Carmen Borggrefe, Ansgar Thiel, Klaus Cachay

Sozialkompetenz von Trainerinnen und Trainern im Spitzensport

1. Auflage
SPORTVERLAG *Strauß* 2006

Bundesinstitut für Sportwissenschaft

Wissenschaftliche Berichte und Materialien

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

1. Auflage 2006
SPORTVERLAG *Strauß*
Olympiaweg 1, 50933 Köln

© Bundesinstitut für Sportwissenschaft, Bonn

Druck: Medienhaus Plump, Rheinbreitbach

ISBN 3-939390-84-4
Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung 5

I Einführung und Problemstellung 14

1 Einleitung 14

2 Zum Forschungsstand 17

2.1 Sozialkompetenz als Basiskompetenz für Kommunikation und Rollenspiel 19

2.2 Sozialkompetenz als Führungseigenschaft 24

2.3 Reflexion des Forschungsstandes und Bestimmung des Forschungsdefizits 27

II Theoretische Überlegungen 31

1 Das Feld sozial kompetenten Trainerhandelns: Wettkampfeinheiten des Spitzensports 32

1.1 Der Siegescode als zentrale Handlungslogik des sozialen Systems Spitzensport 33

1.2 Regeln des sozialen Kontextes Spitzensport 35

1.3 Typische Verhaltenserwartungen in Wettkampfeinheiten des Spitzensports 36

2 Zur Trainer-Athlet-Interaktion 55

2.1 Das Verhältnis von Kommunikation und Bewusstsein als Problem sozial kompetenten Trainerhandelns 56

2.2 Zur Steuerung und zur Herstellung von Kooperation innerhalb der Trainer-Athlet-Interaktion 64

2.3 Zur Regulierung von Widersprüchen und Konflikten 88

3 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen: Ein Modell sozial kompetenten Trainerhandelns im Spitzensport 105

4 Lerntheoretische Überlegungen zur Vermittlung von Sozialkompetenz 111

5 Leitfragen der empirischen Untersuchung 119

III Konzeption und Durchführung der Untersuchung 121

1 Methodisches Vorgehen 121

2 Untersuchungsdurchführung 125

3 Verfahren der Datenaufbereitung und Datenanalyse 127

IV Ergebnisdarstellung 128

1 Allgemeines und tätigkeitsbezogenes Verständnis von Sozialkompetenz 128

2 Dimensionen sozial kompetenten Trainerhandelns 145

2.1 Kommunikation: Zur Sicherung von Verständigung 145

2.2 Steuerung: Zur Herstellung von Kooperation 173

2.3 Konflikt: Zur Regulierung von Widersprüchen 230
2.4 Koordination unterschiedlicher Handlungslogiken 252
3 Zur Frage der Vermittlung und des Stellenwertes der Sozialkompetenz innerhalb der Trainerausbildung 261
3.1 Lernbarkeit und Vermittlungsstrategien 261
3.2 Zum Stellenwert der Sozialkompetenz in der Trainerausbildung der Fachverbände und des Deutschen Sportbundes 269
V Fazit und Ausblick 274
Literaturverzeichnis 276
Tabellenverzeichnis 284
Abbildungsverzeichnis 285
Anhang 286

Kurzfassung

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 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 allgemeinster 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.

Die vorliegende 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

* Bei der hier und in weiteren Beiträgen verwendeten männlichen Form der Personenbezeichnung ist die weibliche Form stets mitgedacht!

Ausbildungsinhalten abzuschätzen und hierzu einige ausbildungsmethodische Vorschläge zu unterbreiten.

(1) 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.

Generell steckt vor einem modernen, an Selbstbestimmung und Persönlichkeitsentfaltung orientierten Werthorizont ein hohes Maß an *Personalisierung* – im Sinne einer situativ-individuellen Zuwendung innerhalb der Trainer-Athlet-Interaktion – das zeitgemäße Verständnis von Sozialkompetenz ab. Dies wird auch von den Praktikern so gesehen, deren Aussagen gemäß die so genannten „alten Trainerschulen“, die sich vor allem durch einen autoritären Führungsstil, die Formalisierung der Trainer-Athlet-Beziehung und die geringe Beachtung individueller Bedürfnisse auszeichneten, kaum mehr als Erfolg versprechend eingeschätzt werden können. Nahezu durchgängig wird daher sozial kompetentes Trainerhandeln mit Modernität assoziiert, wobei die Kommunikation zwischen Trainer und Athlet eher persönlich und partnerschaftlich erfolgt, sich Trainer verständigungsorientiert zeigen, ihren Athleten größere Freiräume lassen und mehr Rücksicht auf persönliche und außersportliche Anforderungen und Bedürfnisse nehmen.

Nicht zuletzt resultiert sozial kompetentes Trainerhandeln immer aus einem *ausgeprägten Problembewusstsein* und birgt somit bereits in sich die vermehrte Bereitschaft, sich eingehend mit der Rolle und den Aufgaben eines Trainers im Spitzensport auseinanderzusetzen. Hierin liegt zugleich der Schlüssel für den *sportlichen Erfolg*, denn letztlich finden gerade sozial kompetente Trainer einen besseren Zugang zu ihren Athleten und sind somit

eher in der Lage, diese erfolgreich zu steuern, zu motivieren und so sämtliche Leistungsreserven zu mobilisieren. Zudem liegt die Stärke sozial kompetenter Trainer auch darin, unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse zu koordinieren – eine Fähigkeit, der gerade in Mannschaftsportarten eine hohe Bedeutung zuzumessen ist. Und schließlich kann auch davon ausgegangen werden, dass sozial kompetente Trainer durch den Aufbau von persönlichen Beziehungen eher in der Lage sind, sportliche Krisen zu bewältigen und Konflikte zu managen, was wiederum der langfristigen Zusammenarbeit zwischen Trainer und Athlet(en) zugute kommt. Vor diesem Bedeutungshorizont mit einem klaren Bezug auf den sportlichen Erfolg im Spitzensport können – selbst wenn Fachkompetenz stets als unabdingbare Voraussetzung dafür gelten kann, dass Trainer überhaupt Zugang zu ihren Athleten finden – die sozialen und fachlichen Fähigkeiten von Trainerinnen und Trainern als durchaus gleichrangig eingeschätzt werden.

(2) 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.

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 erfolgversprechender, sprich: in situativ und individuell angemessener Weise auf die Leistung verschiedener formeller und informeller Steuerungsmedien wie z. B. Macht, Geld oder Vertrauen zuzugreifen.

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

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.

Die zentrale Bedeutung dieser vier analytisch herleitbaren allgemeinen Problemdimensionen sozial kompetenten Trainerhandelns findet ihre Entsprechung in den Aussagen von Trainern, Athleten, Managern und Funktionären. Allerdings lassen sich anhand dieser Aussagen zugleich noch ungleich schärfere Einblicke in die vielgestaltige Praxis eines sozial kompetenten Trainerhandelns gewinnen, das auch in der konkreten Bewältigung seiner zentralen Probleme immer an Situationen, Personen und soziale Kontexte gebunden bleibt.

Eine Vielzahl von Äußerungen der Interviewpartner kreisen um das *Problem der Verständigung*. Allemal 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. Die Etablierung einer verständigungsorientierten Kommunikation unterliegt ferner noch weiteren Bedingungsfaktoren, wie der beruflichen Erfahrung von Trainern und der Dauer der Zusammenarbeit mit den Athleten. Als zentrale soziale Fähigkeiten von Trainern nennen die Interviewpartner dabei die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme sowie Wahrnehmungs- und Reflexionsfähigkeit. Auch in diesem Zusammenhang wird wiederum die hohe Bedeutung einer personalisierten und vertrauensbasierten Beziehung hervorgehoben. Wenn man davon ausgeht, dass Verständigung vor allem auf einer identitäts- und individuumsbezogenen Gestaltung des Kommunikationsprozesses beruht, und dass es dazu notwendig ist, möglichst viel über den Kommunikationspartner, seine Bedürfnisse und Erwartungen in Erfahrung zu bringen, damit jeweils seine Perspektive berücksichtigt werden kann, wird ersichtlich, dass der Personalisierung und dem Aufbau von Vertrauen eine große Bedeutung zukommen. Erst auf der Basis eines solchen Vertrauensverhältnisses wird es für den Trainer überhaupt möglich, seine Athleten kennen zu lernen und Informationen zu erlangen, die er im Hinblick auf eine gelingende Verständigung nutzen kann.

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.

Inwiefern allerdings innerhalb der Trainer-Athlet-Interaktion primär auf formale oder personale Steuerungsstrategien gesetzt werden kann, bleibt ein Stück weit immer auch abhängig von der Art und dem Formalisierungsgrad der jeweiligen Wettkampfeinheit. So beruht ja formale Steuerung beispielsweise auf Verträgen, Hierarchien, Weisungsketten und Sanktionspotenzialen, d. h. auf unabhängig von Personen gültigen Verhaltensregeln und Strukturen, die jedoch nicht in allen Wettkampfeinheiten des Spitzensports gleichermaßen gegeben sind. Jedoch merken bezogen auf die Leistung formaler Steuerung die Interviewpartner ohnehin kritisch an, dass mit Hilfe formaler Strukturen zwar eine Verhaltenskonformität hergestellt, doch nicht notwendigerweise eine Einstellungskonformität gesichert werden kann. Angesichts der Annahme aber, dass eine hohe Trainingsmotivation der Athleten und ein zielstrebiges Arbeiten im Hinblick auf das zentrale Ziel „sportlicher Erfolg“ gerade auf einer hohen Einstellungskonformität in Form von Überzeugung beruhen, gehen die Interviewpartner davon aus, dass Trainer über die infrastrukturelle Nutzung von formalen Strukturen hinaus immer auch auf andere Formen der Steuerung zurückgreifen sollten, wenn sie im Umgang mit ihren Athleten erfolgreich sein wollen. Eine sehr wichtige Bedingung für die Herstellung einer solchen Einstellungskonformität und Überzeugung sehen die Interviewpartner dabei in einer wissens- und wahrheitsbasierten Kommunikation, und sie nennen daher die fachliche Kompetenz und die eigene spitzensportliche Erfahrung von Trainern als eine bedeutende Steuerungsvoraussetzung. Darüberhinaus gehen sie davon aus, dass die Konditionierung von Einstellung und Bewusstsein auch durch eine aktive Zusammenarbeit zwischen Trainer und Athlet und die Partizipation von Athleten an Entscheidungsprozessen gewährleistet werden kann.

Als zentraler Baustein der Steuerung innerhalb der Trainer-Athlet-Interaktion und als Voraussetzung für eine sportlich erfolgreiche Zusammenarbeit wird wiederum Vertrauen hervorgehoben. Dabei sind die Leistungen, die Vertrauen in diesem Kontext zugeschrieben werden, äußerst vielfältig: So ermöglicht Vertrauen Kooperation in der Art und Weise, dass Athleten auch selbständig und ohne die Aufsicht des Trainers mit vollem Einsatz trainieren und ihr gesamtes Verhalten an den Anforderungen des Spitzensports ausrichten; Vertrauen schafft die Basis dafür, dass sich Athleten mit ihren Erwartungen und Problemen dem Trainer anvertrauen, so dass dieser dies angemessen innerhalb des Steuerungsprozesses berücksichtigen kann; Vertrauen macht Verhalten erwartbarer und verringert

somit das Risiko nicht-kooperativen Verhaltens; Vertrauen manifestiert sich als Vertrauen in die Stärke und Leistungsfähigkeit von Athleten und steigert so die Kooperations- und Leistungsbereitschaft der Athleten. Angesichts dieser vielfältigen Leistungen von Vertrauen messen die Interviewpartner dem Aufbau von Vertrauen innerhalb der Trainer-Athlet-Beziehung eine sehr hohe Bedeutung zu, wobei sie davon ausgehen, dass sich Vertrauen vor allem über eine hohe Personalisierung der Beziehung etablieren lässt.

Personalisierung kann insofern also in Abgrenzung zu Formalisierung verstanden werden als die möglichst große Berücksichtigung personaler Erwartungen und Bedürfnisse der Athleten innerhalb der Wettkampfeinheit. In Bezug auf den Steuerungsaspekt muss die Bedeutung der Personalisierung vor allem darin gesehen werden, dass Motivation und Kooperationsbereitschaft der Athleten zunehmen, sofern sie ihre personalen Erwartungen und Bedürfnisse als Mitglieder einer Wettkampfeinheit berücksichtigt sehen, d. h., sofern sie als „ganze Person“ wahrgenommen und nicht auf ihre formale Rolle als austauschbarer Athlet reduziert werden. Dies wird gerade dann als besonders bedeutsam eingeschätzt, wenn es um die Konditionierung von Bewusstsein und die Herstellung von Einstellungskonformität geht.

Schließlich sehen die Interviewpartner im Aufbau einer Gruppen- bzw. Mannschaftsidentität ein weiteres wichtiges Steuerungsmittel zur Herstellung von Kooperation, dem insbesondere in Bezug auf Mannschaftssportarten große Bedeutung zukommt. Eine Gruppen- bzw. Mannschaftsidentität zeichnet sich vor allem durch einen hohen Zusammenhalt innerhalb einer Wettkampfeinheit aus, der in erster Linie auf personalisierten sowie vertrauens- und sympathiebasierten Beziehungen zwischen den Mitgliedern einer Wettkampfeinheit beruht. Hierin wird eine wichtige Voraussetzung für die hohe sportliche Leistungsfähigkeit und Bindungskraft „funktionierender Teams“ gesehen, weswegen ihr der Status einer eminent wichtigen Steuerungsaufgabe zugesprochen wird. Als geeignete Maßnahmen werden hier beispielsweise die Förderung gemeinsamer Aktivitäten und Erlebnisse, die Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel oder die Etablierung gruppenspezifischer Rituale genannt.

Insgesamt zeichnen sich angesichts der unterschiedlichen Potenziale der genannten Steuerungsmittel und -strategien sozial kompetente Trainer gerade dadurch aus, dass sie situations- und zielgruppenspezifisch jeweils die angemessene Steuerungsstrategie zwischen den Polen „Formalisierung“ und „Personalisierung“ wählen. Die Interviewpartner sehen in diesem Zusammenhang für Trainer jedoch auch einen möglichen Rollenkonflikt, da sie vor dem schwierigen Problem stehen, das bezogen auf das Steuerungsziel optimale Verhältnis von Formalisierung und Personalisierung, d. h. von Distanz und Nähe zu finden. Um diesen Rollenkonflikt zu lösen, müssen die Trainer über eine hohe Rollenflexibilität verfügen, die ihnen einen möglichst großen Abbau von Distanz zu den Athleten bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung ihrer Autorität erlaubt. Bei dieser Suche nach einem optimalen Verhältnis von Distanz und Nähe gilt es für Trainer zudem, die höchst unterschiedlichen strukturellen, personellen und situativen Bedingungen zu berücksichtigen.

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.

Im Hinblick auf das Management von Konfliktpotenzialen führen die Interviewpartner vor allem Strategien an, die sich dem organisationalen Konfliktlernen zuordnen lassen. Dazu gehört die Aufstellung verbindlicher Regeln, die alle Verhaltensweisen, die die Eskalationsdynamik von Konflikten forcieren, verbieten und Regelverstöße sanktionieren. Dies bedeutet jedoch grundsätzlich nicht, dass die Äußerung von Widersprüchen generell zu unterdrücken ist. Widersprüche sollten in Wettkampfeinheiten vielmehr grundsätzlich zugelassen werden, um zu gewährleisten, dass festgefahrene und innovationshemmende Strukturen verändert werden können. Hinsichtlich des Problems der Nichtberücksichtigung personaler Erwartungen wird es zudem als sehr bedeutsam angesehen, bei Entscheidungen im Hinblick auf divergierende Erwartungen auf Transparenz zu achten und das Vertrauen zu wecken, dass personale Erwartungen zu einem späteren Zeitpunkt Beachtung finden werden. In diesem Zusammenhang gilt es auch, Kommunikationsstrukturen zu etablieren, die eine angemesse Beachtung aller Athleten der Wettkampfeinheit in der Öffentlichkeit ermöglichen. Dies ist gerade in Sportspielmannschaften vor dem Hintergrund der Ersatzspielerproblematik und des unterschiedlichen Prestiges von Positionsrollen von großer Bedeutung. Angesichts des großen Einflusses der Medien auf die Generierung und die Eskalation von Konflikten in Wettkampfeinheiten des Spitzensports, wird schließlich auch betont, dass es wichtig ist, den jeweiligen Akteuren eine konfliktbezogene Medienkompetenz zu vermitteln.

Hinsichtlich des Managements von laufenden Konflikten zeichnen sich sozial kompetente Trainer vor allem dadurch aus, dass sie nicht versuchen, Konflikte hierarchisch zu lösen, sondern Lösungen herbeizuführen, die auf eine Verhaltens- und Einstellungsänderung der Konfliktgegner auf der Basis von Überzeugung abzielen. Dabei stellen Gespräche, in denen der Konfliktgegenstand auf einer fachlichen und sachlichen Ebene diskutiert wird, das wichtigste Mittel der Konfliktregulierung dar, während eine Verschiebung des Konflikts auf eine persönliche und emotionale Ebene unbedingt zu vermeiden ist.

Im Hinblick auf das Problem der *Koordination unterschiedlicher Handlungslogiken*, die es innerhalb der Trainer-Athlet-Interaktion zu berücksichtigen gilt, rechnen insbesondere Manager und Funktionäre, Sponsoren, das Publikum und die Medien zu den relevanten Bezugsgruppen. Hier wird mit Blick auf eine gelingende Zusammenarbeit mit Managern und Funktionären innerhalb der Wettkampfeinheit vor allem die Wichtigkeit einer alters- und zielgruppenspezifischen Kommunikation betont, um die Verständigung mit diesen Akteuren zu sichern. Darüber hinaus sollten Trainer hier vor allem bestrebt sein, ihre

Kompetenzen und Aufgabenbereiche klar abzugrenzen und sich ihre Entscheidungsautonomie und Verantwortung für den sportlichen Bereich zu bewahren. Auch sollten sie sich auf der Basis von Kooperation und Vertrauen sowie eines permanenten Informationsaustausches innerhalb der Wettkampfeinheit entsprechende Netzwerke aufbauen. Im Hinblick auf das Verhältnis zu den externen Bezugsgruppen stellen die Interviewpartner vor allem die große Bedeutung der Medien heraus und begründen dies damit, dass die Medienberichterstattung für Trainer auf der einen Seite immer gewisse Gefahren birgt, wenn zum Beispiel Aussagen verkürzt oder verfälscht wiedergegeben werden und somit Konflikte provozieren, dass die Medien auf der anderen Seite die Medien jedoch auch Möglichkeiten einer strategischen Nutzung bieten.

(3) Sozialkompetenz – ein Thema für die Trainerausbildung

Neben der theoretischen Analyse von Sozialkompetenz und der empirischen Konkretisierung des abgeleiteten Modells beleuchtet vorliegende Studie auch die Frage, welchen Stellenwert die Vermittlung von Sozialkompetenz innerhalb der Trainerausbildung einnimmt und wie die Lernbarkeit sozial kompetenten Trainerhandelns eingeschätzt wird. In diesem Zusammenhang werden auf der Basis lerntheoretischer Überlegungen und der Ergebnisse der Interviewstudie nicht zuletzt Empfehlungen für die Entwicklung eines Curriculums zur Vermittlung von Sozialkompetenz innerhalb der Trainerausbildung abgeleitet.

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 durch die Herstellung eines hohen Anwendungsbezugs zwischen theoretischem Wissenserwerb und der Wissensanwendung in konkreten Interaktionssituationen in Wettkampfeinheiten des Spitzensports auszeichnen. Entsprechend scheint die Bearbeitung von Fallbeispielen als möglicher Ausbildungsinhalt angezeigt. Ebenso steht die Wichtigkeit einer Erprobung der Wissensanwendung innerhalb einer praktischen Trainertätigkeit außer Frage, wozu geeignete Organisationsformen zu wählen sind, wie zum Beispiel Praktika, Hospitationen oder ein Assistenztrainersystem. Im Übrigen gehen viele Interviewpartner davon aus, dass die Vermittlung von Sozialkompetenz nicht allein auf die Trainerausbildung beschränkt bleiben, sondern auch eine regelmäßige Vertiefung in Trainerfortbildungen und -workshops angestrebt werden sollte, um eine Expertenkultur zu etablieren, die einen gegenseitigen Austausch von Erfahrungen und konkreten Problemlösestrategien ermöglicht.

Durch diese Einschätzungen der Interviewpartner im Hinblick auf die inhaltliche und methodische Vermittlung von Sozialkompetenz innerhalb der Trainerausbildung konnten

demnach auch lerntheoretische Überlegungen, in denen vor allem ein starker Anwendungsbezug der Wissensvermittlung und die Gestaltung authentischer Lernumgebungen postuliert wird, empirisch belegt werden.

I Einführung und Problemstellung

1 Einleitung

Der Begriff Sozialkompetenz ist zweifellos in aller Munde: ob als Lernziel in der Schule oder in Führungsseminaren für Manager in der Wirtschaft – der Vermittlung von sozialer Kompetenz wird momentan ein sehr hoher Stellenwert eingeräumt. Dies liegt daran, dass es inzwischen unbestritten ist, dass gerade Personen in Führungspositionen nicht nur über fachliche Qualitäten, sondern vor allem auch über eine hohe soziale Kompetenz verfügen müssen, wenn sie erfolgreich sein wollen. Und dies gilt auch und gerade für Trainerinnen und Trainer im Spitzensport.

Trainer benötigen heutzutage nicht mehr nur fachliche Kompetenzen im Bereich der Trainingssteuerung und Leistungsdiagnostik auf der Basis medizinischer, biomechanischer und trainingsmethodischer Erkenntnisse, sondern vor allem auch soziale Fähigkeiten im Umgang mit ihren Athleten. Dass der Ruf nach mehr sozialer Kompetenz von Trainerinnen und Trainern im Spitzensport immer lauter wird, hat vor allem zwei Gründe:

Erstens liegt es daran, dass in der Vergangenheit immer häufiger sozial inkompetentes Verhalten bei Trainern zu beobachten war – zum Beispiel im Rahmen von Dopingskandalen oder in Fällen von Athletenmissbräuchen durch Trainer. Angesichts solcher Verfehlungen wird in zunehmendem Maße an die pädagogische Verantwortung der Trainer appelliert und gefordert, dass bei allem Streben nach sportlichem Erfolg und Leistungssteigerung das individuelle Wohlergehen der Athleten und eine ganzheitliche Persönlichkeitsentwicklung nie aus dem Blick geraten dürfen.

Zweitens wird die Forderung nach mehr sozialer Kompetenz vor allem durch leistungsbezogene Argumente gestützt. Hier geht es um das Potenzial sozial kompetenten Trainerhandelns hinsichtlich der Lösung leistungsbeeinträchtigender Probleme. Die zentrale Aufgabe von Trainern besteht darin, die sportliche Leistung ihrer Athleten bzw. Mannschaften im Hinblick auf das Ziel „sportlicher Erfolg“ zu steuern. Eine erfolgreiche Steuerung setzt vor allem voraus, dass Trainer überhaupt einen Zugang zu den Athleten finden. Viele Trainer scheinen innerhalb dieses Steuerungsprozesses häufig gerade deshalb zu scheitern, weil sie nicht die richtige „Sprache“ im Umgang mit ihren Athleten finden.

So wurde am 10. Mai 2002, nach gerade einmal acht Monaten Tätigkeit, ein vielfacher deutscher Fußballnationalspieler aus seinem ersten Engagement als Trainer vorzeitig

entlassen[1]. Seitens des Vereins wurde diese Entscheidung mit „unterschiedlichen Auffassungen über die sportliche Zielerreichung in der laufenden Saison“ begründet. Die Berichterstattung der Massenmedien zeichnete allerdings ein anderes Bild, nämlich die Entlassung als Folge eines gestörten Verhältnisses des Trainers zur Mannschaft. Die Spieler würden nicht machen, was der Trainer ihnen sagt, das Auftreten der Mannschaft in den letzten Spielen lasse an „Arbeitsverweigerung“ denken, und die meisten Spieler hätten gegen den Trainer gespielt – so die einhellige Meinung der regionalen und überregionalen Presseorgane. Glaubt man diesen Berichten, dann kam es im Laufe der Saison zu immer größeren Spannungen zwischen Trainer und Mannschaft, die sich in folgender Aussage eines Spielers widerspiegeln: „Wir haben einen super Kader, aber unterschiedliche Auffassungen“ (vgl. Süddeutsche Zeitung vom 11.05.02).

Dass ein Trainer keinen Zugang zu seinen Athleten findet und dies die Erreichung der sportlichen Zielvorgabe gefährdet, ist kein Einzelfall. Dabei kann das Erscheinungsbild der Auseinandersetzung durchaus differieren, das Resultat ist aber stets das Gleiche: Die Wettkampfeinheit zieht – bildlich gesprochen – nicht mehr an einem Strang, vielmehr entstehen Untergruppen, die Einzelinteressen verfolgen, diese über das Gesamtziel der Mannschaft stellen und damit den sportlichen Erfolg gefährden.

In dem Maße, in dem solche Spannungen, Abstimmungsprobleme und Konflikte den Alltag von Wettkampfeinheiten im Spitzensportbereich prägen, sind Trainer in ihrer Arbeit einem berufsspezifischen Risiko ausgesetzt, das häufig übersehen wird, gerade weil es über sportbezogene Zusammenhänge hinausgeht: der Gefahr des sportlichen Scheiterns aufgrund von sozialen Spannungen. Entsprechend erkennen aufmerksame Beobachter des Spitzensports immer öfter, dass das häufige Scheitern von Trainern nicht unbedingt auf sportspezifische Kompetenzdefizite zurückzuführen ist, also dass diese nicht Bescheid wüssten, wie man Techniken und sportartspezifische Strategien vermittelt. Trainer scheinen in ihrem Amt vielmehr häufig deshalb zu scheitern, weil sie nicht auf einer „Wellenlänge“ mit ihren Athleten liegen. Missverständnisse, Widersprüche und Antipathien können jedoch die Trainer-Athlet-Beziehung massiv belasten, die Motivation und Leistungsentwicklung der Athleten negativ beeinflussen und schließlich zur Beendigung der Zusammenarbeit führen.

Eine „gemeinsame Wellenlänge“ als Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu finden, ist nun aber keinesfalls einfach. Zwar scheinen viele Trainer der Meinung zu sein, sie wüssten, wie man mit Athleten umzugehen hätte. Doch solche subjektiven Theorien sind prinzipiell mit relativ großen blinden Flecken behaftet, was bedeutet, dass ein Trainer immer nur das an Rückmeldung verarbeiten kann, was er überhaupt an Geschehnissen in seiner Umwelt bemerkt. Nicht nur Arroganz, Überheblichkeit und Starrsinnigkeit, auch Präferenzen, Sympathien oder einfach nur Erfahrungen in anderen Kontexten können in die-

1 Offiziell bekleidete er sein erstes Traineramt mangels gültiger Lizenz als Sportdirektor, war aber de facto der allein verantwortliche Trainer.

sem Zusammenhang dazu führen, dass Aussagen und Verhaltensweisen der Bezugsgruppen vom Trainer fehlinterpretiert werden und damit zu nicht angemessenen Erfolgseinschätzungen und unpassenden Annahmen über die Stabilität des sozialen Gefüges der Wettkampfeinheit führen.

Diese an sich schon schwierige Situation, in welcher sich ein Trainer befindet, wird dadurch erschwert, dass er bei seiner täglichen Arbeit die unterschiedlichsten Erwartungen berücksichtigen muss, von denen ein nicht unbeträchtlicher Teil inkompatibel ist. In Mannschaftssportarten erwarten Auswechselspieler längere Einsatzzeiten, Stammspieler erwarten, dass sie nicht ausgewechselt werden, in Individualsportarten erwarten Athleten eine ausschließliche Konzentration auf die eigene Person und eine fast schon übermenschliche Sensibilität, in allen Sportarten erwarten der Verein und die Sponsoren sportlichen Erfolg, die Medien erwarten interessante und markante Geschehnisse, über die es sich zu berichten lohnt, und bei all dem muss ein Trainer die persönliche Situation seiner Schützlinge, die ebenfalls wieder bestimmte Erwartungen an die Wettkampfeinheit mit sich bringen, beachten.

Ein Trainer, so zeigt diese knappe Beschreibung, ist also in ein breites Geflecht von Erwartungen und sich oftmals widersprechenden Wünschen eingebunden. Um eine solche Vielfalt divergierender Ansprüche bewältigen zu können, sind spezifische Kompetenzen gefragt, die über die Fähigkeit zur Vermittlung sportartspezifischer Inhalte hinausgehen. Gefragt sind insbesondere „soziale“ Fähigkeiten, die einen Trainer in die Lage versetzen, mit seinen Athleten, mit Funktionären und mit sonstigen Bezugsgruppen so umzugehen, dass die vorhandenen Ressourcen effizient und erfolgreich genutzt werden.

Hinsichtlich dieser Frage, wie Trainer mit ihren Athleten und den anderen Bezugsgruppen umgehen sollten, zeichnet sich augenblicklich in den Medien ein ganz bestimmtes Bild ab: Beschrieben wird eine „neue Trainer-Generation“, deren Vertreter als „Modernisierer“ gefeiert werden. Der moderne Trainer zeichnet sich demnach vor allem durch spezifische soziale Fähigkeiten wie zum Beispiel durch eine hohe Kommunikationsfähigkeit und durch einen ganz bestimmten Führungsstil aus. So sind beispielsweise im Fußball „schlichte Einpeitscher“, deren Strategien sich „in dumpfer Blut-, Schweiß- und Tränenrhetorik“ (vgl. Der Spiegel 3/2005, S. 105) erschöpfen, „out“. „In“ sind demgegenüber „moderne Trainer, die eher auf Motivation, Teamwork und Laktatanalysen setzen, als darauf, ihre Kicker rundzumachen“ (vgl. www.nadir.org/nadir/periodika/jungle_world/_2000/33/31a.htm). Es zeichnet sich zunehmend eine Trainergeneration ab, die auf flache Hierarchien setzt, die den Athleten mehr Selbstständigkeit einräumt, die sich mehr als Berater und Freund versteht denn als Autorität und Meister. „Motivation durch Kommunikation“ – so beschreibt beispielsweise der Bielefelder Trainer Uwe Rapolder sein Erfolgsrezept: „Nach fünf Minuten müssen die Spieler mit leuchtenden Augen da sitzen“ (vgl. Neue Westfälische vom 26.11.04). Vieles deutet demnach darauf hin, dass soziale Fähigkeiten für Trainerinnen und Trainer im Spitzensport immer bedeutsamer werden für den sportlichen Erfolg.

Welches sind nun aber diese sozialen Fähigkeiten, die ein Trainer, eine Trainerin, für ein erfolgreiches Handeln im Spitzensport benötigt, und wie bedeutsam sind sie in unterschiedlichen idealtypischen Situationen?

Diese Frage wird im Zentrum der Arbeit stehen. Um sie zu beantworten, soll zunächst auf der Grundlage einer Analyse des aktuellen Forschungsstandes zum Thema Sozialkompetenz (Kap. I.2) und auf der Basis systemtheoretischer Überlegungen ein Modell sozial kompetenten Trainerhandelns im Spitzensport entwickelt werden (Kap. II), auf dessen Basis die Bedeutung der Sozialkompetenz von Trainerinnen und Trainern im Spitzensport theoretisch reflektiert wird. Nach dieser theoretischen Begründung von Sozialkompetenz und ihrer Bedeutung im Kontext von Wettkampfeinheiten des Spitzensports, soll das entwickelte Modell in einem zweiten Schritt auch lerntheoretisch fundiert werden, d. h., es geht darum zu reflektieren, wie sich Sozialkompetenz innerhalb der Trainerausbildung vermitteln lässt. Aus dieser theoretischen Reflexion werden dann anschließend differenzierte Teilfragen für die empirische Untersuchung abgeleitet.

