
Sozialkompetenz von Trainerinnen und Trainern im Spitzensport

Ansgar Thiel, Klaus Cachay (Projektleiter), Carmen Borggrefe

Universität Bielefeld

Fakultät für Psychologie und Sportwissenschaft, Abt. Sportwissenschaft

1 Problemstellung

Es ist mittlerweile ein Allgemeinplatz: Menschen in Führungspositionen sollten nicht allein fachliche Qualitäten besitzen, sondern immer auch über ein hohes Maß an sozialer Kompetenz verfügen! Und was für Manager in der Wirtschaft, für Lehrer in der Schule oder für Ärzte im Krankenhaus gilt, gilt natürlich ebenso für Trainerinnen und Trainer im Spitzensport. Denn auch hier lässt sich ja der Erfolg der eigenen Arbeit beileibe nicht nur auf medizinische, biomechanische, trainingsmethodische und wettkampftaktische Kenntnisse, also auf rein fachliche Qualitäten zurückführen, sondern er hängt eben immer auch entscheidend davon ab, inwiefern es auf der Ebene des sozialen Miteinanders gelingt, Zugang zu den Athleten zu finden, sie anzusprechen, zu lenken und für ein gemeinsames Ziel zu begeistern, sie mithin zu „führen“. Doch so unbestritten dieser Sachverhalt auf allgemeinsten Ebene auch ist: Das, was der Begriff der Sozialkompetenz im Kontext erfolgreichen Trainerhandelns konkret umgreift, scheint derzeit noch wenig fassbar, bleibt vielmehr in seiner Auslegung der je individuellen Praxis überlassen und findet daher bislang auch noch keinen angemessenen Niederschlag im Rahmen von Ausbildungskonzeptionen für den Trainerberuf.

2 Methodisches Vorgehen

Die Studie nimmt sich dieser Problematik aus verschiedener Perspektive an. So entwirft sie zum einen auf Basis einer theoretischen Analyse der Trainer-Athlet-Interaktion im Kontext des Spitzensports ein Modell sozialkompetenten Trainerhandelns und reflektiert darüber hinaus vor dem Hintergrund lerntheoretischer Überlegungen, auf welche Art und Weise sich Sozialkompetenz im Rahmen von Trainerausbildungen vermitteln lässt. Andererseits geht sie ihr Thema aber auch von der Seite der Praxis an, indem sie sich mittels Experteninterviews einen Einblick in den alltäglichen Bedeutungs- und Problemhorizont sozialkompetenten Trainerhandelns verschafft und zugleich das in der Praxis herrschende Bedürfnis nach Vermittlung entsprechender Kompetenzen abzuschätzen sucht. Stützen kann sie sich dabei auf insgesamt 50 Interviews mit Trainern, Athleten, Managern und Funktionären aus insgesamt 14 Sportarten.

Als Leitlinien der analytischen wie empirischen Arbeit dienen der vorliegenden Studie im Wesentlichen drei Problemstellungen. So wird *erstens* auf einer ganz allgemeinen Ebene nach der Bedeutung und dem grundlegenden Verständnis sozialkompetenten Trainerhandelns im Spitzensport gefragt. *Zweitens* geht es darum, die wesentlichen Dimensionen und Facetten sozialkompetenten Trainerhandelns analytisch zu identifizieren und idealtypisch in ihrer trainingspraktischen Bedeutung zu illustrieren. Und schließlich wird – *drittens* – der Versuch unternommen, den Stellenwert des Themas „Sozialkompetenz“ im Rahmen der gegenwärtigen Trainerausbildung sowie das Bedürfnis nach entsprechenden Ausbildungsinhalten abzuschätzen und hierzu einige ausbildungsmethodische Vorschläge zu unterbreiten.

3 Ergebnisse

Sozialkompetenz – ein „Fähigkeits-Mix“ als Schlüssel zum sportlichen Erfolg

Die generelle Bedeutung sozial kompetenten Trainerhandelns im Spitzensport ist nicht allein theoretischer Natur. Auch Vertreter der Praxis sehen hierin eine der Grundvoraussetzungen, um im Wettkampf erfolgreich zu sein. Dabei lässt sich Sozialkompetenz offenbar ganz allgemein als eine Art Fähigkeits-Mix verstehen, dem besondere kommunikative Eigenschaften wie Kommunikationsfähigkeit, Kritikfähigkeit, Konfliktfähigkeit und Führungsfähigkeit, aber auch spezifische Persönlichkeitsfaktoren wie Ausstrahlung oder Menschenkenntnis zugeordnet werden. Von generellem Einfluss auf das Verständnis bleibt allerdings der jeweilige situative Kontext. Entsprechend können sich auch je nach der besonderen Art einer Wettkampfeinheit durchaus unterschiedliche Schwerpunkte ergeben. So rücken zwar nahezu alle Interviewpartner den Interaktionsprozess in den Mittelpunkt und definieren Sozialkompetenz entsprechend als eine spezifische Interaktionsfähigkeit des Trainers, die sich durch eine situations-, zielgruppen- und individuumsspezifische Angemessenheit des Umgangs mit den Akteuren der Wettkampfeinheit auszeichnet. Doch wird im Bereich der spitzensportlichen Nachwuchsförderung nicht zuletzt die Fähigkeit zum sozialen Umweltmanagement betont, die sich neben der Berücksichtigung persönlicher Bedürfnisse und Ansprüche der Athleten vor allem durch Formen der sozialen Unterstützung im außersportlichen Bereich auszeichnet, während im Bereich der Mannschaftssportarten wiederum die Fähigkeit, Gruppen zu führen und die Teambildung zu fördern, gesonderte Beachtung erfährt.

