultaten nach den das Ergebnis bestimmenden Faktoren und Ursachen zu fragen, denn: Langfristig Erfolg haben kann nur, wer die das Ergebnis bestimmenden Ursachen und Faktoren systematisch analysiert, um die positiven zu verstärken und die negativen zu minimieren!

«Auch der erste Eindruck, den wir von einem Schüler gewinnen, ist in der Regel keineswegs der zuverlässigste, sondern lediglich derjenige, von dem wir uns oft so schwer trennen.»

Verstehen heisst nicht immer, einverstanden sein

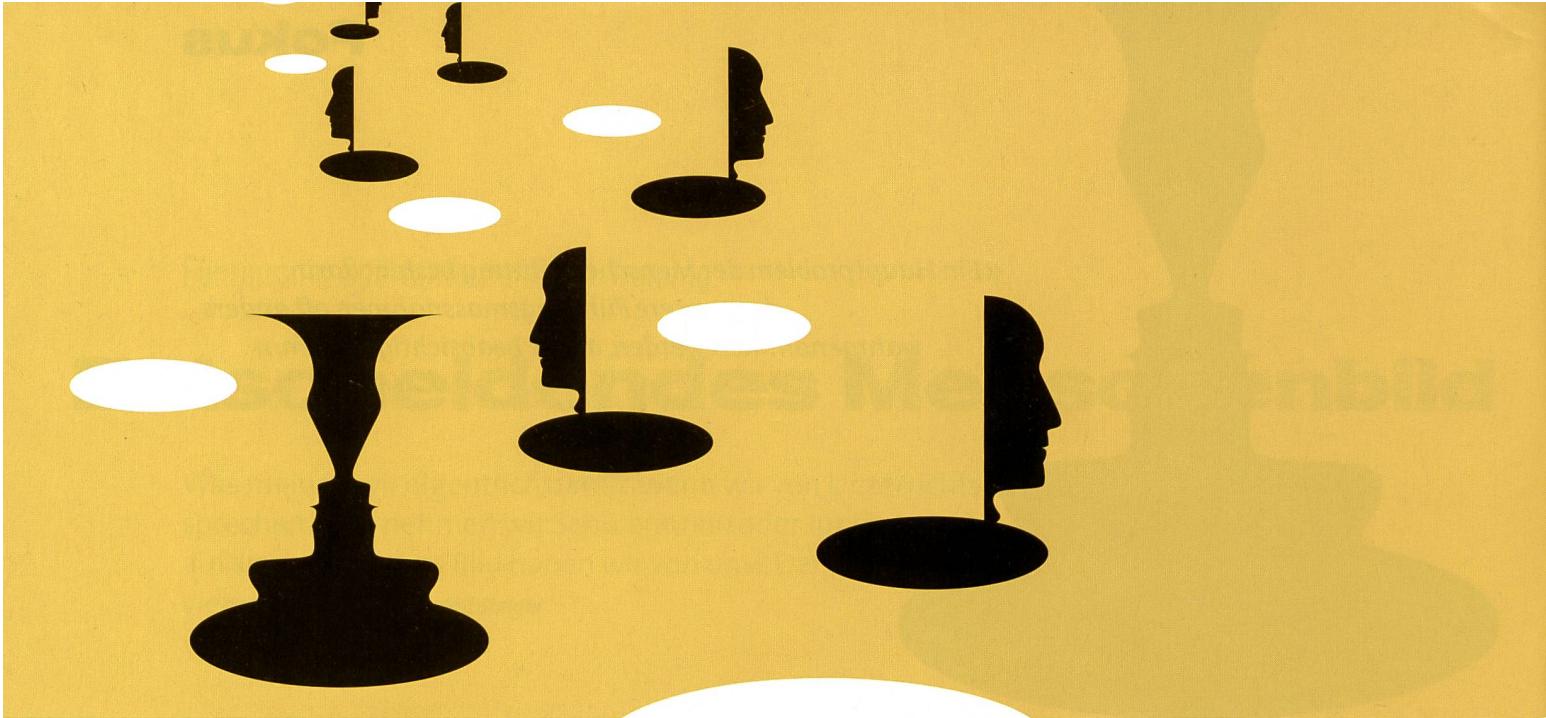
In der menschenorientierten Führung bemühen wir uns immer wieder, die Auszubildenden auch dann zu verstehen, wenn wir mit ihnen einmal nicht einverstanden sind. Es kann nicht deutlich genug betont werden: Das Verhalten oder die Ansichten eines Jugendlichen zu verstehen – beispielsweise das «Verschlafen» einer morgendlichen Turnstunde wegen einer etwas zu kurz ausgefallenen Nachtruhe – bedeutet keineswegs, dieses Verhalten auch zu akzeptieren.