Die Erläuterung der Konzeption und Durchführung der empirischen Untersuchung folgt in Kapitel III. Die Untersuchung verfolgt vor allem das Ziel, das theoretisch abgeleitete Modell empirisch zu überprüfen. Dabei geht es insbesondere darum, im Rahmen einer qualitativen Interviewstudie mit Trainern, Athleten, Managern und Funktionären das allgemeine und tätigkeitsbezogene Verständnis von Sozialkompetenz zu erheben, die Bedeutung einzelner Dimensionen sozial kompetenten Trainerhandelns in der Praxis zu beleuchten und Einschätzungen zur Lern- und Vermittelbarkeit von Sozialkompetenz innerhalb der Trainerausbildung zu erhalten. Die Darstellung der Ergebnisse (Kap. IV) erfolgt anschließend anhand der entwickelten Teilfragen.

2 Zum Forschungsstand

Über Sozialkompetenz wird in der Wissenschaft seit vielen Jahren diskutiert. Bereits Thorndike (1920) unterschied im Rahmen seiner Intelligenzforschung drei Arten von Intelligenz: mechanische, abstrakte und soziale Intelligenz, wobei er soziale Intelligenz als die Fähigkeit ansah, andere zu verstehen sowie mit ihnen „weise“ und „geschickt“ zu interagieren. In vielen wissenschaftlichen Disziplinen ist die Diskussion um Sozialkompetenz sogar ein regelrechter „Dauerbrenner“. Wie groß das Interesse an dieser Thematik ist, zeigt bereits ein Blick in die Stichwortverzeichnisse fachwissenschaftlicher Datenbanken. Allein in den englischsprachigen psychological abstracts wurden in den Jahren 1974 bis 1991 immerhin 1271 Arbeiten aufgeführt, welche die Stichworte „social competence“, „social skills“ oder „interpersonal competence“ enthielten.

Nun sollte man meinen, dass eine solche Fülle wissenschaftlicher Arbeiten zum Thema „Sozialkompetenz“ zu allgemein akzeptierten Begrifflichkeiten, theoretischen Grundannahmen und praktischen Empfehlungen geführt hat. Dem ist allerdings keineswegs so.

Eine einheitliche Verwendung oder gar allgemein akzeptierte Definition von Sozialkompetenz lässt sich nicht finden (vgl. Schuler & Barthelme, 1995). Zwar bezieht sich das Konstrukt Sozialkompetenz im Wesentlichen auf Fähigkeiten, die in der älteren psychologischen Literatur als Durchsetzungsvermögen, Selbstsicherheit, Kontaktfähigkeit usw. bezeichnet werden (Hinsch & Pfingsten, 1983), die Vielzahl an Forschungsarbeiten aus den verschiedensten Forschungsrichtungen (von denen die meisten im Bereich der klinischen Psychologie anzusiedeln sind) korrespondiert allerdings mit einer solchen Fülle an unterschiedlichen Definitionen, dass es fast unmöglich wird, die in diesen Arbeiten erwähnten Begriffe „Soziale Fertigkeiten“ (social skills), „Interaktionsfähigkeit“ (interaction skills), „Assertivität“, „Selbstsicherheit“, „Selbstbehauptung“, „Soziale Kompetenz“ oder „Interpersonelle Kompetenz“ voneinander abzugrenzen.

Der Begriff Sozialkompetenz scheint also einen großen Spielraum an Interpretationen und Möglichkeiten hinsichtlich einer Konkretisierung zuzulassen: „Die Bandbreite reicht von Empathie, sozialer Sensibilität, Rollendistanz, Ambiguitätstoleranz, Spontaneität, Independenz, Kommunikationsfähigkeit, Kreativität bis zu aktiver Rolle, Offenheit, Konflikttoleranz, Verzichten, Vertrauen und ließe sich beliebig verlängern, ohne daß das Konstrukt Sozialkompetenz dadurch klarer werden würde“ (Seyfried, 1995, S. 23). Diese Beliebigkeit führt dann auch dazu, dass der Begriff Sozialkompetenz bei einigen Kritikern mittlerweile als theoretisch äußerst umstritten, teilweise sogar als bloße „Worthülse“ (Schneewind, 1989) oder auch „Slogan“ (Friede, 1989) angesehen wird, der sich nur deshalb häufiger Verwendung erfreue, weil er je nach Belieben gefüllt werden könne. Doch ungeachtet all dieser Differenzen und kritischen Anmerkungen scheint das Thema Sozialkompetenz keineswegs an Attraktivität zu verlieren. Und so wird fast im gleichen Atemzug, in dem die Kritik an der Verwendung des Begriffs geäußert wird, darauf hingewiesen, dass Sozialkompetenz, in welchem Praxisbezug auch immer, eine Schlüsselqualifikation für erfolgreiches Handeln sei.

Um die Komplexität der wissenschaftlichen Diskussion zu reduzieren und einen Ausgangspunkt für die theoretische Reflexion des eigenen Forschungsproblems zu konstruieren, werden wir im Folgenden die Literatur zur Sozialkompetenz genauer betrachten. Dabei zeigt ein differenzierter Blick, dass sich die Literatur in zwei Themenfelder einteilen lässt:

(1) Sozialkompetenz als Basiskompetenz für Kommunikation und Rollenspiel;
(2) Sozialkompetenz als Führungseigenschaft.

In Orientierung an dieser Differenzierung werden wir herausarbeiten, auf welchen theoretischen Erkenntnissen die Arbeit aufbaut, welche Forschungsdesiderate vorliegen und was das vorliegende Forschungsprojekt konkret untersucht.

2.1 Sozialkompetenz als Basiskompetenz für Kommunikation und Rollenspiel

Der Sprachwissenschaftler Noam Chomsky führte 1969 mit seinem Buch „Aspekte der Syntaxtheorie – eine linguistische Theorie der Sprachkompetenz“ den Begriff „Kompetenz“ in die Geisteswissenschaft ein. Chomskys Konstruktion, ein aus den Teilen „Internes Programm“, „Kompetenz“, „Performanz“ und „Situation“ bestehendes Modell zur Kennzeichnung eines generativ-transformellen Grundmusters der Sprache, lässt sich im Grunde als Kompetenztheorie für die Sprachentwicklung verstehen. Für die Diskussion um Sozialkompetenz sind Chomskys Überlegungen deshalb so bedeutsam, weil sie die Basis für all die Ansätze bilden, in welchen Sozialkompetenz(en) als Handlungskompetenz(en) aufgefasst werden, die ein sozial-kommunikatives Handeln entlang unterschiedlicher Inhalte in spezifischen Situationen ermöglichen (vgl. Euler & Reemtsma-Theis, 1999).

Fast ebenso bedeutsam für diese Ansätze sind die gesellschaftstheoretischen Arbeiten des Sozialphilosophen Jürgen Habermas, mit denen dieser wesentlichen Einfluss auf die Weiterentwicklung des Kompetenzbegriffes nahm[2], indem der Sprechakt, verstanden als Mittel der Realitätsdarstellung und -erkennung, um das „kommunikative Handeln und den Diskurs“ erweitert wurden.

Seit Chomsky und Habermas stellen das kommunikative Handeln und der Diskurs die zentralen Elemente in der emanzipatorischen Pädagogik dar. Kommunikatives Handeln und Diskurs erschließen diesen Arbeiten zufolge den Zugang zu drei miteinander verschränkten „Welten“, der objektiven, subjektiven und sozialen Welt, von denen jede durch eigene Handlungsstrategien gekennzeichnet ist, die erst durch das kommunikative Handeln miteinander verknüpft werden.[3]

Im Zusammenhang mit Sozialkompetenz im Sport sind in der Nachfolge von Chomsky und Habermas vor allem Digels Arbeiten zu nennen, die sich mit Sprache und Sprechen im Sport (1976), mit kommunikativer Kompetenz (1977a; 1977b) und mit Sozialkompetenz (1982) im Sport auseinander setzen. Für die vorliegende Fragestellung sind zunächst Digels differenzierte Analysen der kompetenztheoretischen Überlegungen von Chomsky von Bedeutung, nämlich inwieweit diese einen Nutzen hinsichtlich einer Erklärung des

[2] Vgl. Habermas (1968; 1971). Seine kritische Gesellschaftstheorie erklärt die Paradoxien der modernen Welt aus der Unterordnung der kommunikativ strukturierten Lebenswelt unter die verselbstständigten, formal organisierten Handlungssysteme der Gesellschaft. Dabei erfordert der Zugang zur modernen Welt kommunikative Rationalität, welche Handlungen und damit gesellschaftliche Systeme veränderbar werden lässt (Habermas, 1981, S. 114).

[3] Aus der Fülle der Literatur siehe z. B. Feuerstein (1973); Geissler (1974); Mollenhauer (1968); Naschhold (1974); Lempert (1971).

Aufbaus sozialer Kompetenz im Sport erbringen können[4]. Digel zeigt, dass bei der Absicht, soziale Fertigkeiten im Sport zu vermitteln, immer mit reflektiert werden muss, „zu welchen Zielen hin der Erwerb ausgerichtet ist, und es muß überprüft werden, ob in Bezug auf die sozialen Fertigkeiten sporttreibender Menschen Defizite aufzuzeigen sind“ (1982, S. 162). Er folgert daraus, dass die Frage nach sozialer Kompetenz letztendlich immer ein Normproblem darstellt. Konsequent nimmt er deshalb bei der Reflexion der Berechtigung sozialer Trainingsprogramme für eine Verbesserung sozialer Fertigkeiten von Sportlern in Orientierung an einer Optimierung von Wettkampfleistungen eine kritische Position ein, die er allerdings explizit mit „einer privaten Moralauffassung“ (die seinen Angaben zufolge allerdings auf einem zu dieser Zeit weit verbreiteten Verständnis von Ethik basiert) begründet, deren Problematik er selbst sehr differenziert darlegt. Die Auseinandersetzung mit dem Normproblem sozialer Kompetenz führt Digel schließlich zu Fragen, die bis heute noch nicht befriedigend beantwortet wurden, wie z. B. zur Bedeutung von Trainingsprogrammen bei der Reduktion sozialer Defizite bzw. bei der Vermittlung sozialer Fertigkeiten (1982, S. 166f.).

In die Sportwissenschaft hineingetragen wurde die Diskussion über soziale Kompetenz jedoch bereits durch Überlegungen zum *sozialen Lernen* im Sportunterricht (vgl. Cachay & Kleindienst, 1975). Auf der Basis sozialisations- und rollentheoretischer Überlegungen beschreiben Cachay & Kleindienst soziales Lernen einerseits als das „Spielen-Lernen“ sozialer Rollen, d. h. als Fähigkeit, gesellschaftlich geprägte Erwartungen zu erfüllen, andererseits rechnen sie dazu auch das „Lernen der Interpretation und der Gestaltung dieser strukturellen Vorgaben“. Soziale Kompetenz wird dabei als Fähigkeit definiert, zwischen dem „role-taking“, also den vorgegeben Normen, Werten und Verhaltensmustern, und dem „role-making“, d. h. den eigenen Bedürfnissen und Vorstellungen zu Situationsbewältigung, zu vermitteln. Die erfolgreiche Bewältigung dieses Balanceaktes setzt dabei spezifische soziale Qualifikationen voraus, die sich aus der interaktionistischen Rollentheorie (vgl. Krappmann, 1972) ableiten lassen. Dazu gehört *erstens* „Empathie als die Fähigkeit, sich in Erwartungen der anderen einzufühlen“, *zweitens* „Rollendistanz, als die Fähigkeit, Normen, Rollenerwartungen zu interpretieren, modifizieren und negieren“, *drittens* „Ambiguitäts- und Frustrationstoleranz als Fähigkeit, die Ambivalenz von Rollenerwartungen zu ertragen“ und *viertens* „kommunikative Kompetenz als die Fähigkeit, in verschiedenen Rollen über adressatenspezifische Strategien des Sprechens zu verfügen“ (vgl. Cachay & Kleindienst, 1975, S. 351f.).[5]

[4] Digels Untersuchungen zur Kennzeichnung von Sprechen und Sprache im Sport, insbesondere seine Beobachtungen zum Sprachvermögen von Trainern (1976), bieten insofern interessante Hinweise für unser Forschungsvorhaben, als sie über einen situativ angepassten elaborierten Code, also ein durchaus differenziertes Sprachvermögen von Trainern zumindest im Hinblick auf sportspezifische Sachverhalte, berichten. Daraus lässt sich ableiten, dass in diesem Zusammenhang prinzipiell die Bedingungen der Möglichkeit für eine sprachliche Aushandlung von Interessendivergenzen gegeben sind.

[5] Zum sozialen Lernen im Sportunterricht, der Weiterentwicklung der theoretischen Grundlagen sowie der empirischen Umsetzung siehe insbesondere Cachay & Kleindienst (1976), Cachay (1981), Cachay & Kleindienst-Cachay (1994), Ungerer-Röhrich (1994).

Betrachtet man Arbeiten außerhalb der Sportwissenschaft, die in der Tradition von Chomsky und Habermas stehen, dann sind für unsere Diskussion vor allem pädagogische Kompetenzmodelle von Interesse, in welchen sich eine Differenzierung in Fach-, Personal- und Sozialkompetenz findet, die einer objektiven, einer subjektiven und einer sozialen Welt zuzuordnen sind (vgl. Lempert, 1971). Fokussiert man die Kennzeichnung des Begriffs „Sozialkompetenz" in diesen Arbeiten, dann ist diese vor allem durch „Kommunikationsfähigkeit" gekennzeichnet, durch eine Fähigkeit von Sender und Empfänger[6], die sich nach dem Vorhandensein oder Fehlen bestimmter Kommunikationsmerkmale einschätzen lässt, wobei der „gute" Sender seine Mitteilung deutlich, rasch, genau und auf eine Weise, die dem Zuhörer leicht verständlich ist, übermittelt (Gutmark, 1994). Bei der Wertung von Kommunikationsfähigkeit sind dabei folgende Punkte zu berücksichtigen: Kommunikationsabsicht, Klarheit und Aufteilung der Rollen, Fertigkeiten im Umgang mit Sprache, Fähigkeiten des Gefühlsausdrucks, Kongruenz, Wertschätzen, wertfreies einfühlendes Verstehen (Empathie). Der „gute" Empfänger erleichtert die Übermittlung, vergewissert sich, dass er das Gesendete verstanden hat und bestätigt dann, dass er die Mitteilung erhalten hat.

In einem etwas breiteren Sinne wird Sozialkompetenz in den Arbeiten verstanden, die den Erwerb von sozialer Kompetenz in Zusammenhang mit der Fähigkeit zum sozialen Rollenerwerb eines Individuums bzw. der Verbesserung der Erfüllung einer bestimmten Rolle diskutieren. Der Begriff der Sozialkompetenz ist in diesen Arbeiten oftmals normativ besetzt, wobei die normative Ausrichtung gewöhnlich zwischen den Polen Anpassung und Durchsetzung in Form eines vermittelnden Punkts innerhalb des Spektrums der Verständigung und Abstimmung zwischen eigenen und fremden Positionen und Interessen positioniert ist. So würde ein zu stark angepasster Mensch sich in hoher Konformität und Loyalität den vorgegebenen Normen unterwerfen, unabhängig davon, ob bzw. in welchem Ausmaß er an deren Zustandekommen beteiligt wurde und inwieweit er mit ihnen einverstanden ist. Ein Mensch, dem die *Durchsetzung* von eigenen Vorstellungen über alles ginge, würde dagegen versuchen, die eigene Person gegenüber anderen möglichst uneingeschränkt durchzusetzen. Ein sozial kompetenter Mensch wäre schließlich auf eine *Verständigung und Abstimmung* von eigenen und fremden Positionen und Interessen aus, würde einerseits die eigenen Vorstellungen in die soziale Kommunikation einbringen, sich andererseits aber um Verständigung mit bzw. Kompromissen zu anderen Positionen bemühen, sich gegebenenfalls Mehrheitspositionen beugen, bzw. sich bei unüberbrückbaren Konflikten zurückziehen. Sozialkompetenz wäre also die Fähigkeit zur Einordnung, ohne sich im Verzicht auf die Einbringung eigener Interessen opportunistisch anzupassen (vgl. Goffmann, 1969; Dreitzel, 1972; Krappmann, 1972; 1987; 1997).

[6] Sender- und Empfänger-Beziehungen werden in vielen Arbeiten dieser Kategorie in Anlehnung an Shannon & Weaver (1949), später auch an Watzlawick, Beavin & Jackson (1996), als eine Nachrichtenübermittlung zwischen zwei Kommunikationspartnern aufgefasst, die aus Elementen wie Kodieren, Senden, Empfangen, Dekodieren usw. besteht.

Sozialkompetenz als eine vorrangig durch kommunikative Fähigkeiten charakterisierte Kompetenz wird noch konkreter bei Schuler & Barthelme (1995) gekennzeichnet. Ihnen zufolge sind im Zusammenhang mit Sozialkompetenz vier Sachverhalte zu beachten:

Erstens: Soziale Kompetenz tritt in der Interaktion von Individuen, also in der Art und Weise ihres interpersonalen Handelns, zu Tage. Zweitens: Sozialkompetenz setzt Situationsangemessenheit voraus. Ob ein Verhalten für eine spezifische Situation passend ist, definiert sich dabei im Wesentlichen anhand von Regeln und Erwartungen, die der Interaktionspartner an das Verhalten des anderen hat. Drittens: Für eine sozial kompetente Auswahl und Steuerung des eigenen Verhaltens im interpersonalen Kontext ist die Zielrealisierung, d. h. der Versuch, mit der Interaktion eine bestimmte Zielsetzung zu erreichen, ein individuelles Ziel anzusteuern und dies mehr oder weniger konsequent zu verfolgen, von Bedeutung. Viertens: Bei der Verfolgung eines Ziels ist nicht jedes Mittel sozial akzeptiert oder als zweckmäßig anzusehen, weshalb bei sozial kompetentem Verhalten auch die Zweckrationalität zu beachten ist (vgl. auch Greif, 1987).

Wird Sozialkompetenz in diesem Sinne aufgefasst, dann kann sie nach Greif (1983) als Fähigkeit bezeichnet werden, die dazu verhilft, soziale Situationen im Beruf oder Privatleben ganz allgemein besser bewältigen zu können. Greif begründet diese Aussage damit, dass den verschiedenen Definitionen von Sozialkompetenz eines gemeinsam sei: das erfolgreiche Realisieren von Zielen und Plänen in sozialen Interaktionen hervorzuheben (1983). Sozialkompetentes Verhalten sei somit nicht hilfsbereites, soziales Handeln, sondern beziehe sich auf die Effektivität der Zielerreichung in unterschiedlichsten sozialen Situationen (vgl. Argyle, 1972) unter Verwendung angemessener Mittel (vgl. Ford, 1979).

Der Hinweis auf die Bedeutung von Sozialkompetenz als Grundlage für die Verfügbarkeit und Anwendung von kognitiven, emotionalen und motorischen Verhaltensweisen, die in bestimmten sozialen Situationen zu einem langfristig günstigen Verhältnis von positiven und negativen Konsequenzen führen, findet sich bei Hinsch & Pfingsten (1983). Der wesentliche Grundgedanke ist dabei, dass sozial kompetente Personen in mehr oder minder starkem Maße über Fähigkeiten verfügen, die ihnen einen akzeptablen Kompromiss zwischen sozialer Anpassung und persönlichen Bedürfnissen ermöglichen. Wie andere Autoren, die ähnlich argumentieren, halten Hinsch & Pfingsten Sozialkompetenz für eine lern- und trainierbare Fähigkeit, die im Einzelfall aber jeweils von den Eigenschaften der Situation, in der sie angewendet wird, und von den Fähigkeiten der handelnden Person abhängt.

Auch bei Dodge (1986) wird der notwendigen Plastizität sozial kompetenten Verhaltens Rechnung getragen. Bei seiner Kennzeichnung eines sozial kompetenten Verhaltens spricht er allerdings nicht von einer einheitlichen Einzelkompetenz, sondern von Kompetenzmodellen, deren Grundidee die Annahme ist, dass Sozialverhalten eine Reaktion auf spezifische problemorientierte Anforderungssituationen (problematic task) darstellt. Kompetenzmodelle sind dabei durch mindestens fünf Komponenten charakterisiert:

(1) „Unbewusste“ Einflüsse: Damit sind die organismischen Komponenten gemeint, die ein Individuum in die soziale Situation einbringt. Sie spiegeln die soziale Erfahrung wider und können als Prädispositionen bestimmter sozialer Reaktionen verstanden werden (z. B. Selbstkonzept, soziale Ziele, motivationale Faktoren).

(2) Soziale Aufgaben: Soziale Situationen unterscheiden sich in ihrem Aufforderungsgrad und verlangen unterschiedliche soziale Fertigkeiten. Demnach wäre es sinnvoll, sozial kompetentes Verhalten anhand sozialer Situationen/Aufgaben zu bestimmen.

(3) Soziale Informationsverarbeitung: Soziale Informationsverarbeitung betrifft die Wahrnehmung und Verarbeitung sozialer Stimuli sowie die Entscheidung über das angemessene Verhalten. In diesem Zusammenhang wurden verschiedene kognitive Prozesse benannt, wie z. B. soziale Perspektivenübernahme (Chandler 1973), verbale Mediation (Camp, 1977) oder soziale Problemlösung (Spivack & Shure, 1974).

(4) Konkretes soziales Verhalten: Hiermit ist das Auftreten, das Ergebnis oder die Qualität spezifischer Verhaltensweisen gemeint. Diese Komponente entspricht der oben genannten verhaltensorientierten Definition.

(5) Beurteilungen des sozialen Umfelds: Damit ist die soziale Bewertung eines Individuums durch andere Personen gemeint. Diese kann sowohl global (allgemeine Popularitätsmaße) oder eher molekular (Bewertung einzelner Verhaltensweisen) erfolgen. Sowohl Akzeptanz- als auch soziale Validitätsaspekte werden hierbei berücksichtigt.

Fragt man nach den Eigenschaften, die mit Sozialkompetenz als einer Basiskompetenz für den Erwerb und Umgang mit sozialen Rollen in Verbindung gebracht werden, dann lassen sich diese nach Schuler & Barthelme (1995, S. 115) in zwei Kategorien differenzieren, zwischen denen enge Verbindungen bestehen: Die erste Kategorie beinhaltet eher verhaltensbezogene Konstrukte. Zu ihnen gehören die häufig genannten Begriffe kommunikative Fähigkeiten, Kooperations- und Koordinationsfähigkeit, Teamfähigkeit und Konfliktfähigkeit. Die zweite Kategorie umfasst erklärungsbezogene Konstrukte, die teils aus der Persönlichkeitsforschung, teils aus der Sozialpsychologie stammen: interpersonale Flexibilität, Rollenflexibilität, Durchsetzung, Empathie, Sensibilität (Schuler & Barthelme, 1995).

„Sozialkompetenz“, als eine Fähigkeit zum situationsangemessenen und effizienten sozialen Verhalten, wird in manchen Arbeiten, vor allem in Theorien pädagogischen Handelns, die darauf abzielen, die Genese des autonomen Subjekts zu rekonstruieren, auch unter dem Begriff „Interaktionskompetenz“ (auch „interaktive Fähigkeit“ oder „soziale Handlungsfähigkeit“) diskutiert. Interaktionskompetenz ist hier die Voraussetzung für die Bildung eines sozial handlungsfähigen und Identität suchenden und behauptenden Subjekts. Die zentralen Dimensionen der Interaktionskompetenz beinhalten nach Peukert (1979) erstens die Dimension von Empathie und role-taking, zweitens die Dimension der normativen Genese sowie drittens der motivationalen Genese.

Eine ähnliche Vorstellung findet sich auch in den Arbeiten, in welchen sozial kompetentes Verhalten als Voraussetzung für die psychische Gesundheit und das Wohlbefinden eines Individuums oder als Möglichkeit zur Krankheitsbewältigung thematisiert wird. In diesen Arbeiten bezieht sich der Begriff der sozialen Kompetenz – anders als die Begriffe der seelischen Krankheit und Gesundheit – nicht nur auf das Funktionieren des Individuums im medizinischen Sinne, sondern vor allem auf die Bewältigung situativer Anforderungen und spezifischer Problemsituationen mit dem Ziel, die durch verschiedene soziale Systeme hervorgerufenen Erkrankungen und Störungen zu therapieren bzw. ihnen vorzubeugen (vgl. Zimmer, 1980).

Vor allem zu den Arbeiten aus dem Bereich der Psychiatrie, die einen solchen Zugang wählen, ist anzumerken, dass synonym zum Begriff der „Sozialkompetenz“ auch von „Selbstsicherheit“ gesprochen wird. Diese wird nach Rupp (1984, S. 61) als die Fähigkeit definiert, „einen Kompromiss zwischen Selbstverwirklichung und sozialer Anpassung zu finden“, indem unter dem Gesichtspunkt der Selbstverwirklichung (personale Identität) vom Individuum verlangt wird, zu sein wie kein anderer, unter dem Gesichtspunkt der sozialen Anpassung (soziale Identität) hingegen, zu sein wie alle anderen, d. h. den gesellschaftlichen Erwartungen und Normen zu entsprechen. Erst die Balance (Ich-Identität) zwischen diesen beiden Anforderungen ermöglicht es, sich weder aus der Gemeinschaft mit den anderen auszuschließen noch unter Verlust eines Eigenlebens und eigener Ansprüche völlig in ihr aufzugehen.

Die Arbeiten zur Sozialkompetenz als Basiskompetenz für Kommunikation und Umgang mit sozialen Rollen resümierend ist festzuhalten: Sozial kompetente Personen sind diesen Arbeiten zufolge in der Lage, unterschiedlichste situative Anforderungen zu bewältigen, haben ein starkes Einfühlungsvermögen, sind kontaktfreudig, verständnisvoll, interessiert an anderen Menschen und aufgrund ihrer kommunikativen Fähigkeiten fähig, auf die Probleme der jeweiligen Interaktionspartner einzugehen. Für die Erforschung von Sozialkompetenz lässt sich die Forderung ableiten, nicht nur psychologische Aspekte, sondern vor allem auch situative und kontextuale Bedingungen zu reflektieren.

2.2 Sozialkompetenz als Führungseigenschaft

Das Aufkommen der Diskussion um Sozialkompetenz als relevanter Führungseigenschaft erfolgt im Zusammenhang mit technologischen Entwicklungen, Veränderungen der Arbeitsorganisationsstrukturen und Wertorientierungen sowie dadurch sich ergebenden Veränderungen der Anforderungen auf allen Ebenen der Organisationshierarchien, in allen Funktionsbereichen und in allen Berufen (vgl. Friede, 1994b). Sozialkompetenz wird vor diesem Hintergrund (zumeist in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur) als Führungskompetenz definiert, die man benötigt, um mit anderen Individuen ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Dieses gemeinsame Ziel ist bei einem Wirtschaftsunternehmen in erster

Linie die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit, die Steigerung des Verkaufs von Produkten und die Maximierung von Gewinn (vgl. Hahn 1993, S. 67-78). Und um dieses Ziel in effizienter Weise zu erreichen, sind eben bestimmte Voraussetzungen notwendig – u. a. ein angemessenes Sozialverhalten.

Bis zu diesem Punkt stimmen die Arbeiten, in welchen Sozialkompetenz als Führungseigenschaft thematisiert wird, weitgehend überein. Die Konkretisierung, wie ein solches Sozialverhalten aussehen sollte, differiert allerdings erheblich. Einerseits wird Sozialkompetenz als Überbegriff für klassische Managementfunktionen, wie z. B. Kommunikation und Kooperation, Motivieren, Koordinieren und Lenken, aufgefasst (vgl. Friede, 1994a) und ausgeführt, dass nur sozial kompetente Führungspersonen in der Lage seien, eine Organisation effizient zu leiten. Andererseits werden eben diese Begründungen mit diffusen ethischen Argumenten vermischt, die im Kern auf „die Macht der Moral“ (Lay, 1993) verweisen.

So stellt der ehemalige Professor für Wissenschaftstheorie, Unternehmensberater und Jesuitenpater Rupert Lay (1993) beispielsweise einen direkten Zusammenhang zwischen der Unternehmensethik, der Effizienz der Mitarbeiter und dem wirtschaftlichen Erfolg her. Nach Lay ist ohne „die drei E“: Ethik, Effizienz, Erfolg keine Unternehmensführung möglich. Ähnlich argumentiert auch der Unternehmensberater Alexander Demuth (1993). Die erste seiner sieben Grundregeln der „Corporate Identity“ lautet: „Gib den Menschen ein Warum, dann können sie jedes Wie ertragen“.

Blickt man auf die Umsetzung dieser vorgeblich „ethischen“ Argumente, dann kommen interessanterweise auch hier die bereits bekannten operationalisierbaren sozialen Fähigkeiten wie Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit ins Spiel, die vor allem dann geschult werden müssen, wenn die Hierarchie flacher wird, eine gemeinsame Unternehmensidentität erarbeitet oder Verantwortung für das Team, die eigenen Arbeitsaufgaben oder für den kompletten Auftrag übernommen werden soll. *Kooperationsfähigkeit* wird dabei meist als eine auf dem Prinzip der Beiderseitigkeit basierende Kompetenz aufgefasst, die sich aus einem zielorientierten Wechselspiel zwischen den eigenen Interessen und denen des Partners ergibt. Einseitigkeit, die z. B. in der fachlichen Überlegenheit eines Teammitglieds zum Ausdruck kommen kann, lässt dagegen Kooperation auf Dauer nicht zu. Kooperation ist damit ein zielbezogenes, effektives, auf Beiderseitigkeit beruhendes Verhalten, das Hilfsbereitschaft und Teamfähigkeit voraussetzt (vgl. Schlömer-Helmerking, 1996). *Kommunikationsfähigkeit* wird als zentraler Kern von Führungskompetenz und als entscheidende Voraussetzung für den Erfolg der Personalführung angesehen, da erst sie problemlösende Interaktion ermögliche. Kommunikationsfähigkeit ist somit eine Basisfähigkeit von Führungskompetenz, die durch Diskurs, Reflexions- und Informationsgespräche auf allen Ebenen einer Organisation gefördert werden soll (Münter, 1993).

Geht man von diesen Grundannahmen aus, dann hat Sozialkompetenz als Führungseigenschaft das Ziel, die Interaktionsprozesse von Gruppenmitgliedern bei der Bewältigung ihrer Arbeitssituation zu optimieren, ihre Entwicklung setzt allerdings die Kenntnis und Schulung von Methoden voraus, die auf die Förderung kommunikativer und kooperativer Verhaltensweisen von Organisationsmitgliedern abzielen (vgl. Sonntag & Scharper, 1992).

Sozialkompetenz ist also, so lässt sich festhalten, eine Führungseigenschaft, die im Grunde als eine „bereichsbezogene Konstellation von Teilkompetenzen“ (Reschke, 1995, S. 207) zu verstehen ist, die dazu dient, kooperativ und kommunikativ ein gemeinsames Ziel in effizienter Weise zu erreichen. Bezieht man die Forderungen nach „moralischem Verhalten“ mit in dieses Verständnis ein, dann bedeutet sozial kompetentes Handeln einer Führungsperson auch, dass bei dieser Zielerreichung die Regeln des organisationalen Kontextes und darüber hinaus die Bedürfnisse und Interessen der Interagierenden, die dieses gemeinsame Ziel anstreben, beachtet werden, um ein hohes Maß an Zufriedenheit, persönlicher Wertschätzung und Identifikation mit der Gruppe zu garantieren. Sozialkompetenz, so verstanden, lässt sich damit als eine Führungskompetenz bezeichnen, die es ermöglicht, sowohl in Einklang mit den Regeln des sozialen Kontextes als auch den Bedürfnissen der sozialen Umwelt zu handeln (vgl. Hahn, 1993, S. 22; Hinsch & Pfingsten, 1991).

