

Förderung der Sozialkompetenz von Trainerinnen und Trainern im Spitzensport – Leitfadenentwicklung und Multiplikatorenschulung

(AZ 072018/16-17)

Carmen Borggrefe¹ (Projektleitung) & Klaus Cachay²

¹Universität Stuttgart, Institut für Sport- und Bewegungswissenschaft

²Universität Bielefeld, Abteilung Sportwissenschaft

1 Problem

Die zentrale Aufgabe von Trainerinnen und Trainern im Spitzensport besteht darin, ihre Athletinnen und Athleten unter Beachtung sportspezifischer Regeln und Wahrung ethischer Grundsätze zu Höchstleistungen zu bringen. Im hochkomplexen Feld des Spitzensports mit seinen zahlreichen Umweltansprüchen geht es für einen Trainer also immer darum, im Training wie im Wettkampf so Einfluss auf die Athleten und deren Verhalten zu nehmen, dass diese möglichst als Sieger aus Wettkämpfen hervorgehen. Doch wie kann dies gelingen? Wie können Trainer die Leistungen ihrer Athleten bestmöglich fördern?

Zweifellos ist an dieser Stelle zunächst die fachliche Kompetenz hervorzuheben: Trainer sollten Experten sein für die jeweilige Sportart, die sie vertreten. Sie sollten sich auskennen mit den Grundlagen und Prinzipien eines sportartspezifischen Technik-, Taktik- und Konditionstrainings. Sie sollten über ein umfangreiches Wissen im Bereich der Biomechanik, der Leistungsdiagnostik, der Trainingssteuerung, des mentalen Trainings usw. verfügen, und sie sollten dieses Wissen im Sinne der Leistungsentwicklung ihrer Athleten auch anwenden können. Erfolgreiches Trainerhandeln setzt demnach also exzellentes fachliches Wissen und Können voraus. Allerdings nützt eine solche Fachkompetenz Trainern letztlich nur dann, wenn es ihnen gelingt, ihr Wissen auch zu vermitteln. Dazu müssen sie einen Zugang zu den Athleten finden, damit ihre Ziele, Methoden, taktischen Anweisungen und Motivationsversuche überhaupt bei den Athleten ankommen, wofür Trainern prinzipiell nur

ein Mittel zur Verfügung steht: *Kommunikation*. Gefragt sind demnach also neben der Fachkompetenz immer auch kommunikative Kompetenzen, die gemeinhin unter dem Begriff der Sozialkompetenz zusammengefasst werden.

Sozialkompetenz im Sinne der Bewältigung kommunikativer Anforderungen stellt somit eine wesentliche Bedingung erfolgreichen Trainerhandelns im Spitzensport dar. In umfangreichen qualitativen Studien zur Trainer-Athlet-Kommunikation im Spitzensport – zuletzt im WVL-Projekt „Sozialkompetenz“ – haben wir zentrale kommunikative Anforderungen an Trainer identifiziert sowie Strategien ihrer Bewältigung herausgearbeitet (vgl. Borggrefe & Cachay, 2015, 2016a-d; Borggrefe, Cachay & Bahlke, 2016a/b; Borggrefe, Cachay, Bahlke & Dölling, 2017). Das Service-Forschungsprojekt „Sozialkompetenz“ schließt an diese Forschungen an, indem es wissenschaftliche Analysen in innovativer Weise mit einem direkten Transfer der gewonnenen Erkenntnisse in die Sportpraxis verknüpft. Konkret verfolgt das geplante Projekt damit zwei übergeordnete Ziele:

Erstens geht es auf *wissenschaftlich-analytischer Ebene* darum, auf der Basis des bereits vorliegenden theoretischen Bezugsrahmens und mithilfe des bewährten qualitativen Forschungsdesigns vertiefende Einblicke in die Praxis der Trainer-Athlet-Kommunikation zu erhalten. Zweitens wird die wissenschaftliche Analyse auf der *Anwendungsebene* direkt für den nachhaltigen Transfer der Ergebnisse in die Sportpraxis genutzt, indem in Kooperation mit ausgewählten Verbänden die Schulung von Multiplikatoren und die Entwicklung von Leitfäden zur

Vermittlung von Sozialkompetenz in der Traineraus- und -fortbildung am konkreten Datenmaterial erfolgt.