Insbesondere bei heiklen Wünschen oder Anträgen, wie früheres Verlassen eines Trainingslagers wegen eines Popkon-

Thesen konkret dargelegt werden. Eine nach dem Philosophen Martin Buber (1878–1965) sich selbst erfassende, aber sich nicht nur mit sich selbst befassende Selbsterkenntnis führt zur Menschenkenntnis, und diese bildet die Basis für eine menschenorientierte Führung im Sportunterricht. Zu dieser Selbsterkenntnis gehört unter anderem auch die ehrliche Beantwortung folgender Fragen:

- In welchen Situationen und bei welchen Schülerinnen reagiere ich schnell ungehalten und gereizt?
- Erfülle ich eigentlich selbst jene Anforderungen, die ich von meinen Schülern so unerbittlich fordere?
- Wie würde ich als Schülerin reagieren, wenn ich so einen Lehrer hätte, wie ich einer bin?

Im Neuen Testament (Matthäus 7, Verse 3–5) finden wir eine Aussage, die für Trainer eine besondere Bedeutung hat. Wir lesen dort sinngemäß: Was siehst du den Splitter im Auge deiner Schülerin und den Balken in deinem eigenen Auge siehst du nicht? Du Heuchler (gemeint sind wir Lehrpersonen), ziehe zuerst den Balken aus deinem eigenen Auge, und danach versuche, den Splitter aus dem Auge deiner Schülerin zu ziehen. Wenn wir bei dieser, nach Prioritäten geordneten Führungsregel an unseren eigenen Trainingszustand, an unseren Bodymassindex, aber auch an unsere Sozialkompetenz, an unser Engagement, an unsere Transparenz und Ehrlichkeit usw. denken, ist das keineswegs ein Zeichen von Egozentrik.



zertes, empfiehlt sich folgendes Vorgehen:
Ich bespreche das meinen Schüler beschäftigende Problem mit ihm und lasse ihn spüren, dass ich ihn und seinen Wunsch verstehe. Unter Umständen benötige ich noch einige Zusatzinformationen, um mich besser in seine Situation einfühlen zu können. Anschliessend fälle ich einen Entscheid und erkläre meinem Schüler, weshalb ich trotz grossem Verständnis in diesem Fall sein Anliegen nicht unterstützen kann. Gemeinsam suchen wir eine Lösung, die für meinen Schüler und mich als Trainer akzeptabel ist. Die Unterscheidung von «verstehen» oder «einverstanden sein» vermag Lehrpersonen und besonders auch Eltern in ihrer Erziehungsaufgabe in hohem Masse zu entlasten!

«In welchen Unterrichtsbereichen könnten Einstellungen, Verhalten und Werte wie beispielsweise Eigenverantwortung, Fairness, Teamgeist, aber auch Umgang mit Niederlagen besser erzogen und eingeübt werden als gerade im Sportunterricht?»

Mut zur Erziehung

Zu Beginn des dritten Jahrtausends stellen sich – wie schon bei den alten Griechen und dann immer wieder – spannende Fragen zur Erziehung von jungen Menschen. Wenn wir unter Erziehung verstehen, auf die Werthaltung und das Verhalten von Jugendlichen zielgerichtet und nachhaltig Einfluss zu nehmen, spricht vieles für und wenig gegen die Erziehung.

In welchen Unterrichtsbereichen könnten Einstellungen, Verhalten und Werte wie beispielsweise Eigenverantwortung, Fairness, Teamgeist, aber auch Umgang mit Niederlagen besser erzogen und eingeübt werden als gerade im Sportunterricht? Und nebenbei bemerkt: Gerade weil die Erziehung im sportlichen Bereich in hohem Masse zur Persönlichkeitsförderung und Persönlichkeitsentfaltung beiträgt, wäre es höchst bedauerlich, wenn die drei wöchentlichen Turnstunden aus Spargründen oder anderen, pädagogisch nicht verantwortbaren Gründen reduziert würden.

Allerdings wollen wir auch die folgende Erkenntnis nicht verdrängen: Die mit Abstand erfolgreichste Erziehungsme thode ist die «Erziehung durch Vorbild». Erziehung durch Vorbild ist zugleich höchst einfach und höchst anforderungsreich: Einfach für die zu Erziehenden – anforderungsreich für die Erzieher!