Betrachtet man nunmehr bislang vorliegende Arbeiten, die sich mit **Sozialkompetenz von Trainerinnen und Trainern** auseinander setzen, dann thematisieren diese Sozialkompetenz durchgehend als eine Führungseigenschaft, wobei auch hier die Vermittlung von Kommunikationsfähigkeit und Kooperationsfähigkeit im Vordergrund steht. Versucht man nun aber herauszufinden, wie ein Trainer zu einem „Spezialisten im zwischenmenschlichen Bereich“ (Hotz, 1998, S. 29) werden kann, der Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit sichert, dann erhält man teilweise recht diffuse Antworten. Nach Hotz (1998) braucht ein Trainer z. B. „sozialpädagogische Kompetenz“, die sich nicht in Form eines Patentrezeptes vermitteln läßt, sondern die ein bestimmtes „Persönlichkeitsinventar“ voraussetzt. Aus welchen Elementen ein solches besteht, bleibt allerdings im Dunkeln. Aussagen, dass „der Erfolg im Herzen beginnt“ und dass dazu „Feeling und Intuition“ notwendig seien (Hotz, 1998, S. 29), helfen dabei wenig weiter.

Deutlich konkreter geht Weinhold (1999, S. 44f.) auf diese Frage ein. Betrachtet man seine Vorschläge zur Ausbildung eines sozial kompetenten Trainers, dann kann man erkennen, dass er Sozialkompetenz im Grunde als eine bereichsübergreifende Kompetenzenvielfalt auffasst, die erstens „Wissen und berufsbildende Qualifikationen“, wozu sportspezifische Fachkenntnisse/Fachausdrücke, Kenntnisse über Sportsysteme/kulturelle Verlaufsmuster, Basiskenntnisse in Psychologie, Pädagogik, Soziologie und gute Allgemeinkenntnisse gezählt werden, zweitens „Fertigkeiten/berufsspezifische Fertigkeiten“, wie zum Beispiel didaktisches und planerisches Geschick, sowie drittens so genannte „Grundhaltungen“ umfasst, denen Offenheit für Menschen, Empathie, Begeisterungsfähigkeit, Besonnenheit, Lebendigkeit, Kreativität, intellektuelle Klarheit, Charme, Takt usw. zugerechnet werden. Sozialkompetenz ist in diesem Sinne alles, was ein Trainer wissen

muss, wobei Weinhold explizit darauf hinweist, dass es diese Grundhaltungen seien, die das individuelle Verhalten des einzelnen Trainers bestimmten und deren genauere Untersuchung deshalb das wichtigste Forschungsfeld darstellen würde.

2.3 Reflexion des Forschungsstandes und Bestimmung des Forschungsdefizits

Die vorangegangene Literaturanalyse zeigt, wie unterschiedlich Sozialkompetenz in den verschiedenen Arbeiten zu diesem Thema behandelt wird. Die Differenzen treten dabei nicht in den Kernaussagen auf, die Sozialkompetenz als Fähigkeit zur Kommunikation und Kooperation kennzeichnen, sie zeigen sich vielmehr im Detail, und zwar vor allem dann, wenn es darum geht, genauer zu bestimmen, durch welche Einzelmerkmale diese Basiskompetenzen gekennzeichnet sind. Die Angaben zu diesem Punkt sind teilweise extrem breit gehalten, d. h., dass alles, was vom betreffenden Autor in irgendeiner Weise als relevant für Kommunikation und Kooperation gehalten wird, als Teilaspekte sozialer Kompetenz genannt wird. Die damit verbundenen Unschärfen in der Begriffsbestimmung werden dagegen von all denen vermieden, bei denen die Operationalisierung der Basismerkmale eher eng, und zwar vor allem über eine Nennung von Diskurs- und Reflexionsfähigkeiten vorgenommen wird.

Deutlich unschärfer werden Bestimmungen von Sozialkompetenz dann, wenn Ethik und Moral ins Spiel kommen. Werden solche Begriffe bemüht, dann bleiben sie zumeist unspezifiziert als nebulöse Leitideen im Raum stehen. Im Falle, dass sie konkretisiert werden, unterscheidet sich die Spezifikation nicht mehr von den bei anderen Autoren genannten „nicht-moralischen“ Diskurs-, Reflexions- und Beobachtungsfähigkeiten. Besonders unscharf wird die Diskussion allerdings dann, wenn von „menschlichen Grundhaltungen“, „geeigneter Persönlichkeit“, „Feeling“, „Intuition“ oder „Fingerspitzengefühl“ gesprochen wird. Was inhaltlich darunter zu verstehen ist, wird nirgendwo geklärt, und deshalb fehlen auch Aussagen darüber, wie denn all diese Persönlichkeitseigenschaften vermittelt werden sollen, völlig.

Was vor allem neuere Arbeiten auszeichnet, ist der Sachverhalt, dass Sozialkompetenz als ein Fähigkeitsmix zu verstehen ist, der je nach Situation in unterschiedlicher Weise zur Anwendung kommt. Der Hinweis auf situative Unterschiedlichkeit ist dabei eine wesentliche Bereicherung der Diskussion, denn er ebnet letztendlich den Weg zu einer notwendigen Miteinbeziehung des sozialen Kontextes und den sich daraus ergebenden unterschiedlichen Interessenkonstellationen der beteiligten Individuen.

Reflektiert man die bislang dargestellten Arbeiten im Hinblick auf eine Kennzeichnung von Sozialkompetenz, dann lassen sich zusammenfassend folgende Merkmale festhalten:

(1) Sozialkompetenz setzt Kommunikationsfähigkeit als die Fähigkeit, andere zu verstehen und die eigenen Aussagen in einer verständlichen Art und Weise zu formulieren, sowie
(2) Kooperationsfähigkeit als Fähigkeit, die eigenen Interessen und die Interessen der Umwelt zugunsten eines gemeinsamen, übergeordneten Ziels aufeinander abzustimmen, voraus.
(3) Eine sozial kompetente Person besitzt Empathie, als die Fähigkeit, sich in andere einzufühlen, sowie
(4) Teamfähigkeit, als die Kompetenz, mit anderen zusammenzuarbeiten.
(5) Sozialkompetenz ist weder „gut“ noch „böse“; sie ist auch keinesfalls synonym mit „prosozialem“ Verhalten anzusehen, sondern lediglich in situationsspezifisch unterschiedlicher Weise auf das erfolgreiche Realisieren gemeinsamer Ziele und Pläne eines bestimmten Kontextes ausgerichtet.

Die bislang umfassendste **sportwissenschaftliche** Arbeit zur Sozialkompetenz liegt von Cachay & Thiel (1998) vor, die im Grunde eine ähnliche Arbeitsdefinition erstellen. Sozial kompetentes Handeln einer Führungsperson wird dabei als Fähigkeit bezeichnet, in einem bestimmten Sozialgefüge (Interaktionssystem) so zu handeln, dass durch die Beteiligten ein gemeinsames Ziel erreicht wird und dabei die Bedürfnisse und Interessen dieser Beteiligten und die vorgegebenen Regeln des Kontextes beachtet werden.

Wenn man diese Definition genauer betrachtet und versucht, sie auf die Tätigkeit eines Trainers im Sport zu übertragen, dann zeigt sich allerdings, dass vor allem die Forderung, individuelle Bedürfnisse zu berücksichtigen, äußerst schwierig umzusetzen ist, da ein Trainer ja im Grunde die aktuellen Lebenssituationen der Athleten, und zwar sowohl deren sportbezogenen als auch nicht-sportbezogenen Problemlagen, kennen müsste, um sie reflektieren zu können. Dies ist jedoch nahezu unmöglich. Und genau deshalb greifen die Arbeiten, in denen eine vorrangig psychologische Kennzeichnung von Sozialkompetenz erfolgt, und das ist die überwiegende Mehrzahl der im Forschungsstand besprochenen Arbeiten, zu kurz. Denn während gemeinsame Ziele eines bestimmten Kontextes unabhängig von Individuen vergleichsweise dauerhaft existieren und auch die Regeln des Kontextes stabil (wenn auch prinzipiell veränderbar) sind, wechseln die Personen, mit denen sich eine Führungsperson auseinander setzen muss, in manchen Systemen relativ rasch, was bedeutet, dass ein sozial kompetent Handelnder ständig mit neuen individuellen Interessen konfrontiert wird. Und diesen Interessen kann er in einem System wie dem Spitzensport – in welchem aus unterschiedlichen Gründen oftmals keine Möglichkeit besteht, die beteiligten Personen näher kennen zu lernen – schon aus Praktikabilitätsgründen gar nicht nachgehen. Ein Trainer wird vor diesem Hintergrund nur die Möglichkeit haben, *typische* in einer Wettkampfeinheit kommunizierte Erwartungen der Mitglieder in Erfahrung zu bringen und diese beim Versuch, das zentrale Ziel der Wettkampfeinheit, nämlich den sportlichen Erfolg, anzustreben, weitgehend zu berücksichtigen und miteinander zu koordinieren. Da es beim Trainerhandeln vornehmlich um die Steuerung von

Athleten, d. h. die Anleitung zu sozial kompetenter Eigenverantwortlichkeit der Athleten, geht, sind bei dieser Koordinierung vor allem spezifische Fähigkeiten zur situationsangemessenen Kommunikation, speziell Techniken der Gesprächsführung und Konfliktregulierung, von Relevanz.

Geht man von diesen Überlegungen aus, dann lässt sich für unsere Arbeit folgende Begriffsbestimmung von „sozial kompetentem Trainerhandeln“ festhalten:

Sozial kompetentes Trainerhandeln bedeutet – in vorrangiger Orientierung am zentralen Ziel der Wettkampfeinheit, nämlich dem sportlichen Erfolg, unter Berücksichtigung typischer Erwartungen der Mitglieder dieser Einheit sowie der gegebenen Regeln – zum gleichzeitig maximal möglichen Nutzen aller Beteiligten zu handeln, wobei im Zentrum eines solchen Handelns die Steuerung der Athleten steht.

Nun ist diese Definition noch sehr unspezifisch, denn sie sagt noch nichts darüber aus, was denn nun eigentlich die typischen Erwartungen sind, die an einen Trainer in einer Wettkampfeinheit gestellt werden und die er berücksichtigen und koordinieren muss, will er sozial kompetent handeln. Damit wird ein Manko angesprochen, das die gesamte im Kapitel „Forschungsstand“ besprochene Literatur zur Sozialkompetenz durchzieht. Die Arbeiten bleiben entweder sehr allgemein, beschränken sich also auf eine Auseinandersetzung mit Begriffsbestimmungen, oder sie beleuchten, wenn sie empirisch arbeiten, die psychologischen Aspekte sozial kompetenten Verhaltens. Eine systematische Auseinandersetzung mit strukturellen Verhaltenserwartungen von Kontexten, in welchen Personen handeln, und vor allem mit der Frage, in welchem Maße diese Erwartungsstrukturen überhaupt sozial kompetentes Verhalten zulassen, findet man dagegen nicht.

In der sportspezifischen Literatur ist sowohl dieses Defizit zu beobachten, d. h., es gibt keine systematischen soziologischen Reflexionen über die im System „Spitzensport“ vorliegenden, generalisierten Verhaltenserwartungen als Bedingungen der Möglichkeit sozial kompetenten Handelns. Darüber hinaus lassen sich aber auch keine empirischen Studien darüber finden, welche Relevanz die im Spitzensport Handelnden sozial kompetentem Verhalten zuschreiben, was für sie ein solches Verhalten überhaupt auszeichnet und in welchem Maße sie es als vorhanden erleben.

Nur wenig reflektiert wird sowohl in der sportspezifischen Literatur als auch in den meisten der betrachteten Arbeiten anderer Wissenschaftsdisziplinen außerdem die Problematik, dass jeglicher Absicht sozial kompetenten Handelns das Problem der Autonomie und operativen Geschlossenheit der Bewusstseinssysteme der miteinander Interagierenden entgegensteht. So scheint „Verstehen“ ja nur vorgeblich einfach zu sein, denn letztendlich ist eine direkte Übertragung dessen, was man sagen will, in den Kopf des anderen nicht möglich, vielmehr konstruiert dieser das vom anderen Übermittelte selbständig auf der Basis eigener Bewusstseinsstrukturen. Dieser Sachverhalt produziert häufig genug ein so

genanntes „Missverstehen“ und damit verbunden neue Auseinandersetzungen oder Spannungen.

Um die hier skizzierten Forschungslücken zu schließen, beleuchtet diese Arbeit das Problem sozial kompetenten Trainerhandelns im Spitzensport aus einer soziologischen Perspektive. Dabei gilt es *erstens*, die in Wettkampfeinheiten des Spitzensports strukturell verankerten Verhaltenserwartungen zu spezifizieren und ihre Relevanz für eine Tätigkeit von Trainerinnen und Trainern zu bestimmen. Bei dieser Analyse lassen sich soziologische Arbeiten zu den Strukturen des Spitzensports (u. a. Schimank, 1988, Bette & Schimank, 1995; Cachay & Thiel, 2000), vor allem aber eine Arbeit, die sich u. a. mit Konfliktpotenzialen im Spitzensport auseinandersetzt (Thiel, 2002a), heranziehen.

Theoretisch zu beleuchten ist *zweitens* die Frage, welches die Bedingungen sozial kompetenter Kommunikation vor dem Hintergrund der prinzipiellen Kommunikationsprobleme unterschiedlicher Bewusstseinssysteme sind. Bei der Beantwortung dieser Frage kann auf Arbeiten Luhmanns (u. a. 1984) zum Problem von Kommunikation, auf Arbeiten von Cachay & Thiel (u. a. 2002) zu den Schwierigkeiten von Erziehung sowie auf Arbeiten von Thiel (2002b; 2002c) zur Problematik der Gesprächsführung zurückgegriffen werden.

Auf der Basis der theoretischen Auseinandersetzung mit den Bedingungen sozial kompetenten Trainerhandelns soll *drittens* ein theoretisches Modell entwickelt werden, das die Grundlage für eine empirische Erfassung dessen bildet, was die im Spitzensport Handelnden unter Sozialkompetenz verstehen. Das Thema „Sozialkompetenz von Trainerinnen und Trainern“ ist deshalb *viertens* auch im Rahmen einer empirischen Untersuchung zu beleuchten.

Im Rahmen einer solchen empirischen Untersuchung ist außerdem die Frage zu stellen, wie groß die Bereitschaft der Befragten ist, sich mit Fragen der sozialen Kompetenz im Spitzensport differenzierter auseinander zu setzen. Denn erst eine solche Bereitschaft kann garantieren, dass eine eventuelle Vermittlung von sozialen Fähigkeiten in der Trainerausbildung tatsächlich auch ernst genommen und das Gelernte in der Praxis umgesetzt wird. Mit diesem Punkt wird ein weiteres Defizit angesprochen, für dessen Behebung unsere Arbeit zumindest die Basis schaffen kann. D. h., es gilt *fünftens,* theoretisch und empirisch zu beleuchten, was bei der Konzipierung eines Curriculums für die Ausbildung zum sozial kompetenten Trainer im Spitzensport beachtet werden muss.

II Theoretische Überlegungen

An Trainerinnen und Trainer im Spitzensport werden immer vielfältigere Anforderungen gestellt. Sie benötigen heutzutage nicht mehr nur fachliche Kompetenzen im Bereich der Trainingssteuerung und Leistungsdiagnostik auf der Basis medizinischer, biomechanischer und trainingsmethodischer Erkenntnisse, sondern vor allem auch soziale Fähigkeiten im Umgang mit ihren Athleten. Wodurch zeichnet sich nun aber sozial kompetentes Trainerhandeln aus? Welche sozialen Fähigkeiten sind es, die Trainer für einen erfolgreichen Umgang mit ihren Athleten benötigen? Um diese Fragen zu beantworten, soll im Folgenden ein Modell sozial kompetenten Trainerhandelns im Spitzensport erarbeitet werden. Hierzu werden auf der Basis systemtheoretischer Überlegungen bedeutungsrelevante Teilaspekte von Sozialkompetenz beleuchtet. Dabei wird es zunächst darum gehen, das Handlungsfeld sozial kompetenten Trainerhandelns abzugrenzen. Hinsichtlich dieser Kontextbedingungen lassen sich zwei Systemebenen unterscheiden: die Ebene des gesellschaftlichen Funktionssystems Spitzensport und die Ebene der Wettkampfeinheiten als Organisationen des Spitzensports. Auf der Ebene des Funktionssystems wird es darum gehen, den systemspezifischen Code „Sieg/Niederlage“ (Kap. 1.1) und die Regeln des sozialen Kontextes Spitzensport (Kap. 1.2) als handlungsleitende Prämissen sozial kompetenten Trainerhandelns darzustellen. Auf der Organisationsebene gilt es hingegen, die typischen Verhaltenserwartungen in Wettkampfeinheiten des Spitzensports zu identifizieren (Kap. 1.3).

Im Anschluss an die Abgrenzung des Handlungsfeldes wird es dann darum gehen, den zentralen Aspekt sozial kompetenten Trainerhandelns, nämlich die Trainer-Athlet-Interaktion, systemtheoretisch zu reflektieren. Dies geschieht auf der Basis kommunikationstheoretischer (Kap. 2.1), steuerungstheoretischer (Kap. 2.2) und konflikttheoretischer (Kap. 2.3) Überlegungen.

Die Systemtheorie scheint dabei für die Bearbeitung des Problems eines sozial kompetenten Trainerhandelns in besonderer Weise geeignet, da sie eine klare Unterscheidung der Emergenzstufen Gesellschaft, Organisation, Gruppe und Individuum mit ihrer je eigenen Rationalität und Handlungslogik ermöglicht. Der Vorzug dieses theoretischen Zugangs liegt insbesondere darin, dass der Blick vor allem auf die Strukturen und Rahmenbedingungen menschlichen Handelns gerichtet wird, d. h. für die vorliegende Thematik auf die handlungs- und erwartungssteuernden Eigenrationalitäten in Wettkampfeinheiten des Spitzensports. Vor diesem Hintergrund und auf der Basis des systemtheoretischen Kommunikationsbegriffs gilt es, Steuerungsprobleme innerhalb der Trainer-Athlet-Interaktion, die aus der prinzipiellen Geschlossenheit autonomer Bewusstseinssysteme resultieren, zu beleuchten und entsprechende Lösungen zu diskutieren.

Anschließend an die Entwicklung eines Modells sozial kompetenten Trainerhandelns im Spitzensport (Kap. 3) sollen sodann auch lerntheoretische Überlegungen zu Vermittlung von Sozialkompetenz innerhalb der Trainerausbildung angestellt werden (Kap. 4).

1 Das Feld sozial kompetenten Trainerhandelns: Wettkampfeinheiten des Spitzensports

Eine Definition sozial kompetenten Trainerhandelns im Spitzensport aus systemtheoretischer Perspektive setzt zunächst eine strukturelle Eingrenzung und Bestimmung des eigentlichen Handlungsfelds des Trainers voraus, nämlich der Wettkampfeinheit im Spitzensport. Legt man verschiedene Differenzierungsmerkmale wie die jeweilige Sportart, die Definition der Wettkampfleistung oder den Professionalisierungsgrad zugrunde, dann lassen sich ganz unterschiedliche Erscheinungsformen von Wettkampfeinheiten im Spitzensport finden. Dort gibt es beispielsweise vereinsgebundene Sportspielmannschaften, die in einem Ligabetrieb um die Meisterschaft spielen; es gibt Wettkampfgruppen eines Verbandes, die an internationalen Wettbewerben teilnehmen, wie die Leichtathletiknationalmannschaft, die bei einer Weltmeisterschaft startet, oder die Biathlonnationalmannschaft, die von Weltcup zu Weltcup reist. Dort gibt es Rudermannschaften, die sich an einem Bundesstützpunkt auf die Olympischen Spiele vorbereiten oder den Tennisprofi, der mit seinem Coach auf der Profitour unterwegs ist. Diese Beispiele geben schon einen Hinweis darauf, dass Wettkampfeinheiten als Handlungsfelder von Trainern im Spitzensport ganz unterschiedliche Strukturen aufweisen können, die sich wiederum entscheidend auf die Frage, was sozial kompetentes Trainerhandeln im Spitzensport kennzeichnet, auswirken.

Trotz der unterschiedlichen Strukturen weisen die Wettkampfeinheiten im Spitzensport durchaus auch Gemeinsamkeiten auf. In ihnen handeln unterschiedliche Akteure im Hinblick auf ein übergeordnetes Ziel: Es geht um den Erfolg im sportlichen Wettkampf. Die wichtigsten Akteure sind demnach die Athleten als die Ausübenden des sportlichen Wettkampfs. Die zweite zentrale Akteursrolle nehmen die Trainer ein als die Verantwortlichen für die Leistungssteuerung der Athleten in Training und Wettkampf. Die Interaktion zwischen Trainer und Athlet bzw. die Interaktion zwischen mehreren Athleten steht demnach im Zentrum der Wettkampfeinheit. Darüber hinaus können in Wettkampfeinheiten des Spitzensports weitere Akteursrollen ausdifferenziert sein, die dafür zuständig sind, die Leistungssteuerung der Athleten zu unterstützen, indem sie die Leistungsvoraussetzungen der Athleten stabilisieren, wie das medizinische und psychologische Betreuungspersonal, oder indem sie die finanziellen und organisatorischen Rahmenbedingungen steuern, wie Vereinsmanager oder Verbandsfunktionäre.

Im Folgenden wird es darum gehen, Handlungsfelder von Trainern im Spitzensport einzugrenzen und handlungsleitende Prämissen zu identifizieren. Dabei soll zunächst der

übergeordnete Kontext „Spitzensport“ mit seiner *zentralen Handlungslogik* (Kap. 1.1) und seinen *spezifischen Regeln* (Kap. 1.2) betrachtet werden, bevor dann Wettkampfeinheiten des Spitzensports als die zentralen Handlungsfelder von Trainern in den Blick treten. Das Trainerhandeln wird jedoch nicht allein von diesen übergeordneten Handlungsprämissen geleitet, sondern auch von spezifischen Regeln und Erwartungen innerhalb der jeweiligen Wettkampfeinheit. Ein zentraler Bereich sozial kompetenten Trainerhandelns liegt gerade in der Auseinandersetzung mit und der Berücksichtigung von unterschiedlichen Bedürfnissen, Vorstellungen und Erwartungen der Mitglieder einer Wettkampfeinheit. Solche *typischen Verhaltenserwartungen* sollen schließlich für Wettkampfeinheiten des Spitzensports herausgearbeitet werden (Kap. 1.3).

1.1 Der Siegescode als zentrale Handlungslogik des sozialen Systems Spitzensport

> *Von sozialen Systemen kann man immer dann sprechen, wenn Handlungen mehrerer Personen sinnhaft aufeinander bezogen werden und dadurch in ihrem Zusammenhang abgrenzbar sind von einer nicht dazugehörigen Umwelt. Sobald überhaupt Kommunikation unter Menschen stattfindet, entstehen soziale Systeme; denn mit jeder Kommunikation beginnt eine Geschichte, die durch aufeinander bezogene Selektionen sich ausdifferenziert, indem sie nur einige von vielen Möglichkeiten realisiert.*
> Luhmann, 1975, S. 9

Soziale Systeme bestehen demnach „aus Kommunikation und deren Zurechnung als Handlung“ (Luhmann, 1984, S. 240). Die *Gesellschaft* ist das umfassendste soziale System, das die Gesamtheit aller Kommunikation einschließt. Innerhalb der Gesellschaft haben sich Funktionssysteme ausdifferenziert, die sich durch ihre spezifische Operationsweise von ihrer Umwelt abgrenzen (vgl. Luhmann, 1975a, S. 51ff.) und die sich auf die Bearbeitung eines spezifischen Bezugssystems richten: im Wissenschaftssystem geht es zum Beispiel darum, Wahrheit zu produzieren, das Medizinsystem zielt auf die Heilung von Krankheit und die Politik ist dafür zuständig, kollektiv bindende Entscheidungen zu treffen. Man spricht in diesem Zusammenhang von einem funktionalen Primat, d. h., soziale Systeme sind bezogen auf die Bearbeitung ihres Bezugsproblems hoch spezialisiert und bezogen auf die Bearbeitung anderer Probleme funktional entlastet. Damit sich soziale Systeme auf ihre jeweilige Funktion spezialisieren können, muss gewährleistet sein, dass andere, systemfremde Funktionen in anderen Teilsystemen erfüllt werden. Soziale Systeme dürfen dabei nicht verstanden werden als Ausdifferenzierung von Menschen, also individuellen Personen, sondern von Kommunikationszusammenhängen (vgl. Cachay & Thiel, 2000, S. 33ff.). Der spezifische Kommunikationszusammenhang eines Funktionssystems wird über so genannte „binäre Codes“ beschrieben. Sie legen die Grenzen dafür fest, innerhalb welcher Sinnzusammenhänge im System kommuniziert wird und bestimmen somit, welche Informationen für die Bearbeitung des spezifischen Problems relevant

sind. Dabei stellen sie für alle Informationen innerhalb des Systems jeweils eine positive und eine negative Fassung bereit (vgl. Luhmann, 1975b, S. 172). Binäre Codierungen tragen so dazu bei, Kommunikation innerhalb eines Funktionssystems als systemtypisch zu kennzeichnen, und sie reduzieren die Komplexität aller möglichen Informationen für das System auf die zusammenhangsrelevanten Informationen.

Auch der Spitzensport hat sich als gesellschaftliches Teilsystem ausdifferenziert – auch dieser zeichnet sich durch einen spezifischen Kommunikationszusammenhang und eine eigene Handlungslogik aus. Die spezifische Handlungslogik des Spitzensports ist gekennzeichnet durch die binäre Codierung *Sieg/Niederlage* (vgl. Bette, 1999, S. 36). Das Handeln der Akteure wird demnach bestimmt durch das Streben nach sportlichem Erfolg, d. h. nach dem Sieg im Wettkampf. Der Siegescode sichert dem Spitzensport seine systemische Identität und Autonomie, er grenzt ihn von anderen Handlungszusammenhängen ab: In leistungssportlichen Wettkämpfen geht es nur um Sieg oder Niederlage; hierin liegt stets die „Letztbegründung" leistungssportlichen Handelns. „Gleichgültig, wer zu welchem Zeitpunkt und an welchem Ort eine Sportart im Rahmen leistungssportlicher Situationen betreibt: Er will seinen Gegner besiegen und die eigene Niederlage vermeiden" (Bette, 1999, S. 38). Der Siegescode rückt das Leistungs- und das Überbietungsprinzip in das Zentrum spitzensportlichen Handelns: Es geht ständig darum, die eigene Leistung zu steigern, um besser als andere zu sein.

Die Wettkampfeinheiten, die im Folgenden als Handlungsfelder von Trainerinnen und Trainern im Spitzensport näher beleuchtet werden sollen, stellen Subsysteme des gesellschaftlichen Teilsystems Spitzensport dar, d. h., das Handeln dort wird in gleicher Weise durch die zentrale Logik des Spitzensports determiniert, nämlich durch den Code Sieg/Niederlage. Aus dieser zentralen Handlungslogik ergibt sich eine erste handlungsleitende Prämisse für sozial kompetentes Trainerhandeln in Wettkampfeinheiten des Spitzensports:

Der Trainer muss die durch den Siegescode determinierte zentrale Handlungslogik des Spitzensports immer mit berücksichtigen, d. h., sein Handeln muss primär darauf ausgerichtet sein, dass seine Athleten sportlich erfolgreich sind. Sozial kompetentes Trainerhandeln ist in Wettkampfeinheiten des Spitzensports nur dann anschlussfähig, wenn es das Streben nach sportlichem Erfolg unterstützt. Es muss also die Frage gestellt werden, inwiefern die Sozialkompetenz von Trainern dazu beiträgt, dass ihre Athleten Siege erringen.

Der Trainer selbst ist dabei hochgradig abhängig vom sportlichen Erfolg der von ihm betreuten Athleten, da die Qualität seiner Arbeit daran gemessen wird, und sein Arbeitsplatz nur gesichert ist, wenn seine Athleten die entsprechenden Ergebnisse aufweisen können.

1.2 Regeln des sozialen Kontextes Spitzensport

Sozial kompetentes Trainerhandeln unterliegt jedoch nicht nur einer Orientierung am Code „Sieg/Niederlage“, sondern Trainer müssen auch die Regeln des sozialen Kontextes berücksichtigen, d. h., der Trainer muss dem Streben der Athleten nach sportlichem Erfolg sowie seinem Eigeninteresse am Sieg des Athleten insofern eine Grenze setzen, als er bestimmte sportliche Regeln beachten muss.

Die Zuspitzung auf den Siegescode bedeutet nicht, dass es im Spitzensport nicht noch andere Handlungsorientierungen wie zum Beispiel das „Fair Play“ gibt. Hier muss jedoch unterschieden werden zwischen Codierung und Programmierung. Während binäre Codes die zentrale Handlungslogik des Systems bestimmen, haben Programme die Funktion, den zentralen Code durch gewisse Handlungsschemata zu operationalisieren (vgl. Luhmann, 1986, S. 91). Im Spitzensport führt die programmatische Unterscheidung von Mann/Frau oder erwachsen/jugendlich zu einer Konkretisierung des Siegescodes hinsichtlich der Festlegung, wer gegen wen um Siege ringt. Die Unterscheidung fair/unfair ergänzt den Siegescode auf einer pädagogischen und moralisch-ethischen Ebene: Siege sollen ausschließlich mit fairen Mitteln errungen werden. Die zentrale Handlungslogik des Spitzensports – Siege zu erringen und besser als der Gegner zu sein – wird jedoch durch die programmatische Operationalisierung nicht in Frage gestellt (vgl. Bette, 1999, S. 39).

Regeln haben im Spitzensport Programmfunktion. Unterscheiden lassen sich *erstens* sportartspezifische Regeln, die für die jeweilige Sportart festlegen, unter welchen zeitlichen, räumlichen und sachlichen Bedingungen der sportliche Leistungsvergleich stattfindet. Regeln haben hier „die Funktion, die Entscheidung über Sieg und Niederlage detailbezogen zu ermöglichen“ (vgl. Bette & Schimank, 1995, S. 35). *Zweitens* gibt es sportartübergreifende Regeln, die die Mittel, die zur Erbringung der sportlichen Leistung eingesetzt werden dürfen, festlegen, wie zum Beispiel Dopinglisten. Und *drittens* gibt es im Spitzensport allgemeine Normen und Werte wie das „Fair Play“ (vgl. Cachay & Thiel, 1998, S. 16).