2 Methode

Auf *theoretischer Ebene* wurde ein Modell der Trainer-Athlet-Kommunikation entwickelt, mit dessen Hilfe sechs übergeordnete Anforderungen an das kommunikative Handeln von Trainern abgeleitet wurden: Verständigungssicherung, Verhaltenssteuerung, Konfliktregulierung, thematische Strukturierung, Grenzziehung und Partizipation (vgl. ausführlich Borggrefe & Cachay, 2015). Auf *empirischer Ebene* wurden im Lichte dieser Theorie Fallstudien in den Sportarten Handball, Leichtathletik und Turnen durchgeführt. An der Studie nahmen insgesamt sechs Trainer und eine Trainerin sowie 29 Athletinnen und Athleten aus den jeweils betreuten Wettkampfeinheiten teil. Alle teilnehmenden Trainerinnen und Trainern bekleideten die Funktion eines Bundestrainers bzw. Trainers an einem Bundesstützpunkt.

Die Studie weist ein qualitatives Forschungsdesign auf, das zum einen Video- und Audioaufzeichnungen unterschiedlicher Trainer-Athlet-Kommunikationen, zum anderen qualitative Interviews mit Trainern und Athleten impliziert. Erstere entstammen authentischen Interaktionssituationen – Trainingskommunikationen, Kommunikationen während des Wettkampfs, Vor- und Nachbesprechungen, Auszeiten und Halbzeitbesprechungen –, wobei pro Trainer Datenmaterial im Umfang von ca. 30 bis 35 Stunden erhoben wurde. Aus dem umfangreichen Videomaterial wurden anschließend solche Sequenzen ausgewählt, die die unterschiedlichen kommunikativen Anforderungen an Trainer idealtypisch widerspiegeln, und in Interviews mit dem jeweiligen Trainer und mit Athleten der betreffenden Wettkampfeinheit eingespielt. Insgesamt wurden auf diese Weise 36 Interviews über die sich in den Video- und Audiosequenzen dokumentierenden Trainerstrategien mit einer Länge von zwei bis drei Stunden geführt.

Die Auswertung der Video-/Audio- und Interviewdaten erfolgte jeweils in einem gestuften

Prozess: *Erstens* wurde das gesamte innerhalb einer Wettkampfeinheit erhobene Video- und Audiomaterial gesichtet und theoriegeleitet ausgewertet. Dazu musste das Material zunächst synchronisiert werden, d. h., es erfolgte eine Zusammenführung unterschiedlicher Kameraperspektiven („split screen“) und der jeweils brauchbaren Tonspuren (Trainermikrofon, Kameramikrofone, zusätzliche Richtmikrofone). Die theoriegeleitete Auswertung implizierte das Herausschneiden theoretisch relevanter Sequenzen, die unterschiedlichen kommunikativen Anforderungen zugeordnet wurden. Um eine einheitliche und theoriekonforme Auswertung zu gewährleisten und mögliche Differenzen zwischen unterschiedlichen „Auswertern“ zu vermeiden, erfolgte die komplette Sichtung und Auswertung des Video- und Audiomaterials jeweils gemeinsam durch die gesamte Forschergruppe. *Zweitens* wurden aus dem Gesamtmaterial der theoretisch geordneten und geschnittenen Sequenzen dann solche ausgewählt, die kommunikative Anforderungen an Trainer möglichst idealtypisch widerspiegeln. Diese wurden anschließend in die Leitfadeninterviews mit dem Trainer und den Athleten einer Wettkampfeinheit eingespielt. Theoretisch relevante Aspekte, die nicht anhand von Video- und Audiodaten abgebildet werden konnten, wurden in den Interviews ohne Bezugnahme auf solche Daten thematisiert. *Drittens* wurden die Trainer- und Athleteninterviews dann wiederum theoriegeleitet entlang kommunikativer Anforderungen ausgewertet, was schließlich *viertens* eine strukturierte Zusammenführung der Video- und Audiosequenzen mit den dazugehörigen Interviewdeutungen der Trainer und Athleten ermöglichte.

3 Geleisteter Transfer

In enger Kooperation mit dem Deutschen Handballbund, dem Deutschen Leichtathletik Verband und dem Deutschen Turner-Bund wurde der Transfer der wissenschaftlichen Erkenntnisse in die Traineraus- und -fortbildung gesichert. Dies umfasste im Einzelnen folgende Maßnahmen:

(1) *Schulung der Multiplikatoren: Einführung in die theoretischen Grundlagen*

Im Rahmen eines ganztägigen Multiplikatoren-Workshops ging es darum, die Multiplikatoren mit den theoretischen Überlegungen zu kommunikativen Anforderungen innerhalb der Trainer-Athlet-Kommunikation vertraut zu machen. Die Bedeutung dieser Anforderungen wurde an konkreten empirischen Beispielen aus Vorgängerstudien erörtert, die gemeinsam mit den Multiplikatoren theoriegeleitet beobachtet und reflektiert wurden.