Sozialkompetenz – ein vielgestaltiges Mittel der Problemlösung

Entwirft man auf der Basis system- und kommunikationstheoretischer Überlegungen ein Modell sozial kompetenten Trainerhandelns, das die Besonderheiten der Trainer-Athlet-

Interaktion identifiziert, ohne hierbei die Kontextbedingungen in Wettkampfeinheiten des Spitzensports aus dem Auge zu verlieren, dann ist davon auszugehen, dass sich ein erfolgreicher Trainer bei der Steuerung seiner Athleten immer vor die Lösung einer Reihe genereller Probleme gestellt sieht. So gilt es innerhalb jeder Trainer-Athlet-Interaktion erstens, die Verständigung zu sichern. Dies stellt vor allem deswegen ein Problem dar, weil entgegen alltagstheoretischer Vorstellungen Kommunikation eben kein Prozess ist, bei dem der Sender dem Empfänger lediglich eine Botschaft übermittelt und davon ausgehen kann, dass diese Botschaft auch in der von ihm intendierten Weise ankommt. Vielmehr stellt sich gerade das prekäre Verhältnis von Kommunikation und Bewusstsein als grundlegendes Aufgaben- und Problemfeld allen sozial kompetenten Trainerhandelns. So kreist eine Vielzahl von Äußerungen der Interviewpartner um das Problem der Verständigung. Alle mal wird in dieser Hinsicht davon ausgegangen, dass die Gestaltung einer verständigungsorientierten Kommunikation jeweils die Beachtung der spezifischen Identität und Individualität des Kommunikationspartners – nicht zuletzt hinsichtlich des Alters und des Geschlechts – voraussetzt sowie die Kontextgebundenheit und Situationsangemessenheit in Rechnung zu stellen hat. Grundsätzlich wichtig scheint hierbei, ob die Kommunikationspartner die „gleiche Sprache sprechen“, womit nicht allein die gleiche Landessprache gemeint ist, sondern ebenso, ob sie eine gemeinsame kulturelle und soziale Herkunft aufweisen.

Zweitens impliziert eine erfolgreiche Steuerung stets die *Herstellung von Kooperation* innerhalb der Trainer-Athlet-Interaktion, d. h., für den Trainer geht es immer auch um die Frage, wie er sicherstellen kann, dass sich der Athlet kooperativ verhält. Sozial kompetentem Trainerhandeln stellt sich damit insbesondere das Problem, in der Kommunikation mit den Athleten in möglichst Erfolg versprechender, sprich: in situativ und individuell angemessener Weise auf die Leistung verschiedener formeller und informeller Steuerungsmedien wie z.B. Macht, Geld oder Vertrauen zuzugreifen. Im Hinblick auf die Herstellung von Kooperation können analytisch zwei Steuerungsziele abgeleitet werden: erstens die Herstellung von Verhaltenskonformität, womit gemeint ist, dass ein Athlet sein Verhalten so ausrichtet, wie der Trainer es vorgibt, zweitens die Herstellung von Einstellungskonformität, d.h. die Überzeugung des Athleten, dass das geforderte Verhalten in Bezug auf das zentrale Ziel „sportlicher Erfolg“ auch richtig und angemessen ist. Die Untersuchung zeigt, dass diese Trennung sinnvoll ist. So verwenden die Interviewpartner durchaus unterschiedliche Steuerungsstrategien, die jeweils auf eine Herstellung von Verhaltens- oder Einstellungskonformität abzielen und die sich zwischen den Polen einer Formalisierung und einer Personalisierung der Trainer-Athlet-Beziehung ansiedeln lassen.

Drittens bleibt der Erfolg eines Trainers aber auch immer von der *Art und Weise der Regulierung möglicher Widersprüche und Konflikte* innerhalb der Wettkampfeinheit ab-

hängig. Dies ist insbesondere deshalb als eigenständige Dimension sozial kompetenten Trainerhandelns bedeutsam, weil in Wettkampfeinheiten des Spitzensports stets eine Reihe strukturell verankerter Konfliktpotenziale in Form von divergierenden Verhaltenserwartungen vorhanden sind, die es innerhalb der Trainer-Athlet-Interaktion zu berücksichtigen gilt. Entsprechend impliziert die Sozialkompetenz eines Trainers also immer auch den effektiven Rückgriff auf Techniken des Managements von Konfliktpotenzialen und Konfliktverläufen. Die Interviewaussagen machen deutlich, dass der Schwerpunkt hinsichtlich einer Regulierung von Widersprüchen und Konflikten vor allem auf präventive Strategien, d.h. auf ein Management von Konfliktpotenzialen gelegt wird. Bedeutende Konfliktpotenziale sieht man dabei vor allem in unterschiedlichen Erwartungen und Einschätzungen von Trainern und Athleten im Hinblick auf das sportliche Ziel und den Weg der Zielerreichung, in der Ersatzspielerproblematik in den Mannschaftssportarten, in Neid und Missgunst sowie in kommunikativen Missverständnissen.