Eine solche Operationalisierung des Siegescodes durch sportartspezifische und sportartübergreifende Regeln und Normen ist insofern von Bedeutung, als das Wettkampfgeschehen dadurch eine gewisse Transparenz erhält, die Chancengleichheit aller Athleten suggeriert wird und somit die Offenheit des Ausgangs als zentrales Spannungsmoment sportlicher Wettkämpfe gesichert ist. Wie später noch zu zeigen sein wird, haben solche Programme in Form von normativen Regeln auch eine sehr wichtige Funktion im Hinblick auf die Wahrung der Systemautonomie des Spitzensports, auf die Gestaltung der Austauschbeziehungen mit anderen gesellschaftlichen Teilsystemen und als Mittel, systemgefährdenden Entwicklungen entgegenzuwirken. Die Faszination des Spitzensports beruht ja gerade auf zentralen Sinnelementen wie Gerechtigkeit, Chancengleichheit sowie Offenheit des Ausgangs und macht demnach eine Objektivierung und Formalisierung des sport-

lichen Leistungshandelns im Wettkampf notwendig. Es wäre beispielsweise ungerecht und, der spitzensportlichen Handlungslogik folgend, sinnlos, wenn Frauen sich in der Leichtathletik mit Männern messen würden, wenn ein Boxer im Bantamgewicht gegen einen Schwergewichtsboxer anträte oder ein gedopter Schwimmer die Goldmedaille gewänne. Dies würde gegen das sportliche Ethos verstoßen, das Spannungsmoment des sportlichen Wettkampfs zerstören und die Systemerhaltung und -autonomie des Spitzensports gefährden. In Bezug auf die Systemerhaltung haben Regeln auch die Funktion, das im Siegescode strukturell angelegte Streben nach Maximierung zu begrenzen. Nicht alles, was möglich und nützlich ist, um die sportliche Leistungsfähigkeit zu erhöhen und Siege im Wettkampf zu erringen, darf erlaubt sein. Doping stellt hier beispielsweise ein zentrales Systemproblem des Spitzensports dar.

Um angemessen auf solche Systemgefährdungen reagieren und auf der Programmebene entsprechende Maßnahmen zum Systemerhalt ergreifen zu können, sind innerhalb des Spitzensports Prozesse der Selbstreflexion notwendig. Der Spitzensport – vertreten durch seine Dachorganisationen und Spitzenverbände – reagiert auf solche Systemgefährdungen beispielsweise mit dem Erlass von Regeln und entsprechenden Fairnessgeboten, die auch mit Hilfe von Sanktionen (Dopingsperren, Suspendierungen etc.) durchgesetzt werden. Gerade Trainer wurden hier als personale Steuerungsinstanzen für die Implementierung und Einhaltung sportartspezifischer und vor allem ethisch-moralischer Regeln identifiziert. Dies beruht vornehmlich auf der zentralen Rolle des Trainers bei der Steuerung seiner Athleten, lässt sich aber auch erklären durch Fälle, in denen Trainer durch ein gravierendes Fehlverhalten in die Schlagzeilen gerieten – zum Beispiel durch die Verwicklung in Dopingskandale oder Fälle von Athletenmisshandlungen. Der Deutsche Sportbund (DSB) reagierte auf diese Entwicklungen mit dem Erlass eines „Ehrenkodex für Trainerinnen und Trainer im Sport (DSB, 1997).

Als zentrale Akteure des Spitzensports tragen Trainer demnach in besonderem Maße Verantwortung für den Erhalt sportlicher Werte und Normen sowie für die gesellschaftliche Entwicklung und die Zukunft des Spitzensports. Regeln und die Regeleinhaltung stellen dabei ein wichtiges Element für die Entwicklungssteuerung des Spitzensports dar.

Sozial kompetentes Trainerhandeln setzt demnach das Verstehen, Analysieren und Reflektieren der formellen Regeln und ethisch-moralischer Grundsätze des Spitzensports sowie das Wollen der Regeleinhaltung voraus (vgl. Cachay & Thiel, 1998, S. 19).

1.3 Typische Verhaltenserwartungen in Wettkampfeinheiten des Spitzensports

Neben der Orientierung am Siegescode und der Berücksichtigung spezifischer Regeln des sozialen Kontextes Spitzensport unterliegt das Trainerhandeln weiteren Prämissen: Trainer müssen sich in Wettkampfeinheiten des Spitzensports mit vielfältigen und zum Teil divergierenden Verhaltenserwartungen der einzelnen Akteure auseinandersetzen. Dabei geht es

darum, die Bedürfnisse und Verhaltenserwartungen aller Akteure innerhalb der Wettkampfeinheit derart zu berücksichtigen, dass ein maximal möglicher Nutzen für alle Beteiligten gegeben ist.

Thiel (2002a) hat die typischen Verhaltenserwartungen in Wettkampfeinheiten des Spitzensports am Beispiel von Sportspielmannschaften beschrieben. Diese Strukturierung lässt sich jedoch auch auf die Analyse typischer Verhaltenserwartungen in anderen Wettkampfeinheiten des Spitzensports übertragen. Er unterscheidet dabei zwischen intern generierten Erwartungen, „wozu die Mitgliedschaftserwartungen der Wettkampfeinheit sowie die individuellen Erwartungen der Person an ihre Mitgliedschaft gehören“, und den extern generierten Erwartungen, „wozu die Leistungserwartungen von Bezugssystemen zu rechnen sind“ (vgl. Thiel, 2002a, S. 109ff.).

Mitgliedschaftserwartungen der Wettkampfeinheit

Bei den Mitgliedschaftserwartungen einer Wettkampfeinheit lassen sich Erwartungen aufgrund von Leitorientierungen, Stellen- und Rollendifferenzierungen sowie formellen und informellen Regeln unterscheiden:

Leitorientierungen

Zu den intern generierten Verhaltenserwartungen der Wettkampfeinheit gehören ihre sportbezogenen und nichtsportbezogenen Leitorientierungen, die das Verhalten der Akteure in hohem Maße beeinflussen. Die zentrale sportbezogene Leitorientierung in Wettkampfeinheiten des Spitzensports stellt der Siegescode dar. Das Handeln von Trainern und Athleten richtet sich vor allem auf den Sieg im Wettkampf. Was schließlich sportlicher Erfolg für den einzelnen Athleten oder eine Wettkampfeinheit bedeutet, kann ganz unterschiedlich definiert sein, da der Siegescode gradualisierbar und flexibel ist (vgl. Thiel, 2002a, S. 111). Grundsätzlich gibt es im Spitzensport aber letztlich immer nur einen Sieger – der Zweite ist bereits der erste Verlierer. Für den einzelnen Athleten kann jedoch schon eine Platzierung unter den „Top-Ten“, die Teilnahme an einem Finalwettkampf oder das Erzielen einer Bestleistung einen persönlichen Sieg darstellen.

Durch die Flexibilisierung des Siegescodes ist es auch möglich, einen sportlichen Leistungsvergleich auf einen längeren Zeitraum auszudehnen, wie dies zum Beispiel in den Wintersportarten geschieht, wenn am Ende der Saison der Gesamtweltcup vergeben wird, oder in den Mannschaftssportarten, wo der Sieger innerhalb einer ganzen Meisterschaftsrunde über die Addition von Einzelsiegen und Punktgewinnen ermittelt wird. Dazu laufen neben dem eigentlichen Leistungsvergleich im jeweiligen Wettkampfsystem parallel häufig noch weitere Leistungsvergleiche ab. So können beispielsweise Ergebnisse aus einzelnen Wettkämpfen in ewigen Rekordlisten festgehalten werden oder auch in Mannschaftssportarten zusätzlich zu den kollektiven Ergebnissen Titel wie der des „Torschützenkönigs“ oder der des „Wertvollsten Spielers“ vergeben werden. Ob Athleten die eigenen

sportlichen Erwartungen erfüllt sehen, d. h. das eigene Wettkampfabschneiden als sportlichen Sieg bewerten, wird immer von der jeweiligen vorher festgelegten Zielsetzung abhängig sein. Der Weltmeister wird sich möglicherweise die Titelverteidigung zum Ziel setzen, während für den Nachwuchsathleten unter Umständen schon die Endkampfteilnahme einen großen Erfolg darstellt. In Mannschaftssportarten können individuell erzielte Erfolge gegebenenfalls auch den kollektiven Misserfolg abmildern, wenn ein Spieler beispielsweise mit seiner Vereinsmannschaft die Qualifikation für einen europäischen Wettbewerb verpasst, dafür aber die Torjägerkrone erringt oder als persönlichen Erfolg die Berufung in die Nationalmannschaft schafft. Letztlich bleibt somit die Fixierung auf den Code Sieg/Niederlage immer bestehen, wenn es darum geht, wie viele Einzelsiege und Wettkampferfolge erzielt werden müssen, um individuelle oder kollektive Saisonziele zu erreichen.

Diese Orientierung am Siegescode stellt jedoch nicht die einzige handlungsleitende Prämisse in Wettkampfeinheiten des Spitzensports dar. Während sich Trainer und Athleten zwar vorwiegend an dieser basalen spitzensportlichen Handlungslogik orientieren, handeln andere Akteure wie zum Beispiel Manager in professionell organisierten Wettkampfeinheiten dagegen auch nach nichtsportbezogenen Leitorientierungen wie dem ökonomischem Erfolg. Zunächst kann man davon ausgehen, dass sich sportlicher und ökonomischer Erfolg wechselseitig bedingen: Sportlicher Erfolg kann auf der einen Seite dazu führen, dass die Einnahmen für die Wettkampfeinheit steigen; auf der anderen Seite können ökonomische Ressourcen auch die Grundlage dafür bilden, den sportlichen Erfolg langfristig zu garantieren, wenn es darum geht, erfolgreiche Athleten oder Trainer an die Wettkampfeinheit zu binden oder notwendige Trainingsmaßnahmen finanziell abzusichern. Hier können jedoch hinsichtlich der unterschiedlichen Leitorientierungen Konflikte innerhalb der Wettkampfeinheit entstehen, wenn Trainer oder Athleten Investitionen fordern und finanzielle Ressourcen beanspruchen, die aus wirtschaftlicher Sicht nicht zu vertreten sind. Ein weiteres Konfliktpotenzial zeigt sich hier auch im Bereich weltweit operierender Spitzenvereine im Bereich der Sportspiele, die auf der einen Seite ein multinationales und globales Wirtschaftsunternehmen darstellen, auf der anderen Seite jedoch eine lokal ausgerichtete, regional integrierte Identität aufweisen müssen. Hier gilt es, gleichermaßen auf lokaler, globaler, sportlicher und ökonomischer Ebene funktionale Leitorientierungen zu schaffen (vgl. Thiel, 2002a, S. 113ff.).

Stellen- und Rollendifferenzierung

Typische Mitgliedschaftserwartungen in Wettkampfeinheiten des Spitzensports ergeben sich auch aus der Stellen- und Rollendifferenzierung innerhalb der Wettkampfeinheit und den daraus resultierenden Hierarchien, Zuständigkeiten sowie Kontroll- und Sanktionspotenzialen.

Wettkampfeinheiten des Spitzensports lassen sich danach unterscheiden, welche *Stellen* innerhalb der Wettkampfeinheit ausdifferenziert sind. Die Handlungslogik der Wett-

kampfeinheit wird zentral von dem Ziel diktiert, im sportlichen Wettkampf erfolgreich zu sein. Die folgenden Akteure können dabei innerhalb der Wettkampfeinheit handeln, um dieses Ziel zu realisieren:

(1) *Athleten* als die Ausübenden des sportlichen Wettkampfs,
(2) der *Trainer*, der die Leistung der Athleten steuert,
(3) das *medizinische und psychologische Personal* sowie *Co-Trainer*, die die Stabilität der Leistungsvoraussetzungen der Athleten unterstützen,
(4) sowie *Vereins-/Verbandsfunktionäre* und *Manager*, die die finanziellen und organisatorischen Ressourcen der Wettkampfeinheit steuern (vgl. Cachay & Thiel, 1998, S. 13f.).

Die genannten Stellen sind nicht in allen Wettkampfeinheiten gleichermaßen ausdifferenziert. Die Art und Ausprägung der Stellenstruktur ist beispielsweise abhängig von der jeweiligen Sportart und ihrem Professionalisierungsgrad sowie davon, an welche Trägerorganisation die Wettkampfeinheit angeschlossen ist. Hier kann man vereinsgebundene, verbandsgebundene und vereins-/verbandsunabhängige Wettkampfeinheiten unterscheiden. Vereinsgebunden sind sämtliche Vereinsmannschaften, im Verein trainierende Trainingsgruppen und einzelne Athleten, die bei Wettkämpfen für den Verein starten. Verbandsgebunden sind sämtliche Verbandsauswahlmannschaften, z. B. Nationalmannschaften, an Verbandsstützpunkten trainierende Trainingsgruppen und alle für den Verband startenden Athleten. Es gibt jedoch auch vereins- und verbandsunabhängige Wettkampfeinheiten. Hier kann es sich um unabhängige Trainingsgruppen oder einzelne Athleten handeln, die bei Wettkämpfen nicht für einen Verein oder Verband antreten, zum Beispiel um professionelle Radsportmannschaften, Golfspieler oder um Profiboxer, die einem „Boxstall“ angehören.

Unabhängig von der jeweiligen Sportart, der Anbindung an eine bestimmte Trägerorganisation oder den Professionalisierungsgrad, steht im Zentrum jeder Wettkampfeinheit die Interaktion zwischen Trainer und Athlet. Während diese beiden Stellen in nahezu jeder Wettkampfeinheit des Spitzensports ausdifferenziert sein dürften, sind die Stellen der unterstützenden Akteure wie Physiotherapeuten, Ärzte oder Manager nicht überall gegeben. Dies wird sehr deutlich, wenn man beispielsweise eine Mannschaft in der Fußballbundesliga mit einer Rudermannschaft vergleicht, die an einen Verein oder einen Stützpunkt angegliedert ist. In einer Fußballbundesligamannschaft sind alle oben beschriebenen Akteursrollen ausdifferenziert. Zudem sind diese Akteursrollen – bis auf die Rollen der ehrenamtlichen Vereinsfunktionäre – an hauptamtliche Stellen geknüpft. Die hohe Formalisierung zeigt sich in einer genauen Festlegung von Stellen, von Arbeitsteilung und Hierarchien, von Regeln, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten. Die Spieler sind beispielsweise durch Arbeitsverträge an die Wettkampfeinheit gebunden. Professionelle Fußballvereine sind in ihren Strukturen daher vergleichbar mit modernen Wirtschaftsunternehmen.

Der Formalisierungsgrad und die Stellenspezifizierung sind in einer Rudermannschaft dagegen sehr viel geringer. Der Trainer einer solchen Mannschaft ist nicht unbedingt hauptamtlich angestellt, die Athleten gegebenenfalls von beruflichen Anforderungen freigestellt oder entlastet, so dass sie ihren Sport in quasi professioneller Weise betreiben können. Für andere Akteure wie zum Beispiel medizinisches oder psychologisches Personal sind in der Regel innerhalb der Wettkampfeinheit keine hauptamtlichen Stellen vorhanden; solche Leistungen werden nach Bedarf von außen in Anspruch genommen. Rudermannschaften verfügen in der Regel auch nicht über ein eigenes Management. Die Mitgliedschaftsbedingungen sind weit weniger formalisiert als bei professionellen Fußballspielern: an Stelle von Arbeitsverträgen ist die Mitgliedschaft hier vorwiegend an Interesse, Anstrengung und Trainingsfleiß gebunden.

Die einzelnen Positionen innerhalb der Wettkampfeinheit sind verbunden mit einem unterschiedlich hohen Kontroll- und Sanktionspotenzial (vgl. Thiel, 2002a, S. 115ff.). In der Regel obliegt die Gesamtleitung einer Wettkampfeinheit meist ehrenamtlichen Funktionären in der Trägerorganisation, an die die Wettkampfeinheit angeschlossen ist, d. h. dem rechtlichen Status von Vereinen und Verbänden entsprechend demokratisch gewählten Funktionsträgern in Vereins- oder Verbandspräsidien. Formal besitzen diese Vereins- und Verbandsfunktionäre bezogen auf die Wettkampfeinheit die höchste Entscheidungskompetenz. Ihnen untergeordnet sind meistens hauptamtliche Mitarbeiter, die zum Beispiel Positionen wie die eines Sportdirektors oder eines Vereinsmanagers bekleiden und die die zentralen Arbeitsabläufe und Entscheidungsprozesse rund um die Wettkampfeinheit steuern. Sie sind den Trainern formal übergeordnet und besitzen auch meist die wichtige Entscheidungskompetenz, Trainer einzustellen und zu entlassen. Die Trainer wiederum sind in diesem Hierarchiegefüge meistens den Athleten übergeordnet, was sich beispielsweise in ihrer Kompetenz, Athleten für Wettkämpfe zu nominieren, Mannschaften aufzustellen und die taktische Ausrichtung im Wettkampf zu bestimmen, zeigt.

Auch innerhalb der Gruppe der Athleten können in einer Wettkampfeinheit unterschiedliche Stellen ausdifferenziert sein. Hierbei handelt es sich um Repräsentations- und Leitungsfunktionen, wie zum Beispiel die eines Mannschaftskapitäns, Aktivensprechers oder Spieler- bzw. Athletenrats. Die Inhaber dieser Stellen sind mit geringfügig höherem Kontroll- und Sanktionspotenzial ausgestattet als die übrigen Athleten. Diese Stellen haben jedoch keinen direkten Wettkampfbezug – sie sind beispielsweise diesbezüglich genauso abhängig von Trainerentscheidungen wie die übrigen Athleten –, sondern sie sind für die Wettkampfeinheit eher von integrativer Bedeutung (Thiel, 2002a, S. 118f.).

Schließlich lassen sich Wettkampfeinheiten des Spitzensports auch nach ihrer *internen Rollendifferenzierung* unterscheiden. Im Gegensatz zur Stellendifferenzierung ist diese vor allem auf das Wettkampfgeschehen und auf taktische Konzepte bezogen. Taktische Konzepte wiederum sind vor allem davon abhängig, wie die sportliche Leistung im Wettkampf überhaupt definiert ist. Hier lassen sich grundsätzlich Individual- und Mannschaftsleistungen unterscheiden (vgl. Tab. 1).

Eine Wettkampfeinheit kann gegebenenfalls aus einem einzigen Athleten und seinem Trainer bestehen. Dies trifft beispielsweise auf Golf- oder Tennisspieler zu, die Turniere auf der „Profitour“ bestreiten. Individualsportler trainieren jedoch häufig auch in Trainingsgruppen mit anderen Athleten und nehmen mit diesen gemeinsam an Einzelwettkämpfen teil. So lassen sich beispielsweise in der Leichtathletik oder im Schwimmen Trainingsgruppen finden, die unter einem Trainer in einem Verein oder an einem Stützpunkt trainieren und gemeinsam zu Wettkämpfen reisen. Und schließlich gibt es drittens auch im Bereich der Individualsportarten Mannschaftswettkämpfe, wo die individuellen Leistungen von Athleten zu einem Mannschaftsergebnis addiert werden, wie dies zum Beispiel beim Tennis im Davis-Cup der Fall ist.

In den Mannschaftssportarten lassen sich Wettkampfeinheiten danach klassifizieren, in welcher Weise die Mannschaft zusammenarbeitet, um das angestrebte Ziel zu erreichen. Hier kann man koagierende Wettkampfgruppen (z. B. Rudermannschaften) und kooperierende Wettkampfgruppen (z. B. Fußballmannschaften) unterscheiden (vgl. Tab. 1).

Tab. 1: Klassifizierung der Wettkampfeinheiten nach der Definition der Wettkampfleistung

Definition der sportlichen Leistung im Wettkampf	**Struktur der Wettkampfeinheit**	**Beispiele**
individuelle Leistung	einzelner Athlet	Tennis-, Golfprofi
	einzelne Athleten in unabhängigen Trainingsgruppen	Leichtathletik-Trainingsgruppe
Addition der individuellen Leistung	unabhängige Wettkampfgruppe	Mannschaftswettkämpfe im Schiessen, Tennis, Ringen etc.
Gesamtleistung aller Gruppenmitglieder	koagierende Wettkampfgruppe	Ruder-, Kanumannschaft
	kooperierende Wettkampfgruppe	Handball-, Fußballmannschaft

Man findet eine verstärkte Rollendifferenzierung vor allem in den Mannschaftssportarten, in denen Athleten kooperieren müssen, um das Wettkampfziel zu erreichen, d. h. vor allem in Sportspielmannschaften. Thiel (2002a, S. 120f.) unterscheidet hinsichtlich der Rollenverteilung in Sportspielmannschaften des Spitzensports drei auf taktischen Konzeptionen basierende Funktionsrollen:

- *Strategische Leitungsfunktionen*: Hierunter fasst er die klassischen Spielmacherpositionen wie zum Beispiel die Rückraummitteposition im Handball, den Aufbauspieler im Basketball oder den Quarterback beim American Football.
- *Taktische Funktionen*: Hierbei geht es um die Funktionen, die auf die Umsetzung der jeweiligen Taktik in der Offensive und der Defensive abzielen, z. B. ein Verteidiger

im Fußball, der den gegnerischen Angreifer ausschalten soll oder ein Kreisläufer im Handball, von dem erwartet wird, dass er Sperren für die Rückraumspieler stellt.

- *Operative Funktionen*: Dies betrifft vor allem Aufgaben in der Offensive. Von diesen Positionen wird erwartet, dass viele Tore bzw. Punkte erzielt werden, z. B. bei Stürmern im Fußball oder Centerspielern im Basketball.

Eine solche Rollendifferenzierung, die durch taktische Überlegungen determiniert ist, lässt sich jedoch nicht nur in kooperierenden, sondern in abgeschwächter Form auch in koagierenden Wettkampfgruppen finden. So gibt es zum Beispiel in Rudermannschaften die Positionen des Steuermanns und des Schlagmanns. Die Anordnung der Ruderer auf den Bootspositionen sollte möglichst so gestaltet sein, dass die Mannschaft rudertechnisch am besten harmoniert.

Eine solche taktisch bedingte Rollendifferenzierung zielt sowohl in kooperierenden als auch in koagierenden Wettkampfgruppen stets auf eine Steigerung der Wettkampfleistung. Cachay (1978, S. 159ff.) beschreibt die positiven Effekte einer taktischen Rollendifferenzierung in Sportspielmannschaften wie folgt: *Erstens* können Spieler so gemäß ihrer individuellen Voraussetzungen und Stärken gezielt eingesetzt werden, so dass die personellen Ressourcen optimal genutzt werden. *Zweitens* ermöglichen taktische Systeme neue und gesteigerte Handlungsmöglichkeiten sowie differenzierte und raffinierte Handlungsformen. Und *drittens* reduzieren taktische Konzeptionen die Komplexität der Handlungsmöglichkeiten für den einzelnen Athleten, so dass das Tempo der Interaktion innerhalb der Mannschaft gesteigert werden kann. So legen Spielzüge beispielsweise automatisierte Abfolgen von Spielhandlungen fest.

Verbunden ist eine solche Rollendifferenzierung mit einer unterschiedlichen Verteilung der Sanktionsmedien Herrschaft, Macht, Verantwortung und Prestige (vgl. Cachay, 1978, S. 179ff.). Das *Herrschaftspotenzial* einer Positionsrolle zeigt sich dabei in der Weisungsbefugnis gegenüber anderen Positionen (z. B. über das Einleiten von Spielzügen), in der Möglichkeit, die Tätigkeit anderer zu bewerten und zu kontrollieren (z. B. durch die Verweigerung von Anspielen) und schließlich auch in der Zahl der von der Position aus zu beherrschenden Mitspieler (die sich z. B. in den Anspielmöglichkeiten ausdrückt). Die *Macht* einer Positionsrolle beruht auf der Abhängigkeit anderer Positionen von dieser Rolle. Ein Stürmer im Fußball ist beispielsweise davon abhängig, dass ihn die Mittelfeldspieler mit Bällen versorgen, damit er überhaupt Tore erzielen kann und somit seine Darstellungsmöglichkeiten befriedigt sieht. Die *Verantwortung* einer Positionsrolle zeigt sich vor allem darin, inwieweit von dem Rolleninhaber erwartet wird, in riskanten Situationen zu handeln. Dies betrifft in den Sportspielen vor allem die strategischen Leitungsfunktionen, d. h. die „klassischen Spielmacher“, von denen man in sehr komplexer Weise erwartet, dass sie das gesamte Spiel der Mannschaft steuern. Das *Prestige* einer Positionsrolle ergibt sich aus der Bewertung der Attraktivität dieser Rolle. In der Regel sind diejenigen Rollen am attraktivsten, die den höchsten Grad an Herrschaft, Macht und Verantwortung aufweisen.

Neben dieser Positionsdifferenzierung aufgrund von taktischen Konzepten gibt es in Wettkampfeinheiten weitere Rollendifferenzierungen. Dies hängt zum Beispiel damit zusammen, dass zu einer Wettkampfeinheit im Spitzensport meist mehr Athleten gehören, als dann schließlich im Wettkampf eingesetzt werden können. Dies gilt nicht nur für interagierende Wettkampfgruppen in den Sportspielen, wo es beispielsweise die Unterscheidung Stammspieler/Ersatzspieler gibt, sondern auch für unabhängige Wettkampfgruppen bei Mannschaftswettkämpfen in den Individualsportarten. Dies gilt zum Beispiel für die Staffelbesetzungen im Schwimmen und in der Leichtathletik, wo Ersatzleute gegebenenfalls nur in Vorläufen eingesetzt werden oder für die Kampfsportarten, in denen die Mannschaften in jeder Gewichtsklasse doppelt besetzt sind, jedoch jeweils nur ein Kämpfer im Wettkampf zum Einsatz kommen kann. Im Gegensatz zu den relativ fest vorgegebenen taktischen Rollen sind die Rollen Stammspieler/-athlet und Ersatzmann relativ flexibel. Jeder Athlet strebt danach, im Wettkampf zum Einsatz zu kommen. Die Ersatzleute streben danach, die etablierten Athleten von ihrem Stammplatz zu verdrängen.

Die beschriebenen Stellen- und Rollendifferenzierungen führen nun zu ganz bestimmten Verhaltenserwartungen an die Mitglieder der Wettkampfeinheit als Stellen- und Rolleninhaber (vgl. Thiel, 2002a, S. 123). Diese beziehen sich einmal darauf, dass die Mitglieder die mit der Stellendifferenzierung einhergehende Hierarchie und die Verteilung von Zuständigkeiten akzeptieren und beachten. Zum anderen beziehen sie sich darauf, dass die Mitglieder die ihnen zugeschriebenen Rollen und Aufgaben erfüllen. Dazu gehört zum Beispiel auch die Akzeptanz der Rolle als „Ersatzmann“.

Formelle und informelle Regeln

Mitgliedschaftserwartungen basieren schließlich auch auf den formalen und informalen Regeln der Wettkampfeinheit. Bei den formalen Regeln unterscheidet Thiel (2002a, S. 123ff.) zwischen Regeln, die die *Mitgliedschaft* in der Wettkampfeinheit festlegen, und den Regeln der jeweiligen *Sportart*. Zu den informalen Regeln zählt er bestimmte *Gruppenerwartungen* hinsichtlich der Hierarchie, Homogenität und Konformität innerhalb der Wettkampfeinheit.

Die Mitglieder einer Wettkampfeinheit sind je nach Position, die sie besetzen, durch unterschiedliche Formen der Mitgliedschaft an die Wettkampfeinheit gebunden. Ehrenamtliche Funktionäre, wie zum Beispiel Vereinspräsidenten oder die in den Fachverbänden für den Bereich Spitzensport zuständigen Präsidiumsmitglieder (z. B. „Vizepräsidenten Leistungssport“), sind Mitglieder des jeweiligen Vereins bzw. Verbands. Sie sind durch die Hauptversammlung des Vereins oder Verbands demokratisch gewählte Vertreter und tragen die Gesamtverantwortung für die Wettkampfeinheit. Neben dieser Form der freiwilligen und ehrenamtlichen Mitgliedschaft gibt es in Wettkampfeinheiten des Spitzensports in der Regel vor allem hauptamtliche Mitglieder. Dies betrifft vor allem diejenigen Stellen, deren Inhaber in verantwortlicher Weise die sportliche Entwicklung der Wettkampfeinheit steuern, d. h. die Trainer und ihnen übergeordneten hauptamtlichen Stellen-

inhaber in den Vereinen und Verbänden wie Manager, Sportdirektoren oder Generalsekretäre. Diese hauptamtlich oder auf Honorarbasis tätigen Akteure sind vertraglich an die Wettkampfeinheit gebunden.

Im Bereich der Athleten muss hinsichtlich ihrer Mitgliedschaftsbedingungen unterschieden werden zwischen Wettkampfeinheiten, die an einen Verein gebunden sind, und verbandsgebundenen Wettkampfeinheiten. Während in Vereinsmannschaften des Spitzensports – und vor allem in professionellen Sportspielmannschaften – die Athleten vertraglich an die Wettkampfeinheit gebunden sind, ist dies in den verbandsgebundenen Wettkampfeinheiten, d. h. in den jeweiligen Verbandskadern und -auswahlmannschaften nicht der Fall. Über die Mitgliedschaft entscheidet allein die sportliche Leistung. Die Athleten müssen hier die entsprechenden Nominierungskriterien erfüllen, um in diese Wettkampfeinheiten berufen zu werden.

Mit diesen Mitgliedschaftsbedingungen gehen bestimmte Regelerwartungen an die jeweiligen Mitglieder der Wettkampfeinheit einher: Von ihnen wird erwartet, dass sie die ihrer Position zugeschriebenen Aufgaben erfüllen und sich an die jeweiligen Mitgliedschaftsbedingungen halten, d. h., dass sie zum Beispiel vertragliche Vereinbarungen einhalten oder Nominierungskriterien akzeptieren (vgl. Thiel, 2002a, S. 124f.).

Neben den Regelerwartungen aufgrund von Mitgliedschaftsbedingungen ergeben sich formale Regelerwartungen auch aus den jeweiligen sportspezifischen Regeln, d. h. aus der zeitlichen, sozialen und sachlichen Festlegung der spezifischen Rahmenbedingungen, unter den der Leistungsvergleich im sportlichen Wettkampf stattfindet. Neben den offiziellen, sportartspezifischen Regelwerken gibt es auch sportartübergreifende normative Handlungsorientierungen, die Schimank (1988, S. 189) als „Binnenmoral“ des Sports bezeichnet. Hierbei handelt es sich zum Beispiel um Dopingverbote oder das Prinzip des „Fair Play“. Von den Mitgliedern einer Wettkampfeinheit wird erwartet, dass sie die sportartspezifischen Regeln sowie die Binnenmoral des Sports beachten und befolgen (vgl. Thiel, 2002a, S. 125f.).

Neben diesen formalen und „offiziellen“ Regeln beruhen Mitgliedschaftserwartungen in Wettkampfeinheiten jedoch auch auf informellen Regeln, die sich auf Erwartungen von informellen Gruppen innerhalb der Wettkampfeinheit beziehen. Die Wettkampfeinheiten wurden bisher beschrieben als formal organisierte Sozialsysteme. Solche Organisationen im Luhmannschen Sinne zeichnen sich gerade durch eine hohe Formalisierung der Mitgliedschaft aus, was in den bisherigen Erörterungen zur Stellen- und Rollendifferenzierung und zu den formalen Regelerwartungen in Wettkampfeinheiten des Spitzensports auch deutlich zum Ausdruck kommt. Die Formalisierung zielt vor allem darauf ab, die für die Wettkampfeinheit wichtigen Handlungsabläufe unabhängig von konkreten Personen sicher zu stellen. Innerhalb solcher formalen Organisationssysteme können sich jedoch auch informale Systeme ausbilden: es entstehen innerhalb der Organisation informelle Gruppen zum Beispiel in Form von Cliquen oder Freundschaftsbeziehungen (vgl. Neid-

hardt, 1979, S. 643), d. h., neben ihrer formalen Mitgliedschaft, die durch die Stellen- und Rollendifferenzierung sowie die formalen Regelerwartungen geprägt ist, können die Akteure in Wettkampfeinheiten des Spitzensports gleichzeitig auch Mitglieder in informellen Gruppen innerhalb der Wettkampfeinheit sein.