(2) *Vorbereitung der individuellen Trainerberatungen gemeinsam mit den Multiplikatoren*

Im Rahmen der Vorbereitung der individuellen Trainerberatungen wurden die Multiplikatoren in den Analyse- und Auswertungsprozess mit einbezogen. Dazu wurde ihnen in einem ersten Schritt das komplette Videomaterial in Form der synchronisierten und geschnittenen Gesamtdateien, der ausgewählten Leitfadenszenen sowie der Interviewtranskripte zur Verfügung gestellt. Vor dem Hintergrund der im Workshop vermittelten theoretischen Grundlagen sollten die Multiplikatoren das Material selbstständig sichten und analysieren. In gemeinsamen Sitzungen mit den Projektleitern fand dann jeweils die Vorbereitung der individuellen Beratungsgespräche mit den Trainern statt. Hierzu wurden als Grundlage Power-Point-Präsentationen erstellt, die jeweils eine kurze theoretische Einführung, sieben bis elf ausgewählte Videosequenzen sowie die sequenzbezogenen Interviewaussagen der Trainer und die anonymisierten Aussagen der Athleten umfassten.

(3) *Durchführung der individuellen Trainerberatungen gemeinsam mit den Multiplikatoren*

Auf der Grundlage der erstellten Power-Point-Präsentationen wurden gemeinsam mit den jeweils zuständigen Multiplikatoren individuelle Beratungsgespräche mit den sieben teilnehmenden Trainerinnen und Trainern geführt, die eine durchschnittliche Dauer von dreieinhalb Stunden aufwies. Dabei erhielten die Trainer zunächst eine kurze Einführung in die the-

oretischen Grundlagen durch die Projektleiter. Anschließend wurden die Leitfadenszenen gemeinsam angeschaut und unter Hinzunahme der Interviewdeutungen von Trainer und Athleten analysiert. Um die Trainer aktiv in die Beratung einzubeziehen und Reflexionsprozesse bei ihnen anzuregen, bekamen sie die Aufgabe, zunächst die Aussagen ihrer Athleten zu interpretieren und aufzuzeigen, welche Konsequenzen sie möglicherweise hieraus für ihr kommunikatives Verhalten ziehen. In methodischer Hinsicht wurden zu diesem Zweck vor allem so genannte zirkuläre Fragen eingesetzt, die dazu beitragen sollten, den Trainern einen distanzierten Blick auf die beobachtete Trainer-Athlet-Kommunikation zu ermöglichen, um so Gewohnheiten und Beziehungsmuster der psychischen Systeme (Königswieser & Hillebrand, 2013, S. 93) sowie die Eigenlogik des sozialen Systems aufzudecken. Zirkuläre Fragen sind entsprechend so zu formulieren, dass sie die Trainer zur Reflexion darüber anregen, welche Bedeutung das beobachtete Trainerverhalten für den betreffenden Athleten, für die Mannschaft oder die Zuschauer haben kann. Zirkuläre Fragen zielen demnach nicht darauf, die Innensicht respektive die Empfindungen der beobachtenden Person zu verdeutlichen, sondern es geht darum, die kommunikative Bedeutung und Funktion des gezeigten Verhaltens sichtbar zu machen (Reich, 2010, S. 236; von Schlippe & Schweitzer, 2012, S. 251). Diese Herangehensweise scheint besonders sinnvoll, „da das Verhalten von Menschen nicht von dem bestimmt wird, was andere Leute tatsächlich denken, sondern von dem, was sie denken, was die anderen denken“ (Simon & Rech-Simon, 2012, S. 21). Für die Veränderung des Trainerverhaltens ist es daher bedeutsam, dass Trainer lernen zu beobachten und zu reflektieren, wie Athleten bestimmte Situationen deuten. Die Einschätzungen der Trainer wurden jeweils von den Projektleitern und den Multiplikatoren diskursiv aufgegriffen und ergänzt. Es wurden abschließend jeweils athleten- und situationspezifische Lösungsstrategien im

Sinne funktionaler Äquivalente aufgezeigt und festgehalten.

Grundsätzlich ging es im Rahmen der Beratung also nicht darum, den Trainern „einfache“ Handlungsanweisungen im Sinne „richtiger“ oder „falscher“ Kommunikationsstrategien an die Hand zu geben, denn dies ist aufgrund der Komplexität kommunikativer Prozesse, die stets durch die Teilnehmenden und die relevanten Kontextfaktoren der Situation beeinflusst werden, gar nicht möglich. Vielmehr war es das Ziel der Beratung, den Trainern diese Komplexität mit Hilfe der Szenen zu spiegeln, sie dafür zu sensibilisieren und sie in die Lage zu versetzen, die Funktionen und Folgen ihres kommunikativen Handelns zu analysieren, mögliche Alternativen zu reflektieren und darüber ggf. ihren kommunikativen Handlungsspielraum zu erweitern und im besten Fall zu optimieren.