Gefragt sind Leaderpersönlichkeiten

Auszubildende haben auch im Sportunterricht ein Anrecht auf Lehrpersonen, die einerseits lehrplan- und erfolgszentriert und andererseits auch menschenorientiert führen. Oder noch einfacher gesagt: Unsere Trainer sollten Manager mit Leader eigenschaften sein – oder noch lieber: Leader mit Manager eigenschaften! Insbesondere in Zeiten des Wandels und der raschen Veränderungen, also wie zum Beispiel in der unru higen Übergangsphase vom Kind zum Jugendlichen oder auf dem klippenreichen Weg vom Jugendlichen zum jungen Erwachsenen, möchten die Auszubildenden im Sportunterricht Leaderpersönlichkeiten der folgenden Art erleben:

- Lehrerinnen, die ganz wenige Dinge versprechen, aber diese dann auch einhalten;
- Lehrer, die nicht nur gewandt reden, sondern aufmerksam, geduldig, lückenlos und wohlwollend zuhören;
- Lehrerinnen, die ihre Schüler zuerst einmal als Menschen beachten und behandeln und erst später als Sportler loben oder tadeln;
- Lehrer, die nicht absenderorientiert, sondern empfängerorientiert informieren;
- Lehrerinnen, die nicht nur von Vorbildern erzählen, sondern Vorbilder sind!

Diese Aufzählung kann von jedem Lehrer nach dem Grund satz ergänzt und präzisiert werden: Ich führe meine Schüler so, wie ich selbst gern geführt werden möchte.

Zentrale Bedeutung des Vertrauens

Unsere Zeit ist unter anderem gekennzeichnet durch weit verbreitete Orientierungskrisen sowie – in besonderem Ma se bei Jugendlichen – durch vielfältige und vielschichtige Zukunftsängste. Wo hingegen Vertrauen herrscht, findet die Angst einen schlechten Nährboden. Deshalb sind alle vertrau



«Ich führe meine Schüler so, wie ich selbst gern geführt werden möchte.»

ensbildenden Massnahmen immer auch Angstprophylaxen. In der Menschenführung wichtige Vertrauensbereiche sind generell – und deshalb auch im Bereich des Sportes stichwortartig:

- das Vertrauen in sich selbst und in die eigene Leistungsfähigkeit;
- das Vertrauen in die für die Leistungserbringung notwendigen Hilfsmittel;
- das Vertrauen in Kollegen, damit aus dem Nebeneinander ein Miteinander und letztlich ein Füreinander entsteht sowie
- das Vertrauen in glaubwürdige Führungskräfte.

In der Umgangssprache wird Vertrauen oft «geschenkt». Aber im Sport werden in der Regel keine Geschenke gemacht – auch nicht im Bereich des Vertrauens.

Gewiss gibt es das Vertrauen im Sinne einer einseitigen Vorausleistung. Doch schon nach relativ kurzer Zeit wird das Vertrauen nicht mehr einfach geschenkt, sondern entweder bestätigt, verstärkt oder aber enttäuscht, aufs Spiel gesetzt und manchmal auch verspielt.

In einer erfolgszentrierten und menschenorientierten Führung geht es also um die zentrale Frage, wodurch und wie Sportlehrerinnen und Trainer das Vertrauen ihrer Auszubildenden gewinnen und erhalten können. Bei der Beantwortung dieser Frage stossen wir rasch auf den Begriff der Glaubwürdigkeit. Glaubwürdig sind oder werden Führungskräfte im Sportbereich in erster Linie durch

- Fachkompetenz und Effizienz;
- Menschlichkeit;
- vorbildliche Leistungen in ihrer Kernkompetenz und
- beispielhaftes Verhalten.

Gelegentlich wird die Frage gestellt, ob Fachkompetenz oder Menschlichkeit in der Führung wichtiger seien. Diese Alternativfrage ist aus folgendem Grunde unredlich: Eine Trainerin, die nur über Fachkompetenz und keine Menschlichkeit ver-

fügt, läuft Gefahr, mit der Zeit grausam zu werden. Und ein Sportlehrer, der nur menschlich, aber nicht fachkompetent ist, wirkt lächerlich. Mögen wir uns in der Menschenführung nie zwischen Grausamkeit und Lächerlichkeit entscheiden müssen!

m

Prof. Dr. Rudolf Steiger ist Dozent für Menschenführung und Kommunikation an der ETH Zürich sowie Direktor der Militärakademie im Rang eines Brigadiers. Er ist Verfasser zahlreicher praxisnaher Bücher zu Themen der Führung und Kommunikation (siehe auch Seite 49).

➤ Kontakt: rudolf.steiger@milak.ethz.ch

Für diesen Beitrag hat er sich in erster Linie auf folgende Publikationen abgestützt:
Steiger, Rudolf: Menschenorientierte Führung, 13. überarbeitete Auflage. Frauenfeld 2004.
Steiger, Rudolf und Vey Karin: Chancen und Grenzen des Dialogs. Denkanstösse für Beruf und Alltag. Frauenfeld, Verlag Huber, 2003.
Steiger, Rudolf: Beziehungsstörungen im Berufsalltag; Ursachen, Erscheinungsformen und Überwindungsmöglichkeiten; 3. überarbeitete Auflage. Frauenfeld 2002.