Trainer müssen sich in Wettkampfeinheiten des Spitzensports jedoch nicht nur mit ihren Athleten und deren Verhaltenserwartungen auseinandersetzen, sondern sie werden darüber hinaus noch mit ganz unterschiedlichen Erwartungen von Bezugsgruppen innerhalb und außerhalb der Wettkampfeinheit konfrontiert, die es innerhalb des Steuerungsprozesses zu berücksichtigen gilt. Als weiteres zentrales Problemfeld, mit dem sich sozialkompetentes Trainerhandeln konfrontiert sieht, kann daher viertens die Art und Weise der Koordination unterschiedlicher Handlungslogiken identifiziert werden.

Sozialkompetenz – ein Thema für die Trainerausbildung

Auf der Basis lerntheoretischer Überlegungen und der Ergebnisse der Interviewstudie gibt die Studie nicht zuletzt Empfehlungen für die Entwicklung eines Curriculums zur Vermittlung von Sozialkompetenz innerhalb der Trainerausbildung. Die befragten Akteure sehen die Vermittlung von Sozialkompetenz innerhalb der Trainerausbildung im Vergleich zu medizinischen oder trainingswissenschaftlichen Inhalten deutlich unterrepräsentiert. Sie fordern eine deutliche Ausweitung sozialwissenschaftlicher Themenbereiche und eine Integration von Ausbildungsinhalten zum Thema Sozialkompetenz innerhalb der Trainerausbildung der Fachverbände und des Deutschen Sportbundes. Inhaltlich und methodisch sollte sich die Vermittlung von Sozialkompetenz vor allem durch die Herstellung eines hohen Anwendungsbezugs zwischen theoretischem Wissenserwerb und der Wissensanwendung in konkreten Interaktionssituationen in Wettkampfeinheiten des Spitzensports auszeichnen.

4 Diskussion

Die Studie bestätigt eindeutig die große Relevanz, die sozial kompetentem Trainerhandeln von allen Akteuren zugeschrieben wird. Insbesondere wird deutlich, dass die soziale Kompetenz des Trainers als wichtige Fähigkeit angesehen wird, um erfolgreich sein zu können. Denn je mehr der Fortschritt in der medizinischen und trainingswissenschaftlichen Leistungssteuerung an seine Grenzen stößt, desto wichtiger wird es, alternative Potenziale zur weiteren Steigerung der sportlichen Leistungsfähigkeit der Athleten auszuschöpfen! Gerade in diesem Zusammenhang werden spezifische soziale Fähigkeiten von Trainern als ein bedeutsames Steigerungspotenzial identifiziert.

Nun bietet das im Rahmen der Studie entwickelte Modell sozial kompetenten Trainerhandelns sicher keine situativ anwendbaren Patentrezepte für das Handeln von Trainerinnen und Trainern im Spitzensport. Dies kann angesichts der Fülle denkbarer Situationen und der Komplexität von Anforderungen und Bedingungen, denen das Trainerhandeln tagtäglich unterliegt, auch gar nicht das Anliegen einer solchen Studie sein. Vielmehr versucht das Modell in Abhängigkeit von strukturellen, situativen und personellen Bedingungen entscheidende Zusammenhänge und Wirkungsfaktoren im Hinblick auf Interaktionsprobleme allgemein zu beschreiben und zu erklären und somit in erster Linie ein Problembewusstsein bei Trainerinnen und Trainern im Spitzensport zu schaffen. Dieses Problembewusstsein scheint allerdings Voraussetzung zu sein, um das alltägliche Handeln in Wettkampfeinheiten des Spitzensports reflektieren, alternative Handlungsformen erproben und schließlich individuelle Erfolgsstrategien im Hinblick auf ihren Einsatzbereich und ihr strukturelles Umfeld entwickeln zu können.

Allerdings: Allein bei der Erzeugung von Problembewusstsein wird man künftig auf keinen Fall stehen bleiben dürfen. Vielmehr gilt es, an dieses Problembewusstsein anzuknüpfen und die Lernbereitschaft der Trainerinnen und Trainer durch die Einrichtung von Curricula in der Trainerausbildung auf Dauer zu stellen. D.h., ob und in welchem Maße Trainer zukünftig sozial kompetent zu handeln lernen, wird vom Stellenwert des Themas Sozialkompetenz innerhalb der Trainerausbildung abhängen und davon, ob dort inhaltlich und methodisch angemessene Vermittlungsstrategien etabliert werden können. Die Untersuchung hat die Erwartungen der Trainer in dieser Hinsicht jedenfalls deutlich werden lassen.