Neidhardt definiert Gruppe als „soziales System, dessen Sinnzusammenhang durch unmittelbare und diffuse Mitgliederbeziehungen sowie durch relative Dauerhaftigkeit bestimmt ist“ (1979, S. 642). Gruppen und Organisationen bilden ähnliche Systemtypen, die beide auf einer Zwischenebene zwischen Interaktion und Gesellschaft anzusiedeln sind.[7] Beide Systemtypen unterscheiden sich durch die Art der Mitgliedschaft und ihre Operationsweise: Während die Mitgliedschaft in Organisationen hoch formalisiert ist, bleibt die Mitgliedschaft in Gruppen „diffus“ und „unmittelbar“, d. h., die Kommunikation in Gruppen verläuft sehr interaktionsnah. Gruppen

> *’leben’ – bei natürlich ganz unterschiedlichen Graden der interaktiven Verdichtung und Kohäsion – wesentlich aus dem um der Gruppenzugehörigkeit willen gesuchten Kontakt der Mitglieder. Hier ist Raum für ‚persönliche Attraktion’, die das ‚Zusammenkommen’ immer neu motiviert. Hier kennt jeder jeden aus dem unmittelbaren und immer neuen ‚face-to-face’; jeder hat hier im Prinzip direkten kommunikativen Zugang zu anderen.* Tyrell, 1983, S. 78

Gruppen grenzen sich von ihrer Umwelt durch einen eigenen Sinnzusammenhang ab; sie entwickeln eine „Gruppenidentität“ (vgl. Fuhse, 2001) aufgrund von gemeinsamen Orientierungen und Erfahrungen der Gruppenmitglieder. Mit Hilfe einer solchen Gruppenidentität wird festgelegt, welche Kommunikationen der Gruppe zuzurechnen sind, d. h. welche Themen und Verhaltensformen innerhalb der Gruppe Anschluss finden und welche nicht. Die Mitgliedschaft ist in Gruppen abhängig von personalen Kriterien, nicht von funktionalen oder positionellen wie in Organisationen: „Eine Fußballmannschaft braucht einen Torwart; eine Gruppe, die in dieser Mannschaft entsteht, braucht ihn nicht. Rekrutiert sie ihn doch, so geschieht dies, weil die anderen seine persönlichen Eigenschaften schätzen und mögen“ (Neidhardt, 1979, S. 649).

---

[7] Luhmann unterscheidet drei unterschiedliche Grundtypen sozialer Systeme: Gesellschaft, Organisation und Interaktion. Die charakteristische, konstitutive Operationsweise sozialer Systeme ist Kommunikation. Die Gesellschaft ist das umfassendste soziale System, das die Gesamtheit aller Kommunikation einschließt. Innerhalb der Gesellschaft haben sich Funktionssysteme ausdifferenziert, die sich durch ihre spezifische Operationsweise von ihrer Umwelt abgrenzen (vgl. Luhmann, 1975a, S. 51ff.). Interaktionen stellen hingegen die kleinste Einheit von Kommunikation dar. Jeder soziale Kontakt, jede noch so kurze Begegnung stellt ein soziales System dar und wird als Interaktion bezeichnet (vgl. Luhmann, 1975a, S. 21ff.). Organisationen stellen einen Typus von sozialen Systemen dar, der eine Zwischenstellung zwischen Gesellschaft und Interaktion einnimmt. Zeitlich umfassen Organisationen viele konkrete Interaktionen. Organisationen grenzen sich gegenüber ihrer Umwelt durch die Formalisierung von Mitgliedschaft ab (vgl. Luhmann, 1975a, S. 51ff.). In der Folge haben andere Systemtheoretiker (u. a. Willke, 1976, 1978; Neidhardt, 1979; Tyrell, 1983) den Vorschlag gemacht, Luhmanns Typologie um die Gruppe als vierten Typ sozialer Systeme zu ergänzen.

Ähnlich wie die Organisation bilden auch Gruppen interne Hierarchien und Regeln aus, jedoch auf einer diffusen und informellen Ebene. Hier können sich abseits von taktischen und strukturell vorgegebenen Rollen, die aus der formalen Mitgliedschaft in der Wettkampfeinheit resultieren, auch gewisse „Gruppenrollen“ (vgl. Neidhardt, 1979, S. 648) entwickeln. Solche Rollen lassen sich zum Beispiel mit Begriffen wie „Leitwolf“ oder „Spaßvogel“ umschreiben. Informelle Gruppenregeln basieren auf nicht-formalen und situativen Absprachen und Übereinkünften darüber, wie man innerhalb der Gruppe miteinander umgeht. Somit ergeben sich aus unterschiedlichen Bedürfnissen und Interessen innerhalb von Gruppen in den Wettkampfeinheiten bestimmte Erwartungen hinsichtlich der Gruppenhierarchie und -homogenität sowie an ein gruppenkonformes Verhalten der Mitglieder (vgl. Thiel, 2002a, S. 128f.).

Personale Erwartungen

Soziale Systeme bestehen nicht aus Menschen, „ausdifferenziert werden können nur Kommunikationszusammenhänge, nicht Menschen“ (Luhmann, 1981, S. 35). Individuelle Personen nehmen zwar an sozialen Systemen teil, jedoch immer nur mit Teilen ihrer Identität. Sie gehören ansonsten zur Umwelt des Systems. Daraus ergibt sich, dass neben den Erwartungen der Mitglieder an die Wettkampfeinheit, die sich aus ihrer formalen Mitgliedschaft innerhalb der Organisation oder auch aus ihrer Mitgliedschaft in informalen Gruppen innerhalb dieser Organisation ergeben, personale Erwartungen bestehen. Dabei handelt es sich um Erwartungen, die aufgrund von individuellen Gefühlen, Bedürfnissen, Wertvorstellungen, Interessen etc. der Mitglieder entstehen (vgl. Neidhardt, 1979, S. 641). Diese Erwartungen sind zwar nicht dem eigentlichen Kontext der Wettkampfeinheit zuzurechnen, sie bilden jedoch aufgrund der Systemmitgliedschaft dieser Personen eine ständig anwesende „innere Umwelt“ für die Wettkampfeinheit und können somit das Handeln der Mitglieder bedingen, auch wenn sie nicht den systemspezifischen Erwartungen der Wettkampfeinheit entsprechen. Das Handeln der Akteure innerhalb der Wettkampfeinheit wird somit von weit mehr als nur von organisationalen oder gruppenspezifischen Verhaltenserwartungen beeinflusst (vgl. Thiel, 2002a, S. 129ff.). Solche personalen Erwartungen sind insbesondere bezogen auf die Akteursgruppe der Athleten von großer Bedeutung. Für sie ergeben sich personale Erwartungen zunächst vor allem aus den notwendigen Rahmenbedingungen für die Erbringung sportlicher Höchstleistungen.

Die hohe Leistungsdichte im internationalen Spitzenbereich und die durch den Siegescode determinierte Leistungs- und Überbietungslogik des Spitzenssports haben dazu geführt, dass die Athleten immer mehr Zeit in Training und unterstützende Maßnahmen investieren müssen, um konkurrenzfähig zu sein. Diese hohe zeitliche Beanspruchung können sie nur noch bewältigen, wenn sie ihren Sport zum Beruf machen (vgl. Bette & Schimank, 1995, S. 111f.). Hier ergibt sich jedoch das Problem, dass nur wenige Athleten in ausgewählten Sportarten genügend Geld verdienen können, um ihren Lebensunterhalt zu sichern. Hinzu kommt, dass der Zeitraum, in dem die Athleten körperlich in der Lage sind, sportliche

Höchstleistungen zu erbringen, aus biologischen Gründen zeitlich begrenzt ist. Die Athleten sind demnach gezwungen, dafür zu sorgen, dass sie auch nach ihrer Karriere finanziell abgesichert sind. Nur wenige Athleten können während ihrer aktiven Laufbahn so viel Geld verdienen, dass ihre Existenzsicherung nach Beendigung ihrer Sportkarriere gewährleistet ist. Generell werden alle Athleten bestrebt sein, während ihrer aktiven Zeit durch ihren Sport möglichst viel Geld zu verdienen. Athleten wie zum Beispiel Profiradrennfahrer oder Fußballprofis, die vertraglich an Mannschaften oder Vereine gebunden sind, haben beispielsweise dahingehend Erwartungen, dass die Anstellungsverträge, die sie abschließen, zeitlich und finanziell für sie möglichst lukrativ sind. Athleten mit Amateurstatus, die von der zeitlichen Belastung jedoch annähernd unter professionellen Bedingungen trainieren, haben hingegen unter Umständen ganz andere Erwartungen an eine finanzielle und organisatorische Unterstützung innerhalb der Wettkampfeinheit. Diese können sich zum Beispiel darauf beziehen, dass die Trägerorganisation der Wettkampfeinheit behilflich ist bei der Vermittlung bzw. Bereitstellung von Arbeits- oder Ausbildungsplätzen, die sich zeitlich mit dem sportlichen Engagement verbinden lassen, oder dass der Trainingsbetrieb organisatorisch so gestaltet wird, dass die schulische Ausbildung oder ein Hochschulstudium mit dem Sport zu vereinbaren sind – zum Beispiel durch die Kooperation mit externen Partnern wie Schulen, Universitäten oder Unternehmen.

Neben *Existenzsicherung* und *monetären Erwartungen* gehören zu den personalen Verhaltenserwartungen der Athleten auch sportliche Erwartungen in der Hinsicht, dass die Athleten stets den *aktiven Einsatz im Wettkampf* anstreben. Dies stellt vorwiegend ein Problem in Mannschaftssportarten dar, in denen häufig mehr Athleten zur Mannschaft gehören als im Wettkampf eingesetzt werden können. Der aktive Einsatz im Wettkampf ist wiederum auch Voraussetzung für die Erlangung finanzieller Ressourcen. Athleten müssen sich im Wettkampf zeigen und bewähren, sie müssen ständig präsent sein und gewisse Leistungen erbringen, wenn sie gut dotierte Verträge, Sponsorengelder oder die Unterstützung der Sporthilfe erhalten möchten.

Erwartungen von Athleten in Wettkampfeinheiten des Spitzensports können sich jedoch auch auf nichtmonetäre Ressourcen wie zum Beispiel *mediale Bekanntheit*, *Prestige*, *soziale Anerkennung und die Berufung in bestimmte Kader oder Auswahlmannschaften* beziehen (vgl. Thiel, 2002a, S. 131f.), wobei hierbei wiederum anzumerken ist, dass diese Ressourcen sehr stark abhängig sind von dem aktiven Einsatz im Wettkampf und dass sie ihrerseits wiederum die Möglichkeit eröffnen, zum Beispiel über entsprechende Sponsorenverträge finanzielle Ressourcen zu akquirieren.

Des Weiteren gibt es noch eine Fülle persönlicher Erwartungen der Athleten, die sich teilweise nicht immer ganz einfach mit den organisationalen Verhaltenserwartungen in Einklang bringen lassen (vgl. Thiel, 2002a, S. 132). Hierbei kann es sich beispielsweise um *familiäre oder freundschaftliche Verpflichtungen* handeln, d. h., die Athleten müssen als Mitglieder der Wettkampfeinheit die Priorität ganz eindeutig auf die Anforderungen des Sports setzen – persönlich erwarten sie jedoch auch die Möglichkeit einer angemesse-

nen Berücksichtigung nichtsportlicher Bereiche und Bezüge, wie zum Beispiel Freizeit, Familie oder Freunde. Und schließlich können Verhaltenserwartungen der Athleten auch aus persönlichen Beziehungen zu anderen Mitgliedern der Wettkampfeinheit resultieren, zum Beispiel aus *Freundschaften* oder auch aus *Antipathien*. Alle diese personalen Verhaltenserwartungen wirken sich auch aus auf das mitgliedschaftsbezogene Handeln der Person innerhalb der Wettkampfeinheit.

Extern generierte Verhaltenserwartungen

Während es sich bei den personalen Verhaltenserwartungen um interne, in der „inneren Umwelt" der Wettkampfeinheit generierte Erwartungen handelt, lassen sich in einer Wettkampfeinheit auch externe, durch Bezugssysteme der „äußeren Umwelt" generierte Erwartungen finden. Diese Bezugssysteme stellen Ressourcengeber dar, die gewisse Leistungs- und Austauschbeziehungen mit den Wettkampfeinheiten des Spitzensports unterhalten. Es handelt sich dabei um das *Öffentlichkeitssystem*, wozu die Massenmedien und das Sportpublikum zu zählen sind, sowie um die *Wirtschaft* und die *Politik*.

Der Spitzensport stellt ein eigenständiges und auf der Basis des Siegescodes selbstreferenziell und autonom agierendes gesellschaftliches Teilsystem dar, das jedoch keineswegs als von seiner Umwelt unabhängig beschrieben werden darf. Die Abhängigkeit des Spitzensports zeigt sich insbesondere darin, dass er hinsichtlich der Zuführung von Ressourcen auf andere gesellschaftliche Teilsysteme angewiesen ist. Die Produktion von sportlichen Höchstleistungen kostet sehr viel Geld, und dieses Geld erhält der Spitzensport vor allem von den Massenmedien, der Wirtschaft und der Politik. Es handelt sich hierbei jedoch nicht um eine einseitige Abhängigkeit. Die Zuwendungen erfolgen nur auf der Grundlage entsprechender Gegenleistungen. Für die Massenmedien und die Wirtschaft ist der Sport deshalb so interessant, weil er ein enorm hohes Publikumsinteresse auslöst. Es lassen sich dabei eine Vielzahl unterschiedlicher Motive identifizieren, die das Interesse des Publikums begründen, und die sich aus den sportspezifischen Charakteristika und Potenzialen des Spitzensports ergeben. Diese Potenziale liegen vor allem in der Möglichkeit, Spannung zu erzeugen, Emotionen zu wecken, Identifikationsmöglichkeiten zu schaffen oder allgemein in der Gesellschaft positiv belegte Werte wie Einsatzbereitschaft, Leistungswille, Dynamik, Jugendlichkeit etc. zu vermitteln (vgl. Bette & Schimank, 1995, S. 59ff.).

Das hohe Publikumsinteresse hat dazu geführt, dass sich die Spitzensportberichterstattung für die Massenmedien zu einem zentralen Marktsegment entwickelt hat. Anders ließen sich die enormen Geldsummen, die für den Erwerb von Sportsenderechten gezahlt werden, kaum erklären. Denn auch die Massenmedien operieren anhand eines systemspezifischen binären Codes von Information/Nichtinformation. Ihre hohe Zahlungsbereitschaft beruht allein darauf, dass spitzensportliche Ereignisse das Kriterium der „newsworthiness" erfüllen, d. h., die Massenmedien und das Sportpublikum allgemein erwarten von den

Wettkampfeinheiten des Spitzensports die Präsentation hoher sportlicher Leistung, die Attraktivität für Zuschauer und Medien bietet, für den Zuschauer Identifikationsmöglichkeiten schafft und eine möglichst attraktive, d. h. vor allem spannende Mediendarstellung erlaubt. Über die Kommunikation wettkampfbezogener sportlicher Höchstleistung hinaus erwarten die Massenmedien jedoch auch die Darstellung und Präsentation nichtsportbezogener Aspekte. Interessant ist generell jedes Verhalten der Akteure einer Wettkampfeinheit, das eine möglichst attraktive Mediendarstellung erlaubt. Auf einer solchen „konversationellen Leistungsebene“ (vgl. Thiel, 2002a, S. 133) geht es darum, persönliche Geschichten zu erzählen, Helden und Idole oder aber auch „ewige Verlierer“ zu konstituieren.

Die Mitglieder einer Wettkampfeinheit stehen auch in einer direkten Leistungs- und Austauschbeziehung mit Sportjournalisten, aus der auf mehreren Ebenen Leistungserwartungen resultieren. Zum einen erwartet die Wettkampfeinheit von den einzelnen Akteuren, dass sie sich gegenüber Sportjournalisten so präsentieren, dass die Wettkampfeinheit in den Medien möglichst positiv dargestellt wird und dass sie keinen Anlass für eine imageschädigende Berichterstattung liefern. Zum Zweiten haben die Akteure selbst ein Interesse daran, dass sie als Person in den Medien möglichst positiv dargestellt werden, weil sich dies zum Beispiel wiederum günstig auf ihre persönlichen Vermarktungschancen auswirkt. Und schließlich haben Sportjournalisten bestimmte Erwartungen an die Akteure der Wettkampfeinheit, wenn es zum Beispiel darum geht, sich für Interviews oder Reportagen zur Verfügung zu stellen.

Die Massenmedien sind dabei in ihrer Leistungserbringung in ähnlicher Weise umweltabhängig wie der Spitzensport selbst. Sie refinanzieren ihre monetären Zuwendungen an den Spitzenssport für Senderechte etc. über Werbeeinnahmen aus der Wirtschaft. „Die Massenmedien fungieren somit als notwendige Vermittler zwischen dem Spitzensport auf der einen Seite und denjenigen anderen gesellschaftlichen Teilsystemen, von denen dieser weitere unentbehrliche Ressourcen erhält: der Wirtschaft und der Politik“ (Bette & Schimank, 1995, S. 89).

Für die Wirtschaft stellen erfolgreiche Wettkampfeinheiten und einzelne Spitzenathleten ideale Werbepartner dar, weil sie in geeigneter Weise gesellschaftlich positiv belegte Werte wie zum Beispiel körperliche Leistungsfähigkeit vermitteln und dadurch bestimmte Zielgruppen sehr gut erreicht werden können. Ferner zeichnen sich spitzensportliche Ereignisse, die im Fernsehen präsentiert werden, durch eine gute Sichtbarkeit und hohe Einschaltquoten aus. Die Leistungserwartungen von Sponsoren aus der Wirtschaft beziehen sich darauf, die Wettkampfeinheit als effektiven Werbepartner zu nutzen und so die Attraktivität der eigenen Produkte zu steigern. Sportliche Erfolge wirken sich insgesamt positiv auf die Werbewirksamkeit der Wettkampfeinheit bzw. einzelner Athleten aus, so dass ein gewisses Leistungsniveau vorhanden sein muss. Generell ist es jedoch für die Werbewirksamkeit am wichtigsten, dass die Wettkampfeinheit bzw. einzelne Athleten interessant sind für die massenmediale Darstellung, d. h., sie müssen in erster Linie einen

hohen Unterhaltungswert bieten (vgl. Thiel, 2002a, S. 140). Hinzu kommt, dass Sponsoren von den Akteuren einer Wettkampfeinheit erwarten, dass ihr Verhalten stets konform ist mit dem Selbstverständnis und der Außendarstellung des Sponsors, d. h., ein rufschädigendes Verhalten wird hier nicht geduldet und würde sofort die Beendigung des Engagements des Sponsors nach sich ziehen.

Das Wirtschaftssystem erwartet demnach von der Wettkampfeinheit ebenfalls die Präsentation hoher sportlicher Leistung, die Attraktivität für Zuschauer und Medien bietet. Das Verhalten der Mitglieder der Wettkampfeinheit sollte dabei stets mit dem Selbstverständnis des Sponsors kompatibel sein, und es darf sich auf keinen Fall rufschädigend auswirken.

Auch zwischen dem Spitzensport und dem Staat bzw. dem politischen System besteht ein Verhältnis intensiver Austauschbeziehungen. Der Spitzensport ist in erheblichem Maße abhängig von den Leistungen, die der Staat ihm nach dem Subsidiaritätsprinzip in Form von Geld, Sportstätten, der Unterhaltung von Fördereinrichtungen und Personal zur Verfügung stellt.[8] Wie hoch die staatlichen Zuwendungen jeweils sind, ist dabei abhängig von dem politischen Stellenwert, den die Gesellschaft dem Spitzensport beimisst (vgl. Bette & Neidhardt, 1985, S. 31), d. h. davon, wie sehr Staat und Politik von gesellschaftlichen Leistungen des Spitzensports profitieren können.

Zu diesen Eigenschaften und Leistungen des Spitzensports gehört zum Beispiel, dass er das Bedürfnis breiter Bevölkerungsschichten nach Unterhaltung und Identifikation befriedigt, dass er gesellschaftlich positiv belegte Werte und Normen wie zum Beispiel das „Fair Play“ vermittelt, dass er Menschen trotz unterschiedlicher Religionen und Kulturen vereint, dass er den Athleten die Möglichkeit zur intensiven Selbsterfahrung und zur Entfaltung ihrer spezifischen Begabung gibt und noch vieles mehr. Insbesondere aber resultiert die Legitimität der staatlichen Spitzensportförderung aus den Potenzialen des Spitzensports hinsichtlich einer positiven Außendarstellung des Landes und nationalstaatlicher Repräsentation. Die Leistung des Spitzensports liegt hier vor allem in nationaler Identitätsstiftung (vgl. Bette & Schimank, 1995, S. 95f.).

Auf der anderen Seite sieht sich der Spitzensport heute zunehmend mit Problemen konfrontiert, die seine gesellschaftliche Stellung bedrohen und ihn in eine Legitimationskrise führen. Diese internen Probleme resultieren aus der zentralen Handlungslogik des Spitzensports, d. h. vor allem aus der Zuspitzung auf den Code Sieg/Niederlage. An erster Stelle muss hier das Dopingproblem angeführt werden. Bette & Schimank (1995) haben zu dieser Problematik auf der Basis systemtheoretischer Überlegungen eine genaue Analyse durchgeführt. Dabei beschreiben sie Doping als „Struktureffekt“, der insbesondere aus dem Zusammenspiel eines „schrankenlosen Siegescodes“, der „Nutzenverschränkun-

[8] Die Spitzensportförderung des Bundesinnenministeriums belief sich im Haushaltsjahr 2001 beispielsweise auf eine Gesamtsumme von 250,2 Millionen Euro (vgl. BMI: Innenpolitischer Bericht 1998-2002.).

gen“ zwischen den gesellschaftlichen Teilsystemen Spitzensport, Massenmedien, Wirtschaft und Politik und der „biographischen Fixierung“ von Sportlerkarrieren resultiert.

Der in hohem Maße auf externe Ressourcen angewiesene Spitzensport steht vor der Schwierigkeit, dass das Dopingproblem aufgrund der hohen Interdependenzen mit anderen gesellschaftlichen Teilsystemen nicht allein im System von Bedeutung ist, sondern sich auch auf die anderen Systeme auswirkt (vgl. Bette & Schimank, 1995, S. 56). Ein Wirtschaftsunternehmen wird beispielsweise den Sponsorvertrag mit einem Athleten sofort kündigen, wenn dieser mit Doping in Verbindung gebracht wird, weil Leistungsmanipulation sich nicht vereinbaren lässt mit den positiven Werthaltungen, die der Athlet eigentlich repräsentieren soll. Das systeminterne Problem des Dopings wirkt sich negativ auf die gesellschaftliche Akzeptanz des Spitzensports aus und macht ihn als Austauschpartner von Leistungen aus der Sicht der anderen Teilsysteme entbehrlich:

> *Wenn der Spitzensport nicht adäquat als Themenlieferant der Massenmedien, Werbeträger für die Wirtschaft und Legitimationsbeschaffer für die Politik funktioniert, trifft das diese Teilsysteme nicht sehr. Aber wenn diese dem Spitzensport die finanziellen Ressourcen entziehen, trifft ihn das ganz schnell im Mark. Zum Ressourcenentzug werden diese drei Teilsysteme zum einen dann geneigt sein, wenn ein Leistungsversagen des Spitzensports ihnen gegenüber eintritt zum anderen dann, wenn er ihnen Ärger bereitet: je stärker also wirtschaftliche und politische Akteure sowie Akteure der Massenmedien sich der Frage ausgesetzt sehen, wie sie es rechtfertigen und verantworten können, korporative und individuelle Akteure des Spitzensports zu fördern, die sich ‚unmöglich' aufführen. Dieselbe Frage kann im System der Intimbeziehungen Eltern gestellt werden, die ihre Kinder in spitzensportliche Karrieren schicken.* Schimank, 2001, 18

Es wird damit für die Bezugssysteme schwieriger, sich eindeutig zur Spitzensportförderung zu bekennen bzw. weiter auf den Leistungsaustausch mit dem Spitzensport zu bauen und die hohen Zuwendungen aufrecht zu erhalten. Ob der Spitzensport von anderen Funktionssystemen weiterhin Ressourcen erhält, ist davon abhängig, ob er die entsprechenden Gegenleistungen erbringt:

> *Genau deshalb muß der Spitzensport in seinem Verhältnis zu den anderen Teilsystemen wie im Verhältnis zu seinem Publikum peinlich darauf achten, seine zwar nicht unentbehrlichen, aber durchaus als gesellschaftlich nützlich bzw. subjektiv befriedigend erachteten Leistungen zuverlässig zu erbringen und sich – noch wichtiger! – keine Störungen der Gegenüber zu erlauben. Der Spitzensport muß gesellschaftlich der ‚Musterknabe' sein; sonst steht er schnell vor dem Rauswurf [...].* Schimank, 2001, S. 23

Aufgrund dieser Problematik werden in Wettkampfeinheiten des Spitzensports Erwartungen an ein Handeln der Mitglieder gestellt, welches die gesellschaftliche Legitimität des

Spitzensports und seine Potenziale als Leistungs- und Austauschpartner anderer Funktionssysteme nicht gefährdet. Hierbei geht es insbesondere um die Beachtung ethisch-moralischer Werte und die Einhaltung der Regeln des sozialen Kontextes (vgl. Kap. 1.3.2). Der Problemdruck verschärft sich für den Spitzensport gerade durch spektakuläre Fälle von Fehlverhalten bei Athleten, Trainern oder Funktionären. Doping- und Bestechungsskandale oder Berichte über Misshandlungen von Athletinnen durch Trainer lassen sich nicht vereinbaren mit dem Bild, das der Spitzensport nach außen vermitteln möchte, um weiter anschlussfähig zu bleiben für den Leistungsaustausch mit anderen gesellschaftlichen Funktionssystemen.

Schlussfolgerungen: Die Berücksichtigung unterschiedlicher Verhaltenserwartungen als notwendige Bedingung sozial kompetenten Trainerhandelns

Die bisherigen Ausführungen sollten zeigen, dass es sich bei Wettkampfeinheiten des Spitzensports um ein sehr komplexes Handlungsfeld handelt, in dem ganz unterschiedliche Erwartungen, Bedürfnisse und Orientierung vorhanden sind, die entweder systemintern entstehen oder durch Umweltbeziehungen generiert werden.

Bei den typischen Verhaltenserwartungen von Wettkampfeinheiten des Spitzensports konnten generell drei Ebenen unterschieden werden (vgl. Tab. 2):

- Erstens resultieren *Mitgliedschaftserwartungen* aus der formalen Mitgliedschaft der Akteure innerhalb der Wettkampfeinheit sowie aus der Mitgliedschaft in informellen Gruppen innerhalb der Wettkampfeinheit; sie werden innerhalb des sozialen Systems Wettkampfeinheit generiert durch Leitorientierungen, Stellen- und Rollendifferenzierungen sowie formelle und informelle Regeln.
- Zweitens resultieren *personale Erwartungen* daraus, dass die Akteure jeweils nur mit Teilen ihrer Identität – nämlich als Mitglieder – am sozialen System Wettkampfeinheit teilnehmen und andere Erwartungen, Interessen und Bedürfnisse zunächst von diesem Kontext ausgeblendet werden. Durch die Anwesenheit der Mitglieder sind diese personalen Erwartungen in einer „inneren Umwelt“ des sozialen Systems Wettkampfeinheit (vgl. Abb. 1) jedoch permanent präsent und können somit auch das Handeln der Akteure als Mitglieder der Wettkampfeinheit beeinflussen.
- Drittens gibt es neben diesen intern generierten Verhaltenserwartungen auch extern in der „äußeren Umwelt“ der Wettkampfeinheit generierte *Leistungserwartungen von Bezugssystemen*, die aus den Leistungs- und Austauschbeziehungen zwischen der Wettkampfeinheit und dem Öffentlichkeitssystem, der Wirtschaft und der Politik resultieren. Auch diese können das Handeln der Akteure innerhalb der Wettkampfeinheit beeinflussen.

Tab. 2: Typische Verhaltenserwartungen in Wettkampfeinheiten des Spitzensports

Intern generierte Erwartungen			**Extern generierte Erwartungen**
1) Mitgliedschaftserwartungen der Wettkampfeinheit:			*3) Leistungserwartungen von Bezugssystemen* • Öffentlichkeitssystem - Publikumsinteresse - Massenmedien • Wirtschaft • Politik
Leitorientierungen • sportbezogene • nicht-sport-bezogene	Stellen- und Rollen-differenzierung • Hierarchien • Zuständigkeiten • Kontroll- und Sanktionspoten-ziale	Formale und informale Regeln • Regeln der Mitglied-schaft • sportartspezifische Regeln • Gruppenerwartungen	
2) Personale Erwartungen • Existenzsicherung, monetäre Ressourcen • aktiver Einsatz im Wettkampf • mediale Bekanntheit, Prestige, soziale Anerkennung • familiäre und freundschaftliche Verpflichtungen • Freundschaften, Antipathien innerhalb der Wettkampfeinheit			

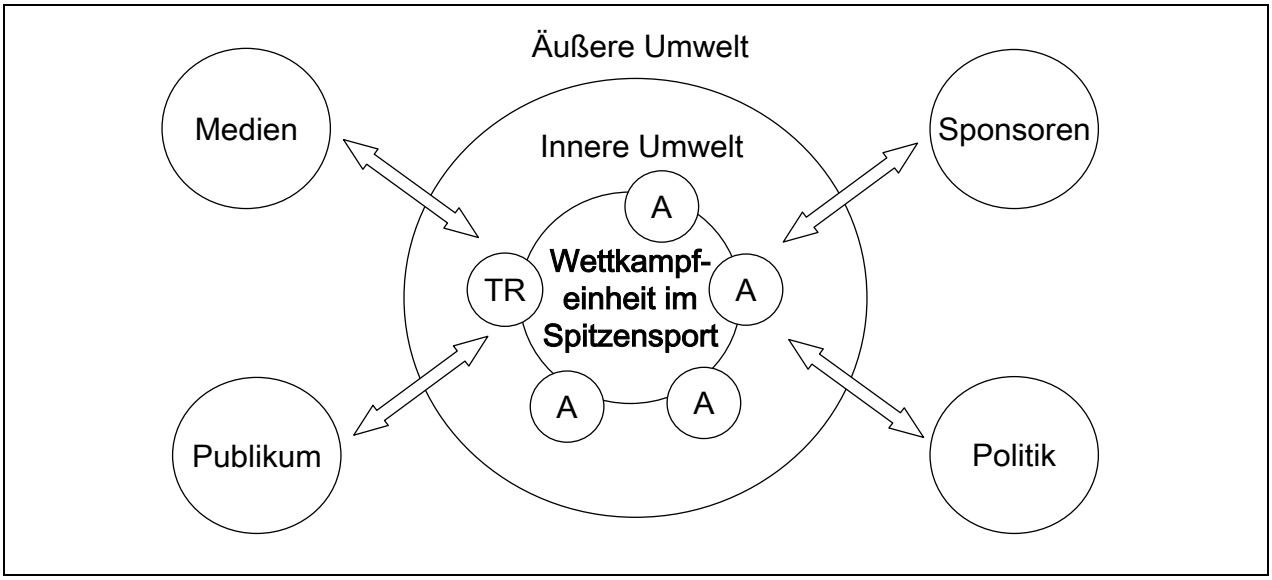

Abb. 1: Innere und äußere Umwelt des sozialen Systems Wettkampfeinheit

Im Zusammenhang mit der Sozialkompetenz von Trainern interessiert vor allem, wie sich diese unterschiedlichen Verhaltenserwartungen auswirken auf das Handeln von Trainern und welche Bedeutung sie insbesondere für die Interaktion zwischen den einzelnen Akteuren der Wettkampfeinheit haben. Die Interaktionsebenen Athlet – Athlet (Primärebene) und Trainer – Athlet (Sekundärebene) stehen im Mittelpunkt der Betrachtung (vgl. Abb. 2). Ferner sollen jedoch auch die Erwartungen der Akteure auf der tertiären und quartären

Ebene dahingehend betrachtet werden, welche Auswirkungen sie auf das Trainerhandeln haben und wie sie sich konkret auf die Interaktion zwischen Trainer und Athleten auswirken.