Zum Abschluss der Beratungsgespräche wurden die Stärken, Probleme und Entwicklungsmöglichkeiten im Hinblick auf das Kommunikationsverhalten der Trainer durch die Projektleiter noch einmal zusammengefasst. Außerdem erhielten die Trainer die PowerPoint-Präsentation mit den Beispielszenen und den anonymisierten Zitaten auf DVD, um sich im Nachhinein auch noch einmal selbstständig mit der Thematik beschäftigen zu können.

(4) Durchführung von verbandsinternen Trainerworkshops

In zwei Verbänden führten die Projektleiter jeweils vierstündige Trainerworkshops zum Thema „Sozialkompetenz“ durch, in einem Verband im Rahmen der A-Trainer-Ausbildung, im anderen im Rahmen einer Nachwuchstrainer-Fortbildung. Beide Veranstaltungen wurden allerdings nicht – wie ursprünglich geplant – gemeinsam mit den Multiplikatoren durchgeführt, sondern allein durch die Projektleiter. Eine Einbindung der Multiplikatoren in die Planung und Durchführung der Workshops scheiterte daran, dass die Multiplikatoren nach eigener Auskunft zum einen nicht über die zeitlichen Ressourcen, zum anderen aber

auch nicht über das nötige vertiefte soziologisch-kommunikationstheoretische Wissen verfügen, um sich in die Workshops einzubringen oder diese gar selbstständig – unter Supervision der Projektleiter – durchzuführen. An diesen beiden Punkten scheiterte überdies auch die ursprünglich vorgesehene Erstellung verbandspezifischer Leitfäden.

4 Fazit

Reflektiert man nunmehr abschließend das durchgeführte Projekt, dann ist festzustellen, dass dieses sowohl von den Multiplikatoren als auch von den meisten Trainern sehr positiv beurteilt wird. Als Beispiele sind drei Zitate aus den Feedbackbögen aufgeführt:

„Mir haben die Szenen persönlich meine Schwachstellen aufgezeigt und waren für mich in hohem Maße wichtig, um mir die Anforderungen noch einmal klar zu machen.“

„Ich habe es als echte Chance gesehen, selbst besser zu werden. Wann hat man mal die Chance, so ein Coaching zu erfahren?“

„Ich fand das Projekt als eine große Bereicherung meiner Arbeit und halte es für extrem sinnvoll und wichtig. Vielen Dank für die angenehme Zusammenarbeit.“

Das heißt, das Projekt ist von den Akteuren der Praxis hervorragend angenommen worden, es fokussiert offensichtlich ein bedeutsames Problem der Trainerausbildung. Fragt man sich allerdings, ob es gelungen ist, das Thema „Sozialkompetenz“ nachhaltig in den Verbänden zu verankern, so sind in Bezug auf dieses Ziel Abstriche zu machen. Zweifellos ist es durch die Einbeziehung der Multiplikatoren gelungen, die Relevanz des Themas in den Verbänden zu erhöhen, indem eine größere Zahl von Personen positiv über das Projekt kommuniziert, doch damit ist das Thema noch nicht genügend strukturell verankert. Will man dies erreichen, sind folgende Punkte zu beachten:

4.1 Auswahl der Trainerinnen und Trainer

Bei der Auswahl der Trainerinnen und Trainer ist darauf zu achten, dass diese nicht zur Teilnahme „überredet“ werden, sondern dass diese freiwillig und aus Überzeugung an dem Projekt teilnehmen. Denn nur wenn diese Überzeugung gegeben ist und damit eine entsprechende Offenheit und die Bereitschaft zu Lernen vorliegen, kann eine Schulung erfolgreich sein. Dies war bei der Mehrzahl der teilnehmenden Trainer gegeben. Die Zusammenarbeit mit diesen war hervorragend, sie waren im Beratungsgespräch offen für Hinweise und Kritik und beteiligten sich konstruktiv. Bei zwei Trainern war diese Offenheit nicht in gleichem Maße gegeben.

Wenn die Verbände Gewinn aus dem Projekt schöpfen wollen, dann ist der Auswahl der Trainer hohe Aufmerksamkeit zu schenken, denn nicht jeder Trainer hat die Statur, mit eigenen Schwächen umzugehen, diese gespiegelt zu bekommen und dann auch noch diese Daten für Fortbildungen frei zu geben.

