

# NextTrain 2010-12

NextTrain: ein Projekt mit den Nachwuchs-Bundestrainern und Perspektivtrainern des Deutschen Volleyballverbandes. Entwicklung einer zukunftsfähigen leistungssportlichen Kultur und deren konzeptionelle Fundierung

(AZ 071603/12)

Wolfgang Klöckner (*NewIntelligence*)(Projektleiter), Filip Mess & Eric Schürhaus

Universität Konstanz, Fachgruppe Sportwissenschaft

## 1 Problemstellungen

Ein grundsätzlicher Beobachtungsstandort dieses Projektes geht davon aus, dass der umfangreiche Komplex „Führung“ – gleichgültig ob in Wirtschaft, Bildung oder hier bei Trainern im Leistungssport – nicht verschrieben werden kann, schwierig „theoretisch“ vermittelbar erscheint, sondern innerhalb seiner wechselnden Rahmenbedingungen mit vielen Unwägbarkeiten gelebt und in reflektierter Erfahrung ständig weiterentwickelt werden sollte (Krusche, 2008). Ebenso, dass eine dafür vorgesehene Bildungs-Sozialisation von Trainern sich bisher entlang der „Eigenlogiken“ von Organisationen des Sports, wie Bündeln und Verbänden, traditionell in entsprechende Ausbildungsgänge stuft (C-B-A-Diplom). Dabei kann zwischen Landesverbänden (C-B), Dachverband (A) und DOSB (Diplom) eine extrem große Vielfalt von Ausbildungskonzeptionen und Inhalten (Methoden) unterstellt werden, die vermutlich die jeweilige „Lehrorganisation“ eines Verbandes selber nicht mehr überschaut. Mit steigender Ausbildungsstufe nehmen sportwissenschaftlich unterlegte Ausbildungsinhalte an „Gewicht“ zu, deren disziplinspezifische Erkenntnisvielfalt und Sinnhaftigkeit für die sehr vielschichtigen und praxisdominierten Anforderungsfelder von Trainern im Verständnis dieses Projektes kritisch in Frage gestellt werden (Klöckner, 2011). Aus Trainersicht wirken die unzeitgemäßen Strukturen und daraus resultierenden Organisationsdefizite in Sportverbänden bei ihrer alltäglichen Arbeit weiterhin problemverstärkend.

Damit fokussiert das Projekt NextTrain zwei wesentliche Fragestellungen:

- › wie lassen sich die Anforderungen von Bundes-/Perspektivtrainern (Nachwuchs) in einem Sportspielverband aus Sicht der „Anwender“ verstehen und vor dem Hintergrund ihrer Ausbildungen und Erfahrungen
- › in Richtung auf eine „zukunftsfähige“ Philosophie leistungssportlichen Arbeitens – hier in der Sportspielart Volleyball – transformieren?

Einem prozesshaften Projektverständnis folgend

- › sollten über einen Zeitraum von gut einem Jahr vier Workshops durchgeführt werden,
- › in denen relevante Themen der Gesamtzielstellung von den Trainern identifiziert und in den Zeiträumen zwischen den Workshops „projekthaft“ angewandt und für den folgenden WS erfahrungsmäßig aufgearbeitet werden sollten.

## 2 Methoden

### 2.1 Interviews

Als eine Art Standortbestimmung wurden vorab (2010) bundesweit 23 zweistündige Interviews mit allen Bundestrainern (auch den beiden Senioren-BT), anerkannten Volleyballexperten und der ange-dachten Projektgruppe zu folgenden Fragestellungen durchgeführt:

- › die Qualifikationen der Trainer, ihre idealtypischen Bilder eines Volleyballtrainers im Spitzenbereich,
- › ihre „best practice“ Zielvorgaben der Sportart,
- › ihr Modell von Hochleistung im Volleyball: welche Prozesse legen sie zugrunde, wie setzen sie diese in Training und Wettkampf um,
- › das eigene Rollenverständnis und ihr damit verbundener Führungsstil,
- › ihr Wissen und Verständnis von Lernen und Kommunikation,
- › ihr Umgang mit Wissenschaft,
- › ihre empfundenen Belastungsprofile,
- › ihre Sicht von der Qualität der Zusammenarbeit im Leistungsbereich des DVV.

### 2.2 Workshops

In dem Projekt wurde die erfahrungsgeladene Entwicklung zukunftsfähiger leistungssportlicher Arbeitsweisen und Konzeptionen unmittelbar an Workshops gebunden, in denen sich „Wissen schaf-fende“ Inputs mit kleingruppenspezifischen Arbeitsformen abwechselten. Ziel dieses Vorgehens: die bestehenden Arbeitsweisen der Trainer mit anderen Beobachtungspositionen und -formen zu hinter-legen, notwendige (gewünschte?) Veränderungen zu identifizieren und supervisiert vom Projektleiter in der eigenen Trainings-/Wettkampfarbeit zwischen den Workshops zu erproben. Zugleich versuch-te sich dieses projekthafte Vorgehen an einer zeitlich-inhaltlichen Komprimierung mehrjähriger und breit gestreuter Ausbildungswege innerhalb des DVV.