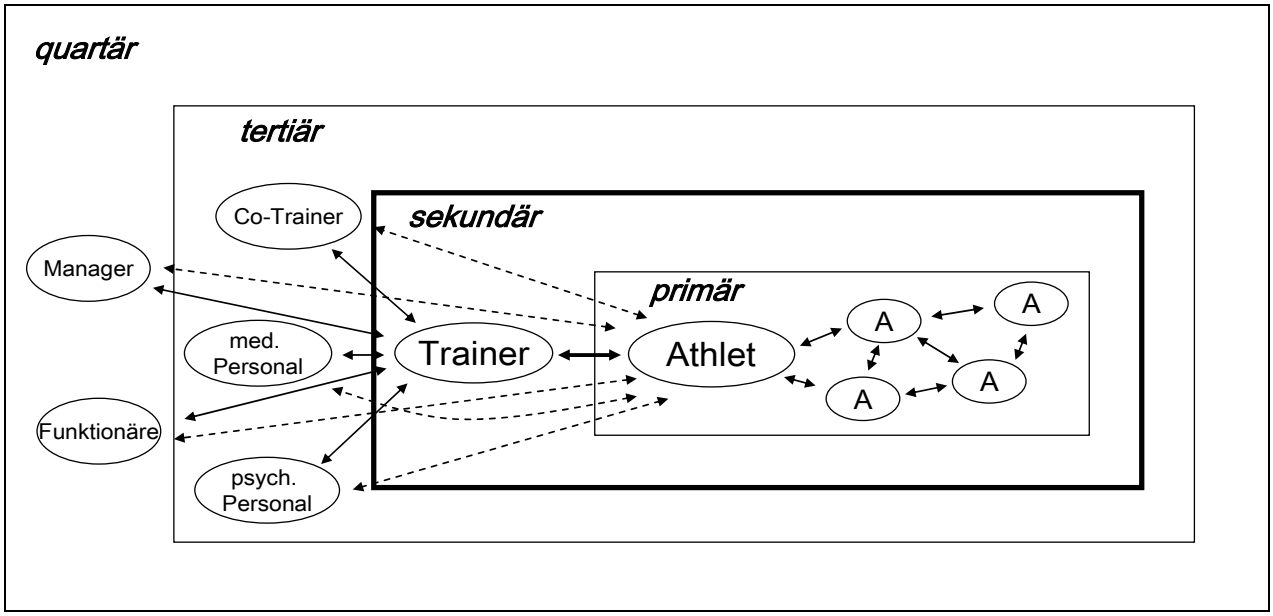

Abb. 2: Ebenen der Interaktion in Wettkampfeinheiten des Spitzensports

Worin liegt nun aber konkret die Bedeutung einer Berücksichtigung typischer Verhaltenserwartungen in Wettkampfeinheiten des Spitzensports für sozial kompetentes Trainerhandeln? Hier muss zunächst erneut auf die zentrale Handlungslogik in Wettkampfeinheiten des Spitzensports verwiesen werden, d. h. auf die Orientierung am Code Sieg/Niederlage. Sozial kompetentes Trainerhandeln muss stets anschlussfähig sein an diesen Siegescode, also primär darauf gerichtet sein, dass die Wettkampfeinheit sportlich erfolgreich ist. Führt man sich nun vor Augen, welche Auswirkungen die unterschiedlichen Verhaltenserwartungen der Akteure in den Wettkampfeinheiten des Spitzensports haben, dann zeigen sich deutliche Konfliktpotenziale, die aus unterschiedlichen Erwartungen und Orientierungen resultieren und die durchaus negative Folgen haben können im Hinblick auf das zentrale Ziel, das die Wettkampfeinheit verfolgt, nämlich den Erfolg im sportlichen Wettkampf.

Auch wenn man davon ausgehen kann, dass sämtliche Akteure der Wettkampfeinheit primär von dieser zentralen Erwartung „Erfolg im sportlichen Wettkampf“ geleitet werden, so resultieren aus dieser Orientierung aber gerade auch Individual- und Partikularinteressen, die den kollektiven Interessen der Wettkampfeinheit entgegenstehen und den sportlichen Gesamterfolg gefährden können. Solche Probleme lassen sich in vielfältiger Weise beobachten. Man denke hier beispielsweise an einen Rückraumspieler im Handball, der das Ziel hat, in die Nationalmannschaft berufen zu werden und der deswegen bestrebt ist, in jedem Spiel möglichst viele Tore zu erzielen, damit er in der Berichterstattung der Medien eine hohe Aufmerksamkeit erhält, der durch sein eigensinniges Spiel jedoch den

Gesamterfolg der Mannschaft gefährdet. Man betrachte den Fußballprofi, der im Moment nur die Rolle eines Ersatzspielers einnimmt und von dem die Akzeptanz dieser Rolle und das Warten auf eine Einsatzchance erwartet wird, der diese Rolle aber nicht akzeptiert, weil ein hoher Imageverlust und das Absinken seines Marktwertes damit verbunden sind, was dazu führt, dass er die Entscheidungen des Trainers in der Öffentlichkeit in Frage stellt und damit für große Unruhe innerhalb der Wettkampfeinheit sorgt. Man denke an den Leichtathleten, der trotz aller Trainingsanstrengungen nicht die angestrebten Erfolge und Leistungen erreicht, daher zu unerlaubten Mitteln greift, bei einer Weltmeisterschaft des Dopings überführt und mit Sanktionen belegt wird, was schließlich imageschädigend auf die gesamte Mannschaft zurückwirkt und somit den Gesamterfolg der Mannschaft und den Erfolg anderer Athleten schmälern kann. Oder man führe sich den Basketballtrainer vor Augen, der sportlichen Misserfolg auf die mangelnden Fähigkeiten seiner Spieler zurückführt und daher von der Vereinsführung ständig die Verpflichtung neuer Spieler fordert, diese ihm aber von Seiten des Managements nicht zur Verfügung gestellt werden, weil dem Verein die finanziellen Mittel fehlen. Dies sind nur einige Beispiele, die belegen, wie unterschiedliche Erwartungen innerhalb von Wettkampfeinheiten zu Konflikten, mangelnder Kooperation, Motivationsverlusten oder dem Auseinanderbrechen der Wettkampfeinheit führen können. All dies hat natürlich negative Auswirkungen auf den Erfolg von Wettkampfeinheiten im Spitzensport und führt nicht selten dazu, dass Trainer – quasi als schwächstes Glied in der Kette – ihren Arbeitsplatz verlieren.

Sozial kompetentes Trainerhandeln setzt demnach voraus, dass Trainer sich mit den zentralen Verhaltenserwartungen in ihrer Wettkampfeinheit auseinandersetzen und versuchen, die unterschiedlichen Interessen, Bedürfnisse und Erwartungen derart zu berücksichtigen, dass ein maximal möglicher Nutzen für alle Akteure gegeben ist. Die zentrale Aufgabe von Trainern besteht dabei in der Steuerung ihrer Athleten. Daher geht es insbesondere darum, innerhalb der Interaktion mit den Athleten unterschiedliche Rationalitäten und Orientierungen zu koordinieren sowie Individualinteressen einzelner Athleten an das Gesamtziel der Wettkampfeinheit zurückzubinden.

2 Zur Trainer-Athlet-Interaktion

Die wesentliche Aufgabe von Trainern im Spitzensport ist es, steuernd auf die Leistungsentwicklung ihrer Athleten einzuwirken. Eine solche Leistungssteuerung setzt jedoch mehr voraus als ein reines Fachwissen über Methoden und Prinzipien der Trainingssteuerung. Ein Trainer muss vielmehr auch in der Lage sein, Zugang zum Athleten zu finden, so dass er sicher gehen kann, dass das, was er dem Athleten vermitteln möchte, bei diesem auch ankommt. Außerdem haben die Ausführungen zu den unterschiedlichen Verhaltenserwartungen in Wettkampfeinheiten des Spitzensports gezeigt, dass der Handlungs- und Aufgabenbereich weit über die reine Leistungs- und Trainingssteuerung hinaus gehen

kann, wenn er mit Problemen und Konflikten konfrontiert wird, die unter Umständen keinen direkten sportlichen Bezug haben, sondern zum Beispiel aus ökonomischen oder privaten Interessen entstehen. Voraussetzung für eine erfolgreiche Steuerung ist demnach, dass der Trainer neben seinen sportfachlichen auch über spezielle soziale Fähigkeiten verfügt, die ihn in die Lage versetzen, sozial kompetent zu handeln, d. h., den Zugang zu den Athleten zu finden und mit divergierenden Interessen umzugehen. Steuerung soll dabei in diesem Zusammenhang nicht als hierarchische Steuerung verstanden werden, sondern als Anleitung zur sozial kompetenten Eigenverantwortlichkeit der Athleten (vgl. Cachay & Thiel, 1998, S. 17). D. h., soziale Fähigkeiten sind im Rahmen der Steuerung aus zweierlei Hinsicht von Bedeutung: Erstens bilden sie eine wichtige Grundlage sozial kompetenten Trainerhandelns, und zweitens ist es die Aufgabe eines sozial kompetenten Trainers, diese sozialen Fähigkeiten auch seinen Athleten zu vermitteln.

Aus unserer Sicht muss ein sozial kompetenter Trainer im Hinblick auf eine erfolgreiche Steuerung seiner Athleten vor allem drei Probleme bewältigen:

- *Erstens* gilt es, innerhalb der Trainer-Athlet-Interaktion die *Verständigung* zu sichern. Dies stellt vor allem deswegen ein Problem dar, weil entgegen alltagstheoretischer Vorstellungen Kommunikation kein Prozess ist, bei dem der Sender dem Empfänger eine Botschaft übermittelt und er davon ausgehen kann, dass diese Botschaft auch in der von ihm intendierten Weise beim Empfänger ankommt. Auf der Grundlage kommunikationstheoretischer Überlegungen soll daher das Verhältnis von Kommunikation und Bewusstsein als grundlegendes Problem sozial kompetenten Trainerhandelns beleuchtet werden (Kap. 2.1).
- *Zweitens* impliziert eine erfolgreiche Steuerung die Herstellung von *Kooperation* innerhalb der Trainer-Athlet-Interaktion, d. h., es geht um die Frage, wie der Trainer sicherstellen kann, dass der Athlet die grundsätzlichen Entwicklungslinien und Richtungsentscheidungen, die er innerhalb des Trainingsprozesses vorgibt, befolgt und sich kooperativ verhält. In diesem Zusammenhang wird es darum gehen, auf der Basis kommunikations- und steuerungstheoretischer Überlegungen wichtige Steuerungsmedien innerhalb der Kommunikation zwischen Trainer und Athlet zu beleuchten (Kap. 2.2).
- Und *drittens* beruht eine erfolgreiche Steuerung auch auf der Regulierung möglicher Widersprüche und Konflikte innerhalb der Wettkampfeinheit. Hier gilt es, auf der Grundlage der systemtheoretischen Konflikttheorie Aussagen zu einem angemessenen Umgang mit Konflikten zu machen (Kap. 2.3).

2.1 Das Verhältnis von Kommunikation und Bewusstsein als Problem sozial kompetenten Trainerhandelns

Alltagstheoretische Vorstellungen von Kommunikation beschreiben in der Regel einen einfachen Sender-Empfänger-Prozess, bei dem eine Person einer anderen mittels Sprache oder nonverbal eine Information übermittelt, die diese dann aufnimmt. Diese Vorstellung

wird Kommunikation allerdings nicht gerecht, da die transportierte Information eben keineswegs für Sender und Empfänger gleich ist.

Um mögliche Probleme innerhalb der Kommunikation zwischen Trainer und Athlet erfassen und erklären zu können, soll auf theoretische Überlegungen zum *Kommunikationsbegriff* von Luhmann (1984, S. 193ff.) und auf seine Theorie g*eschlossener, selbstreferenzieller, autopoietischer Systeme*[9] zurückgegriffen werden.

Nach Luhmann ist Kommunikation ein „Prozessieren von Selektion" (1984, S. 194). Dabei sind drei Selektionen notwendig für das Zustandekommen von Kommunikation (vgl. Abb. 3). Die erste Selektion betrifft die *Information*. Der Absender der Information – Luhmann nennt ihn „Alter" – muss aus einer Vielzahl von Möglichkeiten auswählen, was er dem Empfänger („Ego") mitteilen möchte. Bezogen auf unsere Trainer-Athlet-Interaktion heißt dies: Der Trainer überlegt zunächst, was er dem Athleten sagen will.

Hat er sich für eine bestimmte Information entschieden, dann erfolgt die nächste Selektion: die *Mitteilung*. Der Trainer muss sich für ein bestimmtes Verhalten entscheiden, mit dem er die Information mitteilen will. Das Mitteilungsverhalten kann sich dabei sowohl auf die sprachliche als auch auf die non-verbale Codierung der Information beziehen: Welche Wortwahl trifft der Trainer? Welche Intonation, Lautstärke? Welche Mimik, Gestik etc.? Nach Watzlawick, Beavin & Jackson (1996, S. 53ff.) enthält jede Mitteilung sowohl einen Inhalts- als auch einen Beziehungsaspekt. Die ausgewählte Information soll einen bestimmten Inhalt „transportieren", wie dieser Inhalt vom Gegenüber jedoch aufgefasst wird, ist abhängig von der Beziehung zwischen den Kommunikationspartnern. Der Beziehungsaspekt einer Mitteilung gibt „einen Hinweis darauf, wie ihr Sender sie vom Empfänger verstanden haben möchte. Sie definiert also, wie der Sender die Beziehung zwischen sich und dem Empfänger sieht, und ist in diesem Sinne seine persönliche Stellungnahme zum anderen" (1996, S. 53). Hinsichtlich der Codierung einer Mitteilung unterscheiden Watzlawick, Beavin & Jackson (1996, S. 61ff.) digitale und analoge Kommunikation. Digitale Codierung bedeutet, dass etwas nominal bezeichnet wird, z. B. in Form eines Wortes oder einer Zahl, und diese Bezeichnung auf semantischen Übereinkünften beruht. Namen stellen beispielsweise solche Bezeichnungen dar. Analoge Codie-

9 Autopoietische Systeme sind der Wortbedeutung nach Systeme, die sich selbst erzeugen. Sie beziehen sich ausschließlich auf sich selbst und können immer nur operieren auf der Grundlage vorausgegangener Operationen, d. h., sie sind selbstreferenziell und rekursiv. Autopoietische Systeme sind in diesem Sinne operativ geschlossen und autonom. Sie haben in Bezug auf ihre Umwelt keine Input- oder Outputfunktion, d. h., sie können nicht in ihrer Umwelt operieren und genauso kann die Umwelt nicht im System operieren. „Operative Schließung heißt […], dass das System nur im Kontext eigener Operationen operieren kann und dabei auf mit eben diesen Operationen erzeugte Strukturen angewiesen ist. In diesem Sinne spricht man auch von Selbstorganisation oder, was Operationen betrifft, von Strukturdeterminiertheit" (Luhmann, 2000, S. 51f.). Luhmann hat den Begriff der Autopoiesis übernommen von den Biologen Maturana und Varela, die Organismen, also lebende Systeme, als operational geschlossene Systeme betrachteten. Er selbst bezieht das Autopoiesis-Konzept nicht nur auf lebende Systeme, sondern auch auf soziale und psychische Systeme.

rungen beruhen hingegen auf Ausdrucksbewegungen (Gestik, Mimik), Vokalisierungen oder Stimmlagen, die im jeweiligen gesellschaftlichen und kulturellen Kontext gedeutet werden können. Watzlawick, Beavin & Jackson (1996, S. 64) gehen davon aus, dass der Inhaltsaspekt einer Mitteilung vorwiegend digital codiert ist, während der Beziehungsaspekt analog codiert ist.

Die dritte Selektion innerhalb der Kommunikation betrifft Ego – in unserem Fall also den Athleten. Dieser „rekonstruiert" unter Berücksichtung der jeweiligen Kontextbedingungen die Mitteilung Alters, d. h., er deutet die in der Mitteilung enthaltene Information aufgrund der Beobachtung Alters und der Unterscheidung von Information und Mitteilungsverhalten. Diese Überlegung, dass Kommunikation erst auf der Basis des *Verstehens* als einer eigenständigen Selektionsleistung Egos zustande kommt, hat weit reichende Konsequenzen: Kommunikation ist damit nur als selbstreferenzieller Prozess möglich. Als autopoietisches und operativ geschlossenes Bewusstseinssystem deutet Ego eine Mitteilung immer nur vor dem Hintergrund seiner eigenen „Systemgeschichte", d. h. auf der Basis eigener Erwartungen und gesammelter Erfahrungen (vgl. Luhmann, 1984, S. 189). Ein Individuum, das einen Impuls (eine Mitteilung) aus der Umwelt erhält, muss den Bedeutungsgehalt dieses Impulses (Information) erst rekonstruieren. Operative Geschlossenheit und Selbstreferenz bedeuten, dass das Individuum bei dieser Rekonstruktion auf nichts anderes zurückgreifen kann, als auf eigene Erfahrungen, die als „interne Strukturen" zur Verarbeitung, Einordnung und Reflexion dieser Impulse verwendet werden.

Für die Trainer-Athlet-Interaktion heißt dies, dass der Trainer keinen direkten Einfluss darauf hat, wie der Athlet seine Mitteilung versteht. Er kann nur seine Information und sein Mitteilungsverhalten so auswählen, dass der Athlet mit großer Wahrscheinlichkeit die Mitteilung so versteht, wie er es intendiert hat. Ansonsten besteht nur die Möglichkeit einer Verstehenskontrolle innerhalb der Anschlusskommunikation, indem er die folgende Mitteilung des Athleten wiederum deutet und für sich rekonstruiert, wie der Athlet seine Mitteilung verstanden hat. In der Anschlusskommunikation ergibt sich auch die Möglichkeit, die Verständigung zu kontrollieren, indem über Kommunikation kommuniziert wird. Luhmann spricht hier von *reflexiver Kommunikation*. Demnach kann man „den Kommunikationsverlauf in der Kommunikation thematisieren, kann fragen und erläutern, wie etwas gemeint gewesen war, kann um Kommunikation bitten, Kommunikation ablehnen, Kommunikationszusammenhänge einrichten usw." (1984, S. 210). Reflexive Kommunikation dient somit zur Prüfung von dem, was alltagssprachlich als Missverständnis bezeichnet wird.

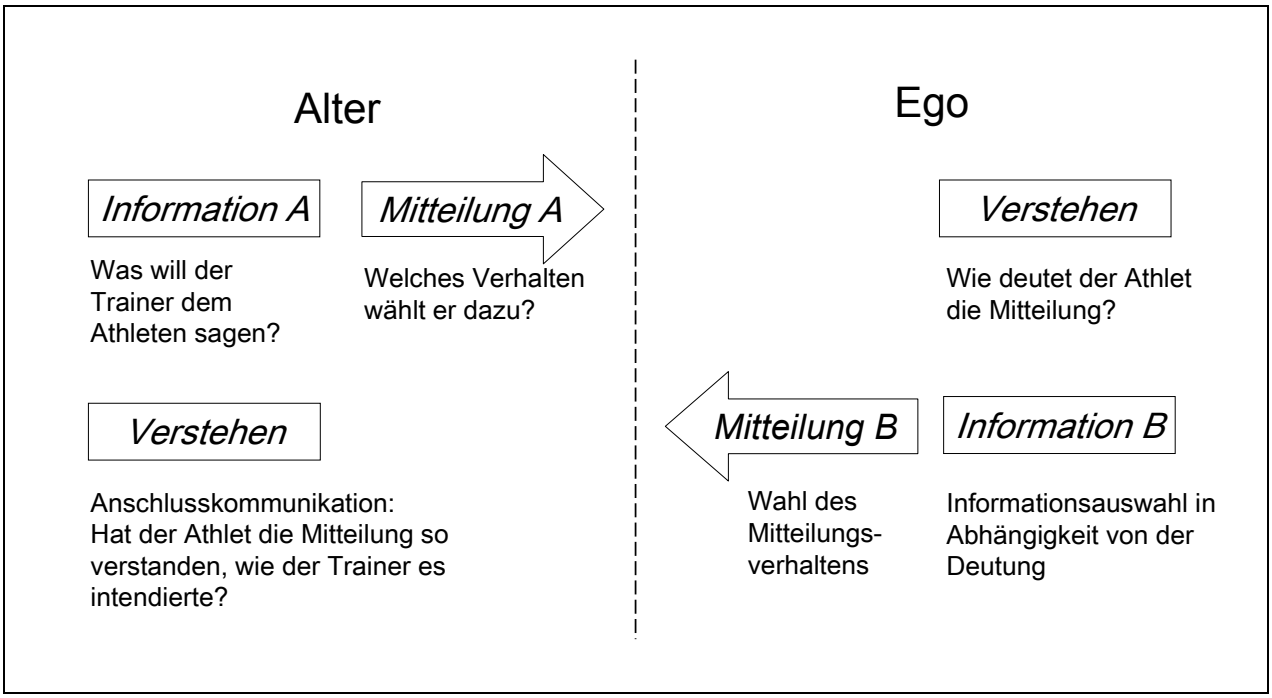

Abb. 3: Trainer-Athlet-Interaktion

Die bisherigen Ausführungen über das Verstehen als selbstreferenziellen Prozess führen zu der Schlussfolgerung, dass eine direkte und verlässliche Einflussnahme auf ein Individuum in Form eines „Inputs“ nicht möglich ist, da sich Bewusstseinssysteme als autopoietische Systeme in ihren Operationen und in ihrer Reproduktion auf sich selbst beziehen.

Operative Geschlossenheit und Selbstreferenz bedeuten jedoch nicht völlige Isolierung des Systems von seiner Umwelt. Gerade auf der Grundlage operativer Geschlossenheit können autonome Bewusstseinssysteme umweltoffen sein, d. h., die Formen des Austausches mit der Umwelt müssen immer von der geschlossenen und selbstreferenziellen Operationsweise bestimmt werden. Auf der Grundlage ihrer Autopoiesis können zwei Systeme also durchaus interagieren. Dabei sind sie nicht in der Lage, die Struktur des anderen Systems zu verändern, sondern sie können nur über die Produktion von Umweltereignissen mehr oder weniger Anschlussmöglichkeiten im anderen System herstellen. Systemtheoretisch spricht man hier von Störung oder Irritation. So halten Systeme „gezielt nach Informationen im Sinne von attraktiven/nicht attraktiven Signalen Ausschau [...]. Auch an einem autopoietischen System brandet demnach also nicht einfach der Lärm der Welt an. Vielmehr schreibt das System in diese Lärmwand seine eigene Mustert ein und filtert aktiv dasjenige aus, was es finden oder vermeiden, konfirmieren oder negieren möchte. Diese umweltsensible Aktivität des Systems ist der prekäre Ansatzpunkt jeder Intervention“ (Willke, 1996, S. 103). In diesem Sinne können Umweltanstöße besonders dann auf Anschlussfähigkeit hoffen, wenn sie in der „Sprache“ des jeweiligen Systems formuliert werden.

Erfolgreiche Umweltanstöße müssen dementsprechend die systemspezifische Identität beachten. Anschlussfähigkeit setzt somit Kenntnis vom jeweiligen Bewusstseinssystem des anderen voraus. Für die Steuerbarkeit von Individuen innerhalb eines Interaktionsprozesses ist demnach anzunehmen, dass eine mögliche Beeinflussung umso erfolgswahrscheinlicher wird, je mehr Informationen über das jeweilige Individuum, seine Identität, seine Vorgeschichte etc. vorhanden sind. Schwegler & Roth (1992, S. 40f.) weisen zum Beispiel darauf hin, dass eine Steuerung von Individuen auf der Basis einer guten „Menschenkenntnis“ möglich ist, wenn man beispielsweise bestimmte Schwächen des anderen ausnutzt. Sie führen als Beispiele für gezielte Beeinflussung Überredung, Schmeicheln, Versprechen und Verlockungen an und erklären den Erfolg dieser Strategien damit, dass sie direkt an der systemspezifischen Identität des Individuums ansetzen. Der Erfolg einer solchen Steuerung auf der Basis des Wissens über die spezifische Identität eines Individuums ist jedoch davon abhängig, ob dieses Wissen überhaupt zugänglich ist und insofern limitiert.

Trotz der angesprochenen Schwierigkeiten innerhalb der Kommunikation, die sich daraus ergeben, dass Kommunikation nicht als ein Prozess aufgefasst werden darf, bei dem Botschaften direkt in den Kopf des Kommunikationspartners übertragen werden können und daher nicht vorausgesetzt werden kann, dass beide Kommunikationspartner eine Information in gleicher Weise verstehen, lässt sich in der alltäglichen Beobachtung dennoch feststellen, dass Kommunikation funktioniert in dem Sinne, dass miteinander kommunizierende Menschen bestimmte Sachverhalte durchaus vergleichbar wahrnehmen und interpretieren (vgl. Thiel, 2002b, S. 53). Dies ist der Fall, wenn Individuen über eine gemeinsame Sinngrundlage verfügen, die in einem historischen Prozess aus Erfahrungen und Kommunikationsprozessen aufgebaut wurde. Erfahrung ist nach Luhmann eine „überraschende Information, die strukturell belangvoll ist und zur Umstrukturierung der sinnhaften Prämissen der Erlebnisverarbeitung führt“ (1971, S. 41). Erfahrungen sind demnach Ereignisse, die sich im System niederschlagen und künftige Selektionen beeinflussen. Sammeln Individuen Erfahrungen im gleichen sozialen Kontext, so ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass sie ähnliche Sinnhorizonte und Prämissen der Erlebnisverarbeitung ausbilden, die es ihnen erlauben, etwas annähernd gleich zu verstehen. Solche gemeinsamen Sinnhorizonte und Prämissen der Erlebnisverarbeitung tragen innerhalb der Kommunikation entscheidend dazu bei, dass unterschiedliche Menschen, die in einem gemeinsamen Kontext handeln oder aus einem Kulturkreis stammen und die die gleiche Sprache sprechen, Sachverhalte in gleicher Weise auffassen. Dabei darf man jedoch nicht außer Acht lassen, dass es sich nicht um übertragene Information, sondern lediglich um eine Unterstellung, eine eigene Rekonstruktion des Bedeutungsgehaltes einer Information handelt (vgl. Thiel, 2002b, S. 53f.).

Welche Schlussfolgerungen lassen sich nun aus diesen kommunikationstheoretischen Überlegungen für eine erfolgreiche Steuerung innerhalb der Interaktion Trainer – Athlet und ein sozial kompetentes Trainerhandeln ableiten?

Ausgehend von dem Kommunikationsbegriff Luhmanns müssen innerhalb der Kommunikation zwischen Trainer und Athlet drei Grundprobleme bewältigt werden (vgl. Thiel, 2002b, 2002c):

(1) Die „angemessene“ Auswahl von Information: W*as* kann der Trainer sagen, wenn er will, dass der Athlet mit hoher Wahrscheinlichkeit auch das versteht, was er sagen will?
(2) Das „richtige“ Mitteilungsverhalten: W*ie* kann der Trainer das, was er sagen will, so sagen, dass der Athlet auch das versteht, was er sagen will?
(3) Das „anschließbare“ Verstehen: Wie kann der Trainer das verstehen, *was* ihm der Athlet sagen will?

Der Trainer muss also zunächst aus einer Vielzahl von Möglichkeiten, die in einer konkreten Situation für die Beziehung zwischen Trainer und Athlet relevant sein können, eine bestimmte *Information*, die er kommunizieren möchte, auswählen. Bei dieser Auswahl muss er beachten, dass die Information Anschlussfähigkeit erzielt im Bewusstseinssystem des Athleten, d. h., er muss in gewisser Weise antizipieren, wie der von ihm ausgewählte Inhalt beim Athleten ankommt. Voraussetzung für eine solche Antizipation ist, dass der Trainer sich möglichst umfangreich mit dem Athleten, d. h. seiner Identität, seiner Vorgeschichte und seinen Anfangsbedingungen auseinander setzt (vgl. Cachay & Thiel, 1998, S. 27). Neben diesen *personellen* Bedingungen spielen bei der Auswahl der Information auch *situative* Bedingungen (wie z. B. die aktuelle Stimmungslage des Athleten) und *strukturelle* Bedingungen eine Rolle. Die strukturellen Bedingungen ergeben sich vor allem aus den typischen Verhaltenserwartungen in Wettkampfeinheiten des Spitzensports. Ein Trainer, der sich mit diesen unterschiedlichen Verhaltenserwartungen auseinander gesetzt hat und weiß, dass sich daraus ganz unterschiedliche Sinnhorizonte für die einzelnen Akteure ergeben können, kann diese innerhalb der Kommunikation berücksichtigen. Der zentrale Sinnhorizont ergibt sich in Wettkampfeinheiten des Spitzensports aus dem Siegescode. Das Streben nach dem sportlichen Erfolg im Wettkampf erzielt eine hohe Anschlussfähigkeit bei allen Mitgliedern der Wettkampfeinheit. Doch auch hier können sich aufgrund des Siegescodes Individualinteressen und divergierende Mitgliedschaftserwartungen herausbilden, die das gemeinsame Ziel einer Wettkampfeinheit gefährden können. Hinzu kommen personale Erwartungen und Erwartungen von externen Bezugssystemen, auf die der Trainer keinen direkten Zugriff hat, die er aber dennoch innerhalb der Kommunikation berücksichtigen muss.

An einem Beispiel sollen mögliche Probleme, die die Auswahl der Information innerhalb einer Kommunikation betreffen, verdeutlich werden: Ein Trainer möchte seinen Athleten dazu bringen, seine Trainingsumfänge zu erhöhen, weil er sich davon eine Steigerung der sportlichen Leistung seines Schützlings verspricht. Direkt im Anschluss an einen Wettkampf, bei dem der Athlet nicht seine volle Leistung abrufen konnte und nicht die erhoffte Platzierung erreichte, weil seine Vorbereitung auf den Wettkampf durch berufliche Anfor-

derungen beeinträchtigt wurde, sagt der Trainer zu dem enttäuschten Athlet: „Ich habe dir ja gleich gesagt, dass das so nichts wird. Du musst einfach mehr trainieren“.

Man kann sich leicht vorstellen, dass der Trainer durch diese Informationsauswahl sein Steuerungsziel – nämlich den Athlet dazu zu bringen, höhere Trainingsumfänge zu absolvieren – verfehlen wird, weil er ganz einfach die personalen Erwartungen und die situativen Bedingungen, sprich die momentane Stimmung des Athleten und die Gründe, die eine optimale Vorbereitung verhindert haben, nicht berücksichtigt und damit nicht auf Anschlussfähigkeit beim Athleten hoffen kann. Chancenreicher würde es unter Umständen sein, den Athleten zunächst in Ruhe zu lassen und ihm beim nächsten Training unter Berücksichtigung der personalen Erwartungen, die sich z. B. aus den beruflichen Anforderung ergeben, darauf anzusprechen, wie sich eine Erhöhung der Trainingsumfänge realisieren ließe.