4.2 Stellung der Multiplikatoren im Verband

Die Zusammenarbeit mit allen Multiplikatoren war ausgezeichnet, bei allen bestand ein großes Interesse, das Projekt erfolgreich zu gestalten. Im Hinblick auf die nachhaltige Implementierung des Themas stellt sich aber die Frage, ob die Multiplikatoren über eine entsprechende Stellung im Verband verfügen, die es ihnen ermöglicht, das Thema mit entsprechendem Nachdruck zu verfolgen.

So ist beispielsweise im Hinblick auf die Rolle des „Wissenschaftskordinators“, die von mehreren Multiplikatoren bekleidet wurde, zu reflektieren, dass diese im Verband eben „nur“ für Wissenschaft zuständig sind und nicht für die Hauptfunktion des Spitzensports: Training und Wettkampf. Dieses Defizit kann zum einen kompensiert werden, indem der Wissenschaftskordinator erfolgreicher Athlet und/oder Trainer war und somit entsprechende Achtung seitens der Trainer erfährt. Eine zweite Kompensations-

möglichkeit liegt in einem engen Kontakt zur Verbandsführung, um notwendige Entscheidungen herbeiführen bzw. beschleunigen zu können.

4.3 Freigabe des Materials

Eine wichtige Voraussetzung für die Nachhaltigkeit des Projekts ist die Freigabe der Szenen für Fortbildungen, und dies nicht nur für die Projektgruppe, sondern für alle am Projekt beteiligten Verbände. Mit diesem Datenpool verfügten die Verbände über Material, das es ihnen ermöglichte, Einblicke in den Umgang mit kommunikativen Anforderungen nicht nur in der eigenen Sportart, sondern auch in anderen Sportarten zu bekommen, wodurch der jeweilige Horizont erheblich erweitert werden dürfte.

Zwei der drei teilnehmenden Verbände haben diese Voraussetzung bereits erfüllt, indem sie die Zustimmung der beteiligten Trainerinnen und Trainer zur Freigabe ihrer Szenen eingeholt haben, beim dritten Verband liegt diese Zustimmung (noch) nicht vor.

5 Literatur

- Borggrefe, C. & Cachay, K. (2015). *Kommunikation als Herausforderung. Eine theoretisch-empirische Studie zur Trainer-Athlet-Kommunikation im Spitzensport*. Schorndorf: Hofmann.
- Borggrefe, C. & Cachay, K. (2016a). „Der Bundestrainer kann mir nicht weiterhelfen!“ Strukturelle Probleme der Bundestrainerrolle. *Leistungssport*, 46 (6).
- Borggrefe, C., Cachay, K. & Bahlke, S. (2016a). „Ich möchte jetzt nicht diskutieren, Jungs!“ Zur Bedeutung von Partizipation in der Trainer-Athlet-Kommunikation. *Leistungssport*, 46 (5), 41-47.
- Borggrefe, C. & Cachay, K. (2016b). „Wenn ich auf dem Spielfeld stehe, zerreiße ich mich!“ Moral in der Trainer-Athlet-Kommunikation. *Leistungssport*, 46 (4), 45-50.
- Borggrefe, C. & Cachay, K. (2016c). „Die Ansagen sind total falsch!“ Konflikte in der Trainer-Athlet-Kommunikation. *Leistungssport*, 46 (3), 35-41.
- Borggrefe, C. & Cachay, K. (2016d). Macht und Vertrauen. Steuerungsstrategien von Trainern im Spitzensport. *Leistungssport*, 46 (2), 41-47.
- Borggrefe, C., Cachay, K. & Bahlke, S. (2016b). „Soweit alles klar jetzt?“ Zum Problem gelingender Verständigung in der Trainer-Athlet-Kommunikation. *Leistungssport*, 46 (1), 45-50.
- Borggrefe, C., Cachay, K., Bahlke, S. & Dölling, R. (2017). „Frauen sind einfach schwieriger!“ – Zur Problematik geschlechtsbezogener Kommunikation im Spitzensport. *Leistungssport*, 47 (3).
- Königswieser, R. & Hillebrand M. (2013). *Einführung in die systemische Organisationsberatung* (7. Auflage). Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Reich, K. (2010). *Systemisch-konstruktivistische Pädagogik. Einführung in die Grundlagen einer interaktionistisch-konstruktivistischen Pädagogik* (6. Auflage). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Simon, Fritz B. & Rech-Simon, C. (2012). *Zirkuläres Fragen: systemische Therapie in Fallbeispielen: ein Lernbuch* (9. Auflage). Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- von Schlippe, A. & Schweitzer, J. (2012). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I. Das Grundlagenwissen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.