Aufgrund der benannten fehlenden Abstimmung wurden zwei Workshops in der jeweiligen Linie (Senior-Junior-Jugend-BT) dem Projekteinstieg vorgeschaltet, um eine Optimierung der Zusammen-arbeit anzuregen. Zugleich ein tragfähiges Verständnis für technisch-taktische, athletische Fragen, sowie die Grundlage für eine abgestimmte Karriereplanung der Spieler aller Nationalmannschafts-stufen zu legen.

Diese Ergebnisse flossen in den ersten Projektworkshop ein, dessen primäre Zielsetzung darin lag, die Gruppe von 10 Personen auf gemeinsame Arbeitsweisen entlang zu identifizierender Themen/Inhalte einzustimmen. Als zentrale Projektinhalte wurden in Tandems die folgenden Themen erar-beitet, mit der Gesamtgruppe abgestimmt und an die Tandems als Arbeitsaufträge bis zum nächsten Workshop vergeben:

- › *Trainerrolle*: wie definieren wir in der im Projekt zu entwickelnden „Leistungssportlichen Konzeption des DVV“ die Trainerrolle neu, wie finden wir eine Balance zwischen sport-bezogenen (Training-Wettkampf) und Managementaufgaben,

- › *Integrative Konzeptionen* für Halle und Beach: welche Anforderungsprofile zeichnen den Spitzenvolleyballer in der Halle und im Beach aus, wo/wie lassen sie sich verbinden, wie könnten bestimmte Entwicklungsimpulse (Persönlichkeit, Technik, Athletik) übergreifend in die Karrieren von Spielern eingebaut werden,
- › *Intelligente Innovationen* für Training/Wettkampf: wie können wir unser Training innovativer und intelligenter gestalten, mit Impulsen aus den im Projektteamprozess vorgestellten Inputs (Intelligenzen, Lernen, Neurophysiologie/Gehirn, Kommunikation, systemisches Wissen ...),
- › *Wissensmanagement*: welche zu unseren Fragestellungen passenden Arbeiten, Projekte, Publikationen gibt es in anderen Sportarten, Ländern,
- › *Netzwerke*: mit welchen Netzwerken in und außerhalb des Volleyballs wollen wir zusammenarbeiten (Kompetenzen anbieten und nutzen), in welcher Form soll diese Zusammenarbeit verlaufen?

## 3 Ergebnisse

### 3.1 Ergebnisse aus den Interviews

Generell wird in der Befragungsgruppe eine Mentalität deutlich, die vielfältige Führungsdefizite und eine „Bringschuld“ bei der Organisation des Dachverbandes DVV verortet. Da auch seitens des DVV überwiegend „Enttäuschungen“ (Unsicherheiten) in der Zusammenarbeit mit den Bundestrainern und ihren Mannschaften formuliert wurden, zeichnete sich auf beiden Seiten eine Gemengelage diffuser Führung ab, besonders spürbar in Form unklar definierter Rollen und Verantwortlichkeiten, sowie stark ausgeprägten Kommunikationsdefiziten. Ausgehend von den beiden Senioren-Bundestrainern arbeiteten die Nachwuchsbundestrainer in beiden „Linien“ (männlich/weiblich) ohne gezielte Abstimmung untereinander. Ebenso die Bereiche Hallen- und Beachvolleyball. Erkennbar schimmern in den Interviews innerhalb beider Nachwuchsschienen auch interkulturelle Unterschiede (NL und BRD) auf, in Form unterschiedlicher Trainerausbildungen und Konzeptionen (deren sichtbare Auswirkungen keine Aufmerksamkeit fanden). Grundsätzlich fehlten ein verbindendes und gegenseitig abgestimmtes Leistungsverständnis, sowie eine verbindliche Führungskultur und deren Koordination innerhalb der Gruppe der Bundestrainer.

### 3.2 Ergebnisse aus den Workshops

Der Prozess zwischen den Workshops wurde seitens der Projektleitung intensiv supervisiert, ohne jedoch vermeiden zu können, dass sich „alte und etablierte Verhaltensmuster“ bei den Trainern und auch der DVV-Umgebung durchsetzten und so extrem wenig Entwicklung bei Themen und auch Abstimmungen innerhalb der Projektgruppe zuließen. Bereits der zweite Workshop konnte sich daher nicht auf erarbeitete Fortschritte stützen, sondern musste einige Entwicklungsschritte „zurückgehen“. Entsprechend wurde vom Projektleiter eine andere Arbeitsweise angeboten, bei der durch wöchentliche Skype-Konferenzen ein bisher nicht existenter „geregelter“ Informationsaustausch zwischen den Bundestrainern stattfand. So wurden anstehende Führungsaufgaben (inhaltlich-terminlich) koordiniert, Aufgaben an einzelne Trainer delegiert und ein Athletikworkshop mit Landestrainern vorbereitet und anschließend von den Projektmitgliedern eigenständig durchgeführt. An diesen wöchentlichen Konferenzen (insgesamt 17) nahm dann auch der Sportdirektor teil, weil sich erkennbar viele