Neben der Informationsauswahl ist auch das *Mitteilungsverhalten* des Trainers von großer Bedeutung dafür, wie der Athlet eine Botschaft für sich rekonstruiert. Je nach Mitteilungsart – also je nachdem, wie eine Information codiert wird – kann sie ganz unterschiedliche Bedeutungen haben. Wie weiter oben schon ausgeführt wurde, kann eine Mitteilung sprachlich und nonverbal codiert werden. Hinsichtlich der sprachlichen Codierung ist es natürlich von zentraler Bedeutung, dass der Athlet auch die Sprache versteht, in der der Trainer die Mitteilung codiert. Daneben spielen auch Stimmlage und Intonierung eine Rolle. Je nachdem, wie in welcher Lautstärke, Stimmlage oder mit welcher Betonung etwas mitgeteilt wird, kann der Athlet dies ganz unterschiedlich deuten. Hinzu kommt die nonverbale Codierung von Mitteilungen. Gestik und Mimik können beispielsweise sprachliche Mitteilungen ergänzen oder auch ganz für sich allein stehen. Dabei drücken sie häufig mehr aus als Worte – insbesondere was die Vermittlung des Beziehungsaspektes angeht (vgl. Watzlawick, Beavin & Jackson, 1996, S. 64). Bei nonverbaler Kommunikation gilt es auch zu beachten, dass solche Codierungen in unterschiedlichen gesellschaftlichen Kontexten ganz unterschiedliche Beziehungssemantiken ausdrücken können. Dies müssen Trainer insbesondere dann beachten, wenn sie mit Athleten aus unterschiedlichen Kulturkreisen zusammenarbeiten.

Das *anschließbare Verstehen* des Trainers, also die Rekonstruktion einer Botschaft aus der Unterscheidung von Information und Mitteilungsverhalten des Athleten innerhalb der Anschlusskommunikation, setzt wiederum eine Auseinandersetzung mit der Identität des Athleten, seiner Vorgeschichte und seinen Anfangsbedingungen sowie die Berücksichtung personeller, struktureller und situativer Bedingungen voraus. Dies macht es wahrscheinlicher, dass der Trainer die Mitteilung des Athleten „richtig“ entschlüsselt in der Weise, dass hier beide den Sinngehalt der Mitteilung in (annähernd) gleicher Weise verstehen.

Neben diesem kommunikationstheoretischen Wissen benötigen sozial kompetente Trainer zusätzlich auch konkrete kommunikative Fähigkeiten, die es ihnen ermöglichen, unter der Berücksichtigung personaler und struktureller Bedingungen situationsangemessen und

individuell auf den jeweiligen Kommunikationspartner bezogen zu kommunizieren. Nach Cachay & Thiel (1998, S. 20) gehören zu diesen „Fähigkeiten zur situationsangemessenen Kommunikation“

- Empathie/Perspektivenübernahme,
- Toleranz,
- die Fähigkeit, inkompatible Ziele/Bedürfnisse aufzuzeigen,
- die Fähigkeit zu Strukturveränderungen,
- Techniken der Gesprächsführung sowie
- pädagogisch-didaktische Fähigkeiten (Verstärkungen, Präsentation).

Die zentrale Bedeutung von *Empathie* ergibt sich aus den kommunikationstheoretischen Überlegungen: Die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme macht es leichter, Steuerungsversuche so zu formulieren, dass sie anschlussfähig sind an die Identität des jeweiligen Individuums, und sie begünstigt auch die Antizipation unterschiedlicher Bedürfnisse und divergierender Interessen.

Wettkampfeinheiten des Spitzensports sind dadurch gekennzeichnet, dass dort ganz unterschiedliche Verhaltenserwartungen und teilweise divergierende Bedürfnisse und Interessen aufeinander treffen. Grundbedingung für die Kommunikation innerhalb der Wettkampfeinheit ist daher eine gewisse *Toleranz* gegenüber abweichenden Meinungen und divergierenden Interessen. Darüber hinaus sollten Trainer in der Lage sein, solche inkompatiblen und *systemgefährdenden Bedürfnisse aufzuzeigen* und gegebenenfalls *Strukturveränderungen* herbeizuführen.

Allgemeine *Techniken der Gesprächsführung* wie aufmerksames Zuhören, gezieltes Nachfragen etc. sind wichtig, um die Wahrscheinlichkeit des gegenseitigen Verstehens innerhalb des Kommunikationsprozesses zu erhöhen. In diesem Zusammenhang ist auch die reflexive Kommunikation, also die Kommunikation über Kommunikation, von großer Bedeutung, wenn es darum geht, „Missverständnisse“ zu klären oder zu vermeiden, indem nachgefragt, wiederholt, zusammengefasst wird etc.

Zur Sozialkompetenz eines Trainers gehört es jedoch nicht nur, dass dieser über entsprechendes kommunikationstheoretisches Wissen und kommunikative Fähigkeiten verfügt, sondern er muss solche Fähigkeiten auch den Athleten vermitteln. Steuerung der Athleten wird immer auch als Anleitung zu sozial kompetenter Eigenverantwortlichkeit verstanden (s.o.). Dementsprechend sollten sozial kompetente Trainer auch über *pädagogisch-didaktische Fähigkeiten* verfügen, damit sie beispielsweise in der Lage sind, das komplizierte Beziehungsgeflecht und die unterschiedlichen Verhaltenserwartungen in den Wettkampfeinheiten darzustellen. Ferner ist es ihre Aufgabe, *positive Verstärkungen* zu geben für ein empathisches und tolerantes Verhalten der Athleten.

Zusammenfassend lässt sich demnach festhalten:

Sozial kompetentes Trainerhandeln setzt die Kenntnis kommunikationstheoretischer Grundlagen voraus. Insbesondere müssen Trainer beachten, dass Verstehen immer einen selbstreferenziellen Prozess darstellt und dass Steuerungsversuche dementsprechend diese Selbstreferenzialität berücksichtigen müssen. Zusätzlich zu diesem theoretischen Wissen benötigen Trainer konkrete kommunikative Fähigkeiten, die es ihnen ermöglichen, unter der Berücksichtigung personaler und struktureller Bedingungen situationsangemessen und individuell auf den jeweiligen Kommunikationspartner bezogen zu kommunizieren. Zu diesen Fähigkeiten zur situationsangemessenen Kommunikation gehören: Empathie, Toleranz, die Fähigkeit inkompatible Ziele/ Bedürfnisse aufzuzeigen, die Fähigkeit zu Strukturveränderungen, Techniken der Gesprächsführung und pädagogisch-didaktische Fähigkeiten.

2.2 Zur Steuerung und zur Herstellung von Kooperation innerhalb der Trainer-Athlet-Interaktion

Wie in den kommunikationstheoretischen Überlegungen bereits erläutert, ist Kommunikation „ein Prozessieren von Selektion“, die aus den drei Elementen Information, Mitteilung und Verstehen besteht (vgl. Luhmann, 1984, S. 193ff.). Trotz der dargelegten Möglichkeiten, durch bestimmte kommunikative Fähigkeiten die Wahrscheinlichkeit einer Verständigung innerhalb des Kommunikationsprozesses zu erhöhen, bleibt Kommunikation zunächst erst einmal kontingent, d. h. beliebig und prinzipiell unwahrscheinlich. Nach Luhmann muss man sogar von doppelter Kontingenz ausgehen, da mit Alter und Ego zwei Instanzen am Kommunikationsprozess beteiligt sind, die jeweils beide selegieren müssen. Er unterscheidet dabei verschiedene Arten der Unwahrscheinlichkeit von Kommunikation: Die erste bezieht sich auf das *Verstehen*, die zweite auf die *Erreichbarkeit* von Adressaten und die dritte auf den *Erfolg* von Kommunikation.

Als Lösung für das Problem der doppelten Kontingenz und der prinzipiellen Unwahrscheinlichkeit von Kommunikation verweist Luhmann auf so genannte Medien, die den Selektionsspielraum begrenzen und die sich jeweils auf eine der drei Unwahrscheinlichkeiten beziehen (Luhmann, 1984, S. 220).

Die erste Unwahrscheinlichkeit der Kommunikation betrifft das Verstehen. Es handelt sich beim Verstehen um einen selbstreferenziellen Prozess, der auf der Unterscheidung von Information und Mitteilungsverhalten beruht. Dass Alter und Ego eine Mitteilung in „gleicher“ Weise verstehen, setzt gemeinsame Aktualisierung eines bestimmten Sinns voraus. *Sinn* fungiert somit als „Universalmedium aller psychischen und sozialen Systeme“ (Luhmann, 1997, S. 51). Die Leistung von Sinn besteht allgemein darin, „dass er bestimmte Anschlussmöglichkeiten nahe legt und andere unwahrscheinlich macht“ (Luhmann, 1984, S. 94). Das Medium, das Sinn konkret durch die Benutzung von Zeichen er-

fasst und damit gleichsinniges Verstehen bei gleichem Zeichengebrauch wahrscheinlicher macht, ist *Sprache*.

Bezieht man diese Überlegung, dass gleichsinniges Verstehen wahrscheinlicher wird durch gleichen Zeichengebrauch, auf die Interaktion zwischen Trainer und Athlet und die Erfolgsaussichten von Steuerungsversuchen, dann zeigt sich, dass einer gemeinsamen Sprache von Trainer und Athlet eine große Bedeutung zukommt. Kommunikationsprobleme sind hier nicht nur zu erwarten, wenn Trainer und Athlet eine unterschiedliche kulturelle Herkunft aufweisen und eine andere Landessprache sprechen. Sprachliche „Missverständnisse“ können auch aus einer unterschiedlichen sozialen Herkunft heraus resultieren oder auf Altersunterschieden basieren, zum Beispiel wenn ein älterer Trainer die „Jugendsprache“ seiner Nachwuchsathleten nicht versteht. Für Steuerungsversuche folgt daraus, dass sie dann besonders Erfolg versprechend sind, wenn sie sich auf den Zeichengebrauch des Kommunikationspartners einstellen und in „seiner Sprache“ formuliert werden.

Die zweite Unwahrscheinlichkeit der Kommunikation betrifft den Aspekt der Erreichbarkeit von Adressaten, d. h., es geht um die Frage, wie sich durch eine Kommunikation mehr Personen erreichen lassen als in einer konkreten Situation anwesend sind. Die Lösung liefern so genannte *Verbreitungsmedien*: Schrift, Druck und Funk (vgl. Luhmann, 1984, S. 221).

Auf den ersten Blick scheinen diese Verbreitungsmedien für die Trainer-Athlet-Interaktion nicht von Bedeutung zu sein, handelt es sich doch vorwiegend um Kommunikation unter Anwesenden. Betrachtet man jedoch die Massenmedien, die auf der Basis dieser Verbreitungsmedien operieren und als externes Bezugssystem Verhaltenserwartungen innerhalb der Wettkampfeinheiten generieren, dann ergeben sich unter der Perspektive der Steuerung durchaus Möglichkeiten einer strategischen Nutzung der Massenmedien durch den Trainer. Zunächst ist anzumerken, dass Trainer und Athleten durchaus über die Funk- und Printmedien kommunizieren. Wenn Trainer zum Beispiel in Fernsehinterviews die Leistung ihrer Athleten kritisieren oder loben, Athleten sich über mangelnde Einsatzzeiten beklagen oder die taktische Konzeption des Trainers in Frage stellen, dann kann man sehr wohl davon ausgehen, dass diese Kommunikation vom jeweils anderen wahrgenommen wird. Mit dem Wissen, dass die Athleten die Medienberichterstattung sehr genau verfolgen und insgesamt ein sehr großes Sportpublikum erreicht wird, kann der Trainer dies strategisch nutzen, um seine Athleten und auch typische Verhaltenserwartungen innerhalb der Wettkampfeinheit zu steuern. So neigt zum Beispiel die Medienberichterstattung in den Sportspielen häufig dazu, nur die Spieler herauszuheben, die viele Tore oder Punkte erzielen oder strategische Leitungsfunktionen innehaben, während sie die Leistung von Defensivspielern oder Spielern mit „Zubringerfunktion“ häufig übersehen. Dies kann leicht dazu führen, dass Spieler dazu tendieren, eigensinnig zu agieren, um ihren persönlichen Erfolg zu sichern. Will der Trainer darauf hinwirken, dass auch weniger „spektakuläre“ Aufgaben weiterhin zuverlässig erbracht werden, so kann er diese Leistungen in den Medien besonders herausstellen und würdigen und somit über die Anerkennung die Moti-

vation und Zufriedenheit der Spieler erhalten. Gerade in den Sportarten, die ein besonders großes Medieninteresse aufweisen, kann eine solche strategische Nutzung der Verbreitungsmedien durch den Trainer hinsichtlich der Steuerung von Athleten und Verhaltenserwartungen von Bedeutung sein.

Kehren wir zurück zum Problem der Unwahrscheinlichkeit der Kommunikation: die dritte Unwahrscheinlichkeit betrifft die Unwahrscheinlichkeit des Erfolgs von Kommunikation. Es geht darum zu gewährleisten, dass Ego die selegierte Information Alters als Prämisse des eigenen Verhaltens übernimmt und mit *Kooperation* reagiert. Die Medien, die sich auf dieses Problem der Unwahrscheinlichkeit des Erfolgs von Kommunikation beziehen, bezeichnet Luhmann als *Erfolgsmedien* oder *symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien* (1984, S. 222). Im Kontext von sozial kompetentem Trainerhandeln sind solche Erfolgsmedien von besonderem Interesse, weil sie eine Antwort auf die Frage geben, wie eine Steuerung der Athleten trotz der prinzipiellen Unwahrscheinlichkeit von Kommunikation und der selbstreferenziellen Operationsweise von Bewusstseinssystemen möglich ist. Im Hinblick auf die Steuerungsfunktion symbolisch generalisierter Kommunikationsmedien schließen wir uns dem Vorschlag Willkes (1998, S. 147) an und werden in der Folge von „Steuerungsmedien“ sprechen.

Als eine zentrale Fähigkeit von Trainern wird allgemein die Fähigkeit bezeichnet, die Athleten zu motivieren. Die Frage, was Motivation ist, lässt sich systemtheoretisch nun wie folgt beantworten: es geht darum, Kommunikation so zu steuern und Unwahrscheinliches in Wahrscheinliches zu transformieren, dass es gelingt, den Kommunikationspartner zur Annahme eines Selektionsvorschlags zu bewegen, d. h., eine Verknüpfung von Motivation und Selektion herzustellen. Und dies geschieht über den Einsatz von Steuerungsmedien.

Im Folgenden wird es darum gehen, einige solcher Steuerungsmedien darzustellen und ihre Steuerungsleistung in Bezug auf die Trainer-Athlet-Interaktion zu erläutern. Dabei werden zwei Arten von Steuerungsmedien unterschieden: *formelle* und *informelle Steuerungsmedien*. Auf der Seite der formellen Steuerungsmedien sind dies Macht, Recht und Geld, auf der Seite der informellen Steuerungsmedien sind dies Vertrauen, Sympathie und Gruppenidentität.

Eines der formellen Steuerungsmedien ist *Macht*. Macht reguliert Kontingenz, indem sie bestimmte Handlungen und Wirkungsketten sicherstellt unabhängig von den jeweiligen Erwartungen und Bedürfnissen des Machtunterworfenen (vgl. Luhmann, 1975c, S. 11f.). Macht reduziert somit Komplexität, indem sie die Annahme von Selektionsofferten Alters durch Ego sichert, und diese Annahme gründet dabei auf der Vermeidung möglicher Folgen, die für beide Interaktionspartner nicht wünschenswert sind, jedoch für Alter weniger Nachteile mit sich bringen als für Ego: das Verhängen von Sanktionen (vgl. Luhmann, 1997, S. 356). Machtbasierte Kommunikation findet typischerweise dort statt, wo es Hie-

rarchien gibt und wo entsprechende Sanktionspotenziale vorhanden sind, d. h. vor allem in formal organisierten Sozialsystemen (vgl. Willke, 1998, S. 148).

In Wettkampfeinheiten des Spitzensports sind hierarchische Ordnungen gegeben durch die Stellen- und Rollendifferenzierungen und die mit den einzelnen Stellen und Rollen verknüpften Weisungsbefugnisse. Die Funktion von Hierarchie und Stellen- bzw. Rollendifferenzierung für bestimmte Aufgabenstellungen liegt dabei „in ihrer singulären Effizienz und Effektivität für kooperative Aufgabenbewältigung“ (Willke, 1998, S. 148). Ausgerichtet auf das zentrale Ziel – den sportlichen Erfolg im Wettkampf – sind die Akteure einer Wettkampfeinheit mit ganz unterschiedlichen Aufgaben betraut: Vereins-/Verbandsfunktionäre und Manager steuern die finanziellen und organisatorischen Ressourcen der Wettkampfeinheit, das medizinische und psychologische Personal sowie Co-Trainer unterstützen die Stabilität der Leistungsvoraussetzungen der Athleten, der Trainer steuert die Leistung der Athleten, und die Athleten selbst fungieren als die Ausübenden des sportlichen Wettkampfs. Im Hinblick auf das zentrale Ziel der Wettkampfeinheit ist eine solche Aufgabenteilung und die damit verbundene hierarchische Ordnung funktional, weil die Zerlegung in Teilaufgaben und ihre Zusammenführung entlang der hierarchischen Ordnung die Lösung großer Gemeinschaftsaufgaben begünstigt (vgl. Willke, 1998, S. 70).

Aus dieser hierarchischen Ordnung ergibt sich eine Machtposition des Trainers gegenüber den Athleten, die beispielsweise darauf beruht, dass ihm die Kadernominierung der Athleten obliegt, dass er Spieler aufstellen, einwechseln oder auswechseln kann etc. Diese Macht des Trainers führt dazu, dass bestimmte Verhaltensweisen der Athleten im Normalfall vorausgesetzt werden können, ohne dass sie immer wieder neu diskutiert und verhandelt werden müssen. Athleten wissen, dass sie die Trainingsanweisungen des Trainers befolgen und dass sie regelmäßig und mit hohem Einsatz trainieren sollten, wenn sie wollen, dass der Trainer sie nominiert oder einsetzt. Andersherum besitzen die Athleten jedoch auch ein gewisses Machtpotenzial gegenüber dem Trainer, das darauf gründet, dass sie als Ausübende des Wettkampfs die zentrale Rolle im Hinblick auf das primäre Ziel „sportlicher Erfolg“ innehaben. Der Erfolg eines Trainers beruht immer darauf, dass seine Athleten entsprechende Leistungen erbringen und sportlich erfolgreich sind. Wenn man zum Beispiel innerhalb der Sportberichterstattung liest oder hört, „die Mannschaft hat gegen den Trainer gespielt“, so weisen solche Aussagen darauf hin, dass auch Athleten über ein gewisses Sanktionspotenzial gegenüber dem Trainer und somit über eine Machtposition verfügen.

Macht ist binär codiert, d. h., „sie eröffnet die Situation für zwei Verlaufsrichtungen im Sinne oder gegen den Sinn des Machthabers“. Macht verfügt zudem noch über eine Zweitcodierung, die die Übertragungsleistung dieses Mediums zusätzlich steigert. Dabei handelt es sich um ein weiteres symbolisch generalisiertes Kommunikationsmedium: nämlich *Recht*. Der Einsatz von Macht kann so weiter differenziert werden nach erlaubtem und unerlaubtem Machteinsatz. „Die Zweit-Codierung der Macht erfolgt daher [...] durch den binären Schematismus von Recht und Unrecht“ (Luhmann, 1975c, S. 34). Macht kann

beispielsweise als Weisungsbefugnis rechtlich verankert sein. Dies geschieht in formal organisierten und professionalisierten Wettkampfeinheiten analog zu Wirtschaftsunternehmen über Arbeitsverträge, in denen Verhaltensregeln, Zuständigkeiten und Entscheidungsprozesse festgeschrieben werden.

Ein weiteres formelles Steuerungsmedium, das die unwahrscheinliche Verknüpfung von Selektion und Motivation leistet, ist *Geld*. Geld stellt bestimmte Selektionen – z. B. mehr oder weniger unangenehme Arbeit – sicher, indem es als Entschädigungssymbol fungiert, also im Sinne einer positiven Sanktionierung eingesetzt wird (vgl. Luhmann, 1994, S. 240).

Welche Bedeutung haben nun symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien wie *Macht/Recht* und *Geld* für die Kommunikation und die Steuerung von Athleten in Wettkampfeinheiten des Spitzenssports? Macht-, recht- und geldbasierte Kommunikation gehen einher mit einer zunehmenden Formalisierung und einer Steigerung des Organisationsgrades von Wettkampfeinheiten des Spitzensports als Reaktion auf einen enormen Erfolgsdruck (vgl. Neidhardt, 1979, S. 335; Fritsch, 1999, S. 97). Dieser Erfolgsdruck resultiert aus der durch den Siegescode determinierten Handlungslogik und dem Knappheitsstatus sportlicher Siege und er wird zusätzlich verschärft durch Erfolgserwartungen externer Bezugssysteme. Von dieser zunehmenden Formalisierung und der Steigerung ihres Organisationsgrades versprechen sich Wettkampfeinheiten eine Rationalisierung und Optimierung zum Beispiel im Hinblick auf Trainingsabläufe und eine systematische Kontrolle und Einwirkung auf die Leistungsentwicklung der Athleten bzw. der gesamten Wettkampfeinheit. Und hier erweisen sich hierarchische Steuerung und Geld durchaus als effiziente Mittel, wenn es darum geht, die Koordination der Trainingsabläufe zu gewährleisten oder sicherzustellen, dass Trainingsanforderungen und -belastungen zeitlich bewältigt werden können. Gerade ein professioneller Status ermöglicht hier Athleten, sich vollständig auf die Anforderungen des Sports zu konzentrieren. Anstellungsverträge ermöglichen es zum Beispiel den Wettkampfeinheiten, die Athleten auf die Einhaltung bestimmter Regeln und Vereinbarungen zu verpflichten, und legen im Gegenzug dafür Gehaltszahlungen fest.

Formalisierung zeigt sich in Wettkampfeinheiten des Spitzensports auch in Form von internen Rollendifferenzierungen und Aufgabenverteilungen auf der Basis taktischer Überlegungen. Dies gilt insbesondere für den Bereich der Mannschaftssportspiele, wo Formalisierung die Wettkampfeinheit davon entlastet, „die Prämissen der Interaktion ständig neu diskutieren zu müssen. Dadurch, daß Entscheidungsprämissen festgelegt sind, gewinnt das System Zeit für den Aufbau komplexer Systemstrukturen“ (Cachay & Kleindienst-Cachay, 1994, S. 109). Differenzierte Handlungsfolgen, z. B. raffinierte Spielzüge, werden somit möglich und können als Voraussetzung für eine Leistungssteigerung der Mannschaft angesehen werden.

Die zunehmende Formalisierung in Wettkampfeinheiten des Spitzensports zeigt sich nicht nur in den formalen Strukturen, die die Bedingungen der Mitgliedschaft betreffen, sondern auch in der Rekrutierung der Mitglieder, die streng leistungsbezogenen Selektionskriterien unterliegt, so zum Beispiel Kadernormen oder Ergebnisse biomechanischer und physiologischer Messverfahren (vgl. Cachay & Fritsch, 1983, S. 511f.).

Trotz der Funktionalität der Formalisierung in Wettkampfeinheiten des Spitzensports im Hinblick auf Optimierungs- und Rationalisierungsprozesse und eine systematische Lenkung des Trainingsprozesses kann die Steigerung des Organisationsgrades und der Einsatz macht- bzw. geldbasierter Kommunikation für Wettkampfeinheiten mit Problemen verbunden sein. Hier lassen sich vier Problembereiche unterscheiden.

Das *erste* Problem betrifft die Verfügbarkeit der Kommunikationsmedien Macht/Recht und Geld. Nicht alle Wettkampfeinheiten verfügen über einen hinreichenden Organisationsgrad und eine entsprechende Professionalisierung ihrer Mitglieder. Dies wird deutlich, wenn man sich noch einmal den Vergleich einer Profimannschaft in der Fußballbundesliga und einer Rudermannschaft vor Augen führt. Die Möglichkeit einer Steuerung über Hierarchien oder Geld ist hier in unterschiedlichem Maße gegeben.

Die Formalisierung und der Einsatz von Steuerungsmedien wie Macht/Recht zielt in den Wettkampfeinheiten des Spitzensports darauf ab, die Akteure in erster Linie auf ihre Rolle als Mitglieder der Wettkampfeinheit zu verweisen, ihre Motivation vollständig auf den sportlichen Erfolg zu lenken und sämtliche individuelle Bedürfnisse und Interessen, die dem sportlichen Erfolg entgegenstehen könnten, aus dem Kontext auszuklammern. Dadurch verspricht man sich eine „Steuerbarkeit dieses Systems, indem klare Vorgaben und Kriterien, die eher dem Typus einer Organisation entsprechen, gefördert werden: Ziel- und Zweckorientierung, die Verknüpfung von Mitgliedschaft an bestimmte Bedingungen und eine rationale, formale Organisation“ (Fritsch, 1999, S. 98).

Die Betrachtung der typischen Verhaltenserwartungen in Wettkampfeinheiten des Spitzensports hat gezeigt, dass neben den formalen Mitgliedschaftserwartungen, die sich aus den Leitorientierungen, der Stellen- und Rollendifferenzierung und den formellen Regeln ergeben, auch informale Mitgliedschaftserwartungen in Form von Gruppenerwartungen sowie personale Erwartungen bestehen. Diese „Binnenorientierung“ (vgl. Fritsch, 1999, S. 98ff.), die sich auf die innere Umwelt der Wettkampfeinheit bezieht und die sich in persönlichen Bedürfnissen und Interessen sowie Erwartungen hinsichtlich der Gruppenhierarchie und -homogenität sowie an ein gruppenkonformes Verhalten der Mitglieder ausdrückt, wird vielfach als Hemmnis für eine optimale Leistungsentwicklung von Wettkampfeinheiten im Spitzensport gesehen, weswegen man versucht, diese durch Formalisierung möglichst auszuschalten. Hier tritt jedoch ein *zweites* Problem formeller Steuerung zutage: Persönliche Bedürfnisse und Wertvorstellungen der Mitglieder lassen sich nicht so einfach ausblenden, sondern nur verschieben in informelle Gruppen, die innerhalb der Organisation „Wettkampfeinheit“ entstehen. Dort bleiben sie als „ständig anwesende

Umwelt“ (Fritsch, 1999, S. 99) für die Organisation bestehen und beeinflussen das mitgliedschaftsbezogene Handeln der Akteure innerhalb der Wettkampfeinheit.

Es stellt sich in diesem Zusammenhang zudem die Frage, ob diese im Hinblick auf die Leistungsoptimierung einer Wettkampfeinheit angestrebte Ausblendung personaler Erwartungen und informeller Gruppenerwartungen überhaupt sinnvoll ist. Beobachtet man beispielsweise Wettkampfmannschaften im Spitzensport, so kann man häufig feststellen, dass aus hoch leistungsfähigen Einzelkönnern bestehende Mannschaften nicht zwangsläufig eine Garantie für den Erfolg darstellen und „funktionierenden Teams“ häufig unterlegen sind. Sportlicher Erfolg wird hier oftmals erklärt mit Begriffen wie „Wir-Gefühl“, „Zusammenhalt“ oder „Teamgeist“. Auf diese Aspekte und auf die Bedeutung von Gruppen werden wir weiter unten zurückkommen. Es wird darum gehen zu fragen, wie viel an formaler Organisation Wettkampfeinheiten des Spitzensports überhaupt vertragen und welche funktionalen Alternativen gegenüber der Steuerung durch formale Organisation zur Verfügung stehen (vgl. Cachay & Fritsch, 1983, S. 512).

Als *drittes* Problem lässt sich anführen, dass die „Schwäche der Macht“ als Steuerungsmedium dann deutlich zutage tritt, wenn sie nicht nur latent, d. h., durch die Möglichkeit der Sanktionierung wirkt, sondern es in einer konkreten Situation erforderlich wird, die angedrohte Sanktion auch anzuwenden (vgl. Willke, 1998, S. 163). Ein Einsatz von Sanktionen ist jeweils für alle Beteiligten mit einem Schaden verbunden, auch wenn dieser auf beiden Seiten unterschiedlich groß sein kann. Wenn zum Beispiel ein Trainer einen Athleten suspendiert, weil dieser seine Anweisungen oder bestimmte Absprachen nicht befolgt hat, so entsteht nicht nur ein Schaden für den Athleten, der nicht am Wettkampf teilnehmen darf, sondern gegebenenfalls auch für den Trainer selbst und die gesamte Wettkampfeinheit – insbesondere dann, wenn es sich um einen wichtigen Leistungsträger handelt, auf den man nun verzichten muss.

Macht scheint ferner als Steuerungsmedium innerhalb eines Sozialsystems wenig geeignet zu sein, wenn „die Leistungen, die es von seinen Mitgliedern oder von seinen Interaktionspartnern erwartet, mit Zwang nicht zu bekommen sind, sondern nur über eine eigenmotivierte, über bloße Pflichterfüllung hinausgehende, professionelle Leistung. [...] Es macht keinen Sinn, ihnen eine besonders hohe Qualität ihrer Arbeit zu befehlen“ (Willke, 1998, S. 170).

Macht bewirkt eine Reduktion von Komplexität und die Absorption von Unsicherheit (vgl. Luhmann, 2000, S. 183ff.) in komplexen Sozialsystemen. Die Funktionalität von Macht besteht darin, dass sie quasi „unsichtbar“ wirkt, gewisse Handlungs- und Wirkungsketten sicherstellt und das Treffen kollektiv bindender Entscheidungen ermöglicht. Die Durchsetzung von Macht in der Form der Sanktionierung ist nur das „letzte Mittel“ zur Konditionierung von Selektionen, denn „eine funktionierende soziale Ordnung braucht Einrichtungen, welche im Ernstfall ein Mitglied dazu zwingen können, den vereinbarten Beitrag zur Herstellung und Sicherung der Kollektivgüter zu leisten. Gegen Opportunis-

mus, Trittbrettfahrerverhalten oder Vertragsbruch ist kein anderes Kraut gewachsen“ (Willke, 1998, S. 161).

Im Gegensatz zu Macht handelt es sich bei Geld um ein Steuerungsmedium, das eine „positive Sanktionierung“ ermöglicht: Man bietet Geld im Gegenzug für eine bestimmte erwünschte Handlung oder Leistung. Bezogen auf Wettkampfeinheiten des Spitzensports muss man jedoch auch hier davon ausgehen, dass sich geldbasierte Kommunikation eher dazu eignet, günstige Rahmenbedingungen zu schaffen und grundlegende Handlungsabläufe innerhalb der Wettkampfeinheit sicherzustellen. Eine Fußballmannschaft investiert Geld in die Verpflichtung guter Spieler, die Spieler erhalten ein regelmäßiges Gehalt, das es ihnen ermöglicht, sich in professioneller Weise auf die Ausübung ihres Sports zu konzentrieren, Sieg- und Punkteprämien werden ausgesetzt, um die Spieler zusätzlich zu motivieren. Doch bei aller finanzieller Anstrengung und der Leistung geldbasierter Steuerung im Hinblick auf die Schaffung bestimmter Rahmenbedingungen ist auch hier – wie bei der machtbasierten Steuerung – ein absolutes Machbarkeitsdenken im Hinblick auf die Motivierung und Selektionskonditionierung der Athleten unangebracht.

Formale Organisation, Hierarchien, Verträge, Gehaltszahlungen etc. ermöglichen eine Konditionierung der Athleten im Hinblick auf die Akzeptanz formaler Mitgliedschaftserwartungen – zum Beispiel die Einhaltung von Vereinbarungen, Trainingsumfängen, Trainingszeiten etc. – und sie reduzieren Komplexität und Unsicherheit, indem sie eine gewisse Grundordnung innerhalb der Wettkampfeinheit sichern. Bezogen auf die Motivierung im Hinblick auf das zentrale Ziel der Wettkampfeinheit – maximale sportliche Leistungsfähigkeit als Voraussetzung für den Sieg im Wettkampf – bleiben sie unzureichend, weil sie nur das Verhalten konditionieren, nicht notwendigerweise aber das Bewusstsein. Bei Luhmann (1975c, S. 12) heißt es dazu, dass die Wirkung der Macht in der Neutralisierung, nicht aber in der Brechung des Willens liegt. Vor dem Hintergrund der Möglichkeit einer negativen Sanktionierung tut der Athlet das, was der Trainer will, auch wenn er unter Umständen nicht davon überzeugt ist, dass dies richtig ist. Bei der hohen Leistungsdichte, die im Spitzensport herrscht, muss ein qualitativ überaus hohes Trainingsniveau erreicht werden, wenn man Erfolg haben möchte, und gerade hier muss man davon ausgehen, dass ein Athlet nur mit einem außerordentlich hohen Engagement und Einsatz trainieren wird, wenn er absolut davon überzeugt ist, dass das richtig ist, was er tut.

Hierin liegt ein *viertes* Problem formaler Steuerung: Sie greift zu kurz, weil sie lediglich eine Verhaltenskonformität sicherstellen kann, nicht notwendigerweise jedoch eine Einstellungskonformität. Der Trainer kann dem Athleten befehlen, pünktlich und regelmäßig zum Training zu erscheinen – er kann ihm nicht befehlen, eine qualitativ hochwertige Leistung zu erbringen. Siegprämien mögen als zusätzlicher Anreiz im Wettkampf dienen – sie sichern jedoch nicht den sportlichen Erfolg und man kann auch selbstverständlich nicht davon ausgehen, dass die Leistung umso besser ausfällt, je höher die Siegprämie ist.

Gerade Einstellungskonformität in der Form von Überzeugung kann als eine wichtige Voraussetzung für eine hohe Trainings- und Wettkampfmotivation angesehen werden. Innerhalb des Steuerungsprozesses sollte es demnach darum gehen, nicht nur Verhalten, sondern auch Bewusstsein zu konditionieren.

Es lässt sich somit festhalten, dass macht- bzw. geldbasierte Kommunikation und ein hoher Formalisierungsgrad für eine erfolgreiche Steuerung innerhalb der Trainer-Athlet-Interaktion nicht ausreichen, weil

- *erstens* längst nicht alle Wettkampfeinheiten im Spitzensport den Charakter formaler und professioneller Organisationen haben und dementsprechend nicht über die Voraussetzungen für eine macht- bzw. geldbasierte Steuerung verfügen;
- *zweitens* sich personale Erwartungen und informelle Gruppenerwartungen nicht durch Formalisierung und macht- bzw. geldbasierte Kommunikation ausblenden lassen;
- *drittens* machtbasierte Steuerung nur dann funktional ist, wenn sie latent, d. h. lediglich durch die Möglichkeit einer negativen Sanktionierung wirkt, da ein tatsächlicher Einsatz von Macht und negativen Sanktionen für beide Interaktionspartner mit negativen Folgen verbunden ist;
- und *viertens* macht- bzw. geldbasierte Steuerung zu kurz greift, da sie lediglich Verhaltenskonformität, nicht notwendigerweise jedoch Einstellungskonformität sicherstellt.

Angesichts dieser Defizite ergibt sich folglich die Frage nach alternativen Steuerungsmedien, die abseits der Entwicklung formaler Strukturen, der Etablierung von Hierarchien und der zunehmenden Professionalisierung und Monetarisierung eine erfolgreiche Steuerung von Athleten innerhalb von Wettkampfeinheiten des Spitzensports gewährleisten.

In Zusammenhang mit der Beschreibung der typischen Verhaltenserwartungen in Wettkampfeinheiten des Spitzensports hatten wir bereits erläutert, dass sich innerhalb formal organisierter Wettkampfeinheiten auch informelle Systeme zum Beispiel in Form von Cliquen oder Freundschaftsbeziehungen ausdifferenzieren. Solche informellen *Gruppen* zeichnen sich aus durch unmittelbare und diffuse Mitgliederbeziehungen sowie eine relative Dauerhaftigkeit. Dort, wo solche Gruppen innerhalb von Organisationen entstehen, bilden sich neben den formellen Mitgliedschaftserwartungen, die aus Leitorientierungen, der Stellen- und Rollendifferenzierung sowie formellen Regeln resultieren, auch informelle Gruppenerwartungen aus. Ein Potenzial der Gruppenbildung für die Lösung des Problems der Binnenorientierung liegt darin, dass Gruppen aufgrund ihrer diffusen Mitgliederbeziehungen und ihres geringen Formalisierungsgrades individuelle Bedürfnisse und Gefühle der Mitglieder nicht so leicht distanzieren können wie formale Organisationen (vgl. Neidhardt, 1979, S. 645), d. h., sie verringern den in der inneren Umwelt des Systems entstehenden Druck, indem sie Raum bieten für die Berücksichtigung individueller Bedürfnisse und personaler Erwartungen der Mitglieder.

Während in Organisationssystemen aufgrund der hierarchischen Ordnung die Mitgliederbeziehungen komplementär sind, lassen sich in Gruppen eher symmetrische Beziehungen finden. Gruppen zeichnen sich im Gegensatz zu Organisationen dadurch aus, dass sie auf den Einsatz der Steuerungsmedien Macht/Recht und Geld verzichten. Fuhse (2001) geht davon aus, dass die Kommunikation innerhalb von Gruppen durch ein eigenes generalisiertes Kommunikationsmedium gesteuert wird, das – ebenso wie Macht/Recht und Geld in den Kommunikationsabläufen von Organisationen – Kontingenz begrenzt und Unwahrscheinliches in Wahrscheinliches transformiert. Er bezeichnet dieses generalisierte Kommunikationsmedium als *Gruppenidentität*. Nach Fuhse sind Gruppenidentitäten „kommunikative Konstrukte, die auf der sozialen Ebene dazu dienen, Kommunikation zu strukturieren. Sie sind nach alledem nichts anderes als die kommunikativ strukturierte Differenz zwischen Gruppe und Außenwelt“ (2001, S. 6). Die Gruppenidentität sichert somit die operative Geschlossenheit innerhalb des Systems, indem durch sie festgelegt wird, welche Themen und Verhaltensformen innerhalb der Gruppe anschlussfähig sind: „Mit Hilfe der Gruppenidentität wird also im System operative Selbstreferenz erzeugt, die Mitglieder nutzen das Medium Gruppenidentität, um klar zu machen: Diese Äußerungen sind relevant für die Gruppe“ (Fuhse, 2001, S. 7). Ferner fasst Fuhse die Gruppenidentität auch als eine stabilisierende Komponente für Bindung und Gruppenzusammenhang auf und bezeichnet Vorstellungen von Zugehörigkeit, Zusammengehörigkeit und Wir-Gefühl als Bestandteile des Mediums Gruppenidentität. Die Leistung der Gruppenidentität im Hinblick auf das Problem der doppelten Kontingenz lässt sich demnach wie folgt beschreiben: Gruppenidentitäten tragen erstens dazu bei, die Bindung der Mitglieder an die Gruppe zu erhöhen. Zweitens bilden Gruppen eigene Werte und Normen aus, die das Verhalten der Gruppenmitglieder untereinander regulieren. Drittens „reduzieren sie Unsicherheit im Bereich der persönlichen Beziehungen und der Lebensstile“ (Fuhse, 2001, S. 15).

Die Gruppenidentität und Komponenten wie Zusammenhalt, Wir-Gefühl oder Teamgeist sind im Zusammenhang mit der Steuerung von Wettkampfeinheiten des Spitzensports deswegen von Interesse, weil sie häufig zur Erklärung von sportlichem Erfolg oder Misserfolg herangezogen werden (vgl. Fritsch, 1999, S. 96). Wie oben schon angedeutet, sind die Einschätzungen bezüglich eines positiven Leistungseffekts der Gruppenbildung in Wettkampfeinheiten jedoch unterschiedlich. Vielfach wird im Spitzensport die Gruppe als effektive Sozialform gerade deswegen in Frage gestellt, weil man glaubt, dass gewisse Bedürfnisse, Wertvorstellungen und Motive, die die Mitglieder als „innere Umwelt“ mit in die Wettkampfeinheit hineintragen, dem primären Ziel, sportlich erfolgreich zu sein, entgegenstehen könnten, weil sie die völlige Konzentration auf die leistungssportlichen Aufgaben verhindern. Die vermehrte Organisationsbildung und eindimensionale Orientierung am Erfolg sowie das Bestreben, gruppenspezifische Bedürfnisse und Wünsche der Mitglieder auszublenden, bringt neben dem Problem der Binnenorientierung jedoch noch weitere Probleme mit sich, „weil in dem Maße, in dem dieses Ziel Priorität erlangt, Zufriedenheit bei den Mitgliedern (als entscheidendes Kriterium für Verbleib oder Austritt aus einer Gruppe) nur noch durch angemessene individuelle Teilhabe am Erfolg erreicht

werden kann“ (Fritsch, 1987, S. 165f.). Die Erfolgsverteilung stellt in Sportmannschaften ein großes Konfliktpotenzial dar, das noch zusätzlich verschärft wird in Wettkampfeinheiten, deren sportartspezifische Struktur und die Art der Leistungszuschreibung kaum eine individuelle Leistungszuschreibung zulassen, wie dies vor allem in koagierende Wettkampfeinheiten, zum Beispiel in Ruder- oder Radsportmannschaften der Fall ist.

Ein solches Bindungsproblem ergibt sich insbesondere für Wettkampfeinheiten, die nicht in ausreichendem Maße über eine formale Organisation und Professionalisierung verfügen und damit nicht über hinreichende Einsatzmöglichkeiten der Steuerungsmedien Macht/Recht und Geld; sie sind somit nicht in der Lage, die Ein- und Austrittsbedingungen ihrer Mitglieder formal zu regeln und bedürfen daher alternativer Bindungsformen – zum Beispiel eine hohe Zufriedenheit der Mitglieder und ein „Sich-Wohlfühlen“ innerhalb der Gruppe. Dieses Problem fehlender Binnenorientierung verschärft sich zusätzlich, wenn als Austauschwährung nicht eine individuelle Teilhabe am Erfolg zur Verfügung steht oder aber andere alternative Ressourcen. Der Ersatztorwart einer Fußballmannschaft kann es leichter akzeptieren, regelmäßig und hart zu trainieren, obwohl er nur sehr selten spielt, weil er dafür finanziell „entschädigt“ wird. Ein Ruderer, der viel und hart trainiert hat und dennoch nicht für den anstehenden wichtigen Wettkampf nominiert wurde, wird auf Dauer nur in der Wettkampfeinheit verbleiben und seine Trainingsmotivation aufrechterhalten, wenn dort andere Erwartungen und Bedürfnisse erfüllt werden – zum Beispiel, weil die Gruppe für ihn attraktiv ist, ihm die Beziehungen zu den anderen Gruppenmitgliedern etwas bedeuten und er daraus seine Motivation beziehen kann. Trotz der sich hieraus ergebenden Bedeutung einer Berücksichtigung individueller Bedürfnisse, Interessen und Wünsche der Mitglieder liegt es auf der Hand, dass eine solche Berücksichtigung nicht uneingeschränkt möglich ist. Sie kann „nur ausschnittsweise stattfinden, nämlich nur insoweit sie für den Sinnzusammenhang des Systems als tragbar erscheint. Es bleibt somit stets ein Rest an Gefühlen, Bedürfnissen und Wertvorstellungen seitens der Gruppenmitglieder, die zumindest zeitweise ausgeschlossen bleiben müssen, und die für das System eine stets prekäre, weil ‚ständig anwesende’ Umwelt darstellen“ (Cachay & Fritsch, 1983, S. 513).

Der Leistungsvorteil von Gruppen wird vor allem in gruppendynamischen Prozessen gesehen, in einem sich kontinuierlich wiederholenden Aufbau von „Gruppenhaftigkeit“ innerhalb der Organisation Wettkampfeinheit. Fritsch (1999, S. 99f.) beschreibt diesen Zusammenhang wie folgt:

> *In sozialen Gruppen erweist sich neben der gerichteten vor allem auch die diffuse Kommunikation als verhaltenswirksam. Für die Entwicklung von Gruppen spielen somit emotionale Kommunikationsprozesse eine wichtige Rolle. Mimik, Gestik, Körperhaltung können weitere Prädiktoren der Gruppenentwicklung darstellen. [...] Eine bestimmte interpersonelle Kommunikation zeichnet sich auf unterschiedlichen Dimensionen (emotional, kognitiv, mimisch, physiologisch) durch unterschiedliche und vor*

> *allem variable Grade der ‚Gruppenhaftigkeit' aus. Maximale Gruppenhaftigkeit (Groupness) auf einer von mehreren möglichen Gruppendimensionen liegt dann vor, wenn alle Gruppenmitglieder die soziale Situation in bezug auf die gewählte Gruppendimension gleich einschätzen. Dies ist natürlich nicht permanent der Fall: Gruppen zerfallen somit immer wieder in Individuen oder kehren zurück als Organisation. Mannschaften können sich demnach wieder und wieder zu mehr oder weniger ‚Gruppe' aufbauen. Beim wiederholten Aufbau der Gruppen kommt es dann zu veränderten Situationen, die dazu führen, daß unterschiedliche Fähigkeiten aktiviert und verstärkt werden, daß sie im Gruppenprozeß Geltung erlangen. In dieser Entwicklung wird ein Leistungsvorteil der Gruppe gesehen.*

Auch in Gruppen ist erfolgreiche Kommunikation darauf angewiesen, dass es gelingt, Unsicherheit zu absorbieren und Verhalten erwartbar zu machen. Da Gruppen jedoch über keine ausgeprägte Formalisierung verfügen und somit ohne die formalen Steuerungsmedien Macht/Recht und Geld auskommen müssen, benötigen sie funktionale Äquivalente für die Formalisierung, um Komplexität zu reduzieren und innerhalb der Kommunikationsprozesse Unwahrscheinliches in Wahrscheinliches zu transformieren. Neben dem allgemeinen Medium der Gruppenidentität, das die Gruppe stabilisiert, indem es die Bindung der Mitglieder fördert, ihr Verhalten reguliert und Unsicherheit im Bereich der persönlichen Beziehungen reduziert (vgl. Fuhse 2001, 15), basiert die Steuerung der Kommunikation in Gruppen sowie in personalisierten Interaktionsbeziehungen vor allem auf emotional fundierten Steuerungsmedien. Neidhart (1979, S. 650ff.) zählt hierzu zum einen *Gefühle* wie Sympathie, Dankbarkeit, Treue, Liebe und zum anderen vor allem *Vertrauen*.

Ähnlich wie symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien trägt Vertrauen dazu bei, das Kontingenzproblem und den Selektionsspielraum zu begrenzen. Vertrauen ist nach Luhmann (1989, S. 8) ein „Mechanismus zur Reduktion von Komplexität". Vertrauen ist somit ein Mittel, um innerhalb der Kommunikation Unsicherheit zu reduzieren, weil das Ergebnis der Vertrauenshandlung im Vorfeld antizipiert wird. Dies erweitert die Handlungsmöglichkeiten und senkt die Vorbereitungs- und Überprüfungskosten von Handlungen, da ein Vertrauender mit seinem Vertrauen die Leistungsfähigkeit des Interaktionspartners stets anerkennt (vgl. Anfang & Urban, 1994, o.S.). Vertrauen erleichtert somit Kooperation und richtet eigenes Verhalten auf das Verhalten anderer aus. Voraussetzung für Kooperation ist dabei, dass ein Vertrauender davon ausgeht, dass seine eigenen Interessen und Bedürfnisse innerhalb der Interaktion in naher Zukunft Berücksichtigung finden, denn nur „wenn ich das Vertrauen haben kann, am Gewinn beteiligt zu werden, kann ich mich auf Formen der Kooperation einlassen, die sich nicht sofort und nicht in meinem unmittelbaren Zugriffsbereich bezahlt machen" (Luhmann, 1989, S. 24).

Auch Willke (1998, S. 130) sieht im Aufbau von Vertrauen eine wichtige Voraussetzung, um unterschiedliche Handlungslogiken zu koordinieren und Kooperation sicherzustellen in der Form eines „aufgeklärten Egoismus". Hierunter versteht er die „Rücksichtnahme

auf die anderen Akteure im eigenen Interesse an einem kombinatorischen Gewinn“. Es handelt sich bei Vertrauen jedoch immer um eine riskante Vorleistung, da man nur dann von Vertrauen sprechen kann, wenn der mögliche Schaden beim Vertrauensbruch größer ist, als der Nutzen, den man aus dem Vertrauenserweis erhält (vgl. Luhmann, 1989, S. 24).

Vertrauen setzt dabei „Vertrautheit“ voraus (vgl. Luhmann, 1989, S. 19), d. h., der Vertrauende muss über einen gewissen Grad an Information über den Vertrauensempfänger und über Erfahrungen, wie sich dieser in bestimmten Situationen verhält, verfügen. Voraussetzung für Vertrautheit und damit Grundlage für das Entstehen von Vertrauen sind demzufolge „eine hohe Personalisierung von Beziehungen sowie eine Struktur emotionaler Verspannungen“ (Neidhardt, 1979, S. 651). Vertrauen bezieht sich immer auf die „generalisierte Erwartung, dass der andere seine Freiheit, das unheimliche Potential seiner Handlungsmöglichkeiten, im Sinne seiner Persönlichkeit handhaben wird – oder genauer, im Sinne der Persönlichkeit, die er als die seine dargestellt und sozial sichtbar gemacht hat“ (vgl. Luhmann, 1989, S. 40f.). Für den Aufbau solcher generalisierten Erwartungen ist daher eine hohe Personalisierung innerhalb der Interaktionsbeziehung unerlässlich.

Da persönliches Vertrauen Vertrautheit und persönliche Beziehungen voraussetzt, kann es nur in bestimmten Sozialsystemen entstehen, die ein vertrauensförderndes Klima aufweisen, d. h., sich durch eine „relative Dauer der Beziehung, wechselnde Abhängigkeiten und ein Moment der Unvorhersehbarkeit“ auszeichnen, denn „es scheint mithin, dass soziale Systeme, die durch ihre Struktur interner Interdependenzen in besonderem Maße auf wechselseitiges Vertrauen angewiesen sind, zugleich auch bessere Voraussetzungen für die Entstehung von Vertrauen schaffen“ (vgl. Luhmann, 1989, S. 39). Hoch organisierte und formalisierte Sozialsysteme, die sich durch Hierarchien, macht- und geldbasierte Kommunikation auszeichnen, bieten hingegen keinen günstigen Nährboden für das Entstehen von Vertrauen, weil sie zum Beispiel durch die Drohung mit Sanktionen „künstliche Interdependenzen“ schaffen und die Beziehung somit in ein „vertrauensungünstiges Klima“ bringen (vgl. Luhmann, 1989, S. 38).

Die Entstehung von Vertrauen wird dementsprechend auch gehemmt durch die Formalisierung von Mitgliedschaftsrollen und -beziehungen in Organisationen, weil durch solche „völlig risikofreien Rollenbeziehungen“, in denen die Akteure „gegen alle persönlichen Konsequenzen abgeschirmt sind, sich kaum Ansatzpunkte für die Entwicklung und Stabilisierung persönlichen Vertrauens bieten“ (Luhmann, 1989, S. 49).

Vertrauen beruht auch auf einem weiteren tragenden „Medium intersubjektiver Komplexitätsreduktion“, nämlich *Wahrheit*. Es zeigt sich hier als „ein Vertrauen in spezielle und nachweisbare Fähigkeiten zur Informationsverarbeitung, in funktionale Autorität und letztlich in die Funktionsfähigkeit der Wissenschaft als Handlungssystem“ (Luhmann, 1989, S. 56). Wahrheit trägt als generalisiertes Kommunikationsmedium somit zur Einschränkung des Kontingenzproblems innerhalb des Kommunikationsprozesses bei, weil sie „funktionale Autorität“ begründet. Autorität definiert Luhmann als „zeitlich generali-

sierten Einfluß“, der sich in Erwartungen manifestiert, die sich dann etablieren, „wenn einflußnehmende Kommunikationen aus welchen Gründen immer Erfolg gehabt haben“ (Luhmann, 1975c, S. 75).

Autorität kann zum Beispiel auf Macht beruhen oder eben auch auf Vertrauen und Wahrheit in der Form einer spezifischen „Fachautorität“ oder „Fachkompetenz“. Anders als Autorität, die auf Macht und Sanktionsmöglichkeiten beruht, bedarf die Autorität des Vertrauens einer Vermittlung von Wahrheit. Die Vertrauensleistung besteht darin, dass übertragende Reduktionsleistungen ungeprüft als Prämisse des eigenen Verhaltens übernommen werden mit dem Risiko, dass sie sich später als falsch herausstellen und nicht bewähren (vgl. Luhmann 1989, S. 57f.). Wahrheitsbasierte Kommunikation beruht demnach auf Vertrauensleistungen und umgekehrt führt ein wiederholtes Unterbeweisstellen fachlicher Kompetenz zum Aufbau von Vertrauen.

Neben dem Vertrauen als Steuerungsmedium sieht Neidhardt (1979, S. 652f.) in der Ausbildung bestimmter *Gefühle* ein weiteres funktionales Äquivalent für die zunehmende Formalisierung in organisierten Sozialsystemen. Hierzu rechnet er Sympathiebeziehungen zum Beispiel in Form von Freundschaften, Dankbarkeit, Treue oder Liebe. Die Leistung von Sympathie und Vertrauen im Hinblick auf Steuerungsprozesse innerhalb der Kommunikation sieht er in der Absorption und Relativierung von Dissens sowie in der Kompensierung von Konsensusdefiziten. Haben sich solche positiven Gefühle entwickelt, dann wirken sie relativ dauerhaft und indifferent gegenüber dem Verhalten des anderen innerhalb solcher Sympathiebeziehungen. Ihr wesentlicher Vorteil innerhalb der Kommunikation besteht in der Einräumung von Kredit, wenn beispielsweise Fehler und Illoyalitäten leichter verziehen und auf wechselseitige Sanktionierungen und Vergeltungen verzichtet wird. Sozialsysteme gewinnen somit durch den Aufbau von positiven Gefühlsbeziehungen eine sehr große Stabilität (vgl. Neidhardt, 1979, S. 653). Sie können in dieser Hinsicht Zeit gewinnen und überbrücken, in der etwaige Bedürfnisse und Interessen von Mitgliedern unberücksichtigt bleiben, ohne dass dies gleich zur Abwanderung dieser Mitglieder oder zum Ausbruch von schwerwiegenden Konflikten führt. Dabei ist der Kredit, der dadurch eingeräumt wird, natürlich nicht unendlich groß und er kann durch wiederholte Verfehlungen und Enttäuschungen aufgebraucht werden.

Was bedeuten diese theoretischen Ausführungen über die Steuerungsmedien Gruppenidentität, Vertrauen und Sympathiebeziehungen nun für die Steuerung der Kommunikation in Wettkampfeinheiten des Spitzensports? In ihrer Eigenschaft als funktionale Äquivalente für Formalisierung sind diese Steuerungsmedien geeignet, die oben geschilderten Probleme und Defizite der Formalisierung sowie macht- bzw. geldbasierter Kommunikation abzumildern und auszugleichen.

Vor dem Hintergrund des Problems der fehlenden Verfügbarkeit der Steuerungsmedien Macht/Recht und Geld in den Wettkampfeinheiten mit geringer Formalisierung und Professionalisierung gewinnen gemeinsame Identitäten, Vertrauens- und Gefühlsbeziehungen

als Bindungs- und Motivationsfaktor eine entscheidende Bedeutung: Die Motivation eines Ruderers, der mit der Ausübung seines Sports kein Geld verdient – der zwar auch an die Erbringung einer bestimmten Leistung gebunden ist, weil er sonst seinen Platz in der Mannschaft verliert, aber in der Regel keinen vertraglichen Verpflichtungen unterliegt, kann außer der Orientierung auf die sportliche Leistungsverbesserung und den Erfolg im Wettkampf, nur durch „informelle“ Medien gesteuert werden. Hier können beispielsweise Faktoren wie die Attraktivität der Gruppe und das gemeinsame Hinarbeiten auf ein Ziel dazu beitragen, die Motivation dieses Athleten zusätzlich zu fördern.

Auch angesichts des Problems der fehlenden Integration und Berücksichtigung personaler Erwartungen und informeller Gruppenerwartungen in formal organisierten Sozialsystemen gewinnen informelle Steuerungsmedien an Bedeutung. Durch den Versuch, individuelle Bedürfnisse und Interessen durch Formalisierung aus dem Kontext auszuschließen, entsteht für die Wettkampfeinheit ein erheblicher Innenweltdruck, und dieser Innenweltdruck lässt sich am besten innerhalb informeller Gruppen und auf der Basis einer vertrauens- und gefühlsbasierten Kommunikation abmildern, insbesondere dann, wenn es zu Widersprüchen und Konflikten kommt: „Gefühle werden zur Richtschnur des Handelns in sozialen Gruppen, Argumentationen sowie Einschätzungen der Situation werden gesteuert durch das Ausmaß an Sympathien (oder Antipathien), Achtung, Autorität und Vertrauen, die man den beteiligten Mitgliedern und Personen entgegenbringt“ (Fritsch, 1987, S. 175).

Unausbleibliche Widersprüche resultieren vor allem aus der Inkongruenz formaler Mitgliedschaftserwartungen und personaler Erwartungen. In Sportspielmannschaften findet sich beispielsweise eine interne Rollendifferenzierung aufgrund von taktischen Systemen, die einzelnen Spielern ein unterschiedliches Maß an Macht, Herrschaft, Verantwortung und Prestige zuweist. Von den einzelnen Spielern wird erwartet, dass sie diese Rollenverteilung akzeptieren – gegebenenfalls auch die Rolle als Ersatzspieler. Personal haben sie jedoch die Erwartung zu spielen, eine möglichst wichtige Rolle zu bekleiden, sich dem Publikum und den Medien zu präsentieren etc. Und diese personalen Erwartungen lassen sich auch durch Formalisierung nicht ausblenden, aber sie können durch vertrauens- und gefühlsbasierte Kommunikation bis zu einem gewissen Punkt reguliert und balanciert werden. Cachay (1979, S. 472) beschreibt in diesem Zusammenhang Vertrauen beispielsweise als „wichtigen sozialen Mechanismus zur Herstellung stabiler Beziehungen“ zwischen Spielern in Sportspielmannschaften mit unterschiedlichen Rollenzuweisungen und als Mittel zur Regulierung von Konflikten, denn „in dem Maße, in dem es einer Mannschaft gelingt, Vertrauen aufzubauen, sind differenzierte Kooperationsformen möglich. Ohne Vertrauen können dagegen nur sehr einfache, auf der Stelle abzuwickelnde Formen der Kooperation stattfinden, weil die Handelnden für ihre Handlungen gleichsam sofort belohnt werden wollen“. Um mögliche Konflikte zu vermeiden, bedeutet dies für einen Trainer in Sportspielmannschaften, dass er versuchen sollte, „auf Seiten der kleinen, der abhängigen Spielerrollen ein gewisses Maß an Vertrauen zu schaffen, so daß nicht jede

Handlung, die nicht unmittelbar kooperativ ist, also z. B. nicht jeder Torwurfversuch von ihm, als ein Versuch der Ausbeutung der Mitspieler interpretiert wird“.

Schließlich kommt informellen Steuerungsmedien auch vor dem Hintergrund eine wichtige Bedeutung zu, dass zunehmende Formalisierung und macht- bzw. geldbasierte Steuerung nur eine Verhaltenskonformität, nicht notwendigerweise jedoch eine Einstellungskonformität gewährleisten können. Und hierbei handelt es sich um eine ganz zentrale Frage im Hinblick auf die Steuerung innerhalb der Trainer-Athlet-Interaktion und sozial kompetentes Trainerhandeln. Das Handeln der Akteure unterliegt stets der zentralen Handlungslogik des Spitzensports: dem Streben nach dem Sieg im sportlichen Wettkampf. Sportlicher Erfolg ist dabei ein außerordentlich knappes Gut; es bedarf absoluter Höchstleistungen, um im nationalen und internationalen Spitzensport Siege zu erringen. Die Hauptanstrengungen, um dieses Ziel zu erreichen, lagen bisher vor allem in einer zunehmenden Formalisierung und Technisierung innerhalb des Prozesses der Leistungssteuerung der Athleten. Die Trainingssteuerung und Athletenrekrutierung unterliegt „harten“, d. h. messbaren und objektivierbaren Faktoren, die anhand von sportmotorischen Tests, physiologischen und biomechanischen Verfahren erhoben werden. Die vollständige Konzentration auf den Leistungssport wird gewährleistet durch ein rationales Zeitmanagement und eine optimale Organisation der Rahmenbedingungen. Man versucht mithin, sportlichen Erfolg durch Formalisierung und Technisierung soweit wie möglich planbar zu machen. Doch die Realität zeigt, dass dies nicht in allen Fällen wie gewünscht funktioniert. Der topgesetzte Spieler scheitert bei einem wichtigen Tennisturnier schon in der ersten Runde, eine Rudermannschaft weist die besten Ergometerwerte auf und erringt dennoch keine Medaille, eine Fußballmannschaft wird mit internationalen Topstars besetzt und schafft trotzdem nicht die Championsleaguequalifikation. Und andersherum – im Falle des Erfolgs – sind für unsere Thematik dann insbesondere die Erklärungsansätze interessant, die die Ursachen des Erfolgs eher auf „weiche“, schwer greifbare Faktoren zurückführen. Athleten sprechen dann davon, „dass heute einfach alles geklappt hat“, „dass ihr Umfeld stimmt und sie sich wohl fühlen“. Ein Rudertrainer entscheidet quasi „aus dem Bauch heraus“ über die Besetzung seines Vierers, ohne sich auf biomechanische Messdaten und Ergometertests zu verlassen – und sein Team ist erfolgreich. Ein Handballtrainer schwärmt über den Teamgeist seiner Mannschaft und führt den Erfolg nicht auf das Einzelkönnen einiger Spieler, sondern auf die Leistung des Kollektivs zurück. Als Erklärungsmuster für sportlichen Erfolg sind solche Aussagen im Spitzensport häufig anzutreffen. Es wird allgemein angenommen, dass Zufriedenheit und Wohlbefinden, Spaß und Kreativität, ein funktionierendes soziales Umfeld, Selbstbestimmung und Eigenverantwortlichkeit, Teamgeist und Zusammenhalt die Trainings- und Wettkampfleistung positiv beeinflussen und somit die Chance auf den sportlichen Erfolg erhöhen. Das Problem besteht nur darin, dass sich solche Erfolgsfaktoren nicht in gleicher Weise messen und objektivieren lassen wie Laktatwerte oder die Maximalkraft. Ihr Erklärungswert für den sportlichen Erfolg bleibt daher stets etwas diffus, wie dies beispielsweise in sozialpsychologischen Untersuchungen zum Zusammenhang von Zufriedenheit und sportlichem

Erfolg oder zur Bedeutung von Kohäsion für den sportlichen Erfolg zum Ausdruck kommt. Quantitative Verfahren scheinen hier nicht geeignet zu sein, um die Bedeutung solcher qualitativen Faktoren zu erfassen. Dies lässt sich