Fragestellungen mit seinen Aufgaben überschritten. Nach dem dritten Workshop sollte diese neu entwickelte wöchentliche Kommunikation an den Sportdirektor übergehen und der Projektleiter sich wieder verstärkt auf die ursprünglichen Themen des Projektes fokussieren. Parallel verlaufende Personalveränderungen innerhalb der Projektgruppe und im DVV mit einer sehr hohen Eigendynamik, sowie neue Aufgabenstellungen für den Projektleiter (Klößner, 2012) ließen das Projekt zum Ende 2011 zum Erliegen kommen.

## 4 Diskussion

Das Projekt NextTrain suchte einen in der gängigen Forschungspraxis ungewohnten Weg zu kreieren: im Rahmen von Workshops, Bundestrainern verschiedene Beobachtungsebenen anzubieten und ihr Wissen generisch mit den praktischen Erfahrungen und deren Reflektionen zu vernetzen und wachsen zu lassen (Wissen schaffen?). Entsprechend „irritiert“ reagierten die Teilnehmer, aber auch Umwelten (Dachorganisation DVV, BISp) auf diesen Ansatz. Als einen grundlegend kritisch-störenden Treiber identifizierte der Projektleiter die unter Punkt 3.1 beschriebene Gemengelage zwischen den politischen und operativen Ebenen des DVV. Ein ausgeprägtes, gegenseitiges Misstrauen, ungeklärte, diffuse Führungsverantwortungen und daraus abgeleitete „Überlebensstrategien“ der Bundestrainer, im Sinne sehr individueller Arbeitsdefinitionen, fehlender Abstimmungen der leistungssportlichen Ziele, Inhalte und „Kultur“, blockierten die für ein solches Projekt unbedingt notwendige Kreativität und auch den „Mut“, neue Wege zu suchen und direkt zu beschreiten.

Mit den gemachten Erfahrungen kann diesem Vorgehen grundsätzlich ein innovativer Charakter für unterschiedlich angelegte „Bildungsprozesse“ einer ausgewiesenen Experten Klientel, wie Bundestrainern zugesprochen werden. Die Vernetzung ihres Wissens innerhalb der Gruppe, die Arbeitskoordination über alle Nationalmannschaften hinweg, die Verdichtung von leistungssportlichem Know-how und erfolgsbestimmenden Faktoren, die abgestimmten Karriereplanungen von Spielern und der zielführende Übergang von einem kulturell tradiert ausgeprägten Konkurrenz- in einen Kooperations-Modus des „Miteinanders“, könnten Bausteine einer elastischeren Neu-Organisation des Leistungssports im DVV werden.

Als „Lessons Learned“ für das ebenfalls vom BISp geförderte und bereits angelaufene Anschlussprojekt NextTrain 2013 mit dem DHB sind bereits erste Optimierungen angedacht und auch umgesetzt worden:

- die Erstellung einer Prozesslandkarte innerhalb der Gremien des Leistungssports im DHB (wo verlaufen, welche Prozesse, wer sind die Prozessverantwortlichen, wo fallen die Entscheidungen?),
- darauf aufbauend eine enge Verknüpfung der politischen (Sportdirektor und BT-Wissenschaft) und operativen (alle hauptamtlichen Bundestrainer) Ebenen in einem Steuerungs- =Projektteam,
- die frühzeitige Werbung für das Projekt im Präsidium und Vorstand des DHB (informelle Vorstellung und Vortrag beim Bundestag).

Aus Sicht des DHB soll das Projekt NextTrain 2013 einen notwendigen und schrittweisen Übergang in Richtung auf eine zukunftsfähige Organisation von Leistung im DHB herstellen. Dies auch vor dem in Vorgesprächen benannten Erkenntnishintergrund, sich der deutlichen Zunahme von Komplexität im Leistungssport mit der Sichtweise herkömmlicher Paradigmen immer weniger gewachsen zu fühlen.

## 5 Literatur

Krusche, B. (2008). *Paradoxien der Führung. Aufgaben und Funktionen für ein zukunftsfähiges Management*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Klößner, W. (2011). Trainer in der alltäglichen Dysbalance zwischen Wissenschaft und Wissen schaffen. *Leistungssport*, 3, 5-8

Klößner, W. (2012). Denn wir wissen nicht, was wir tun. *Leistungssport*, 3, 12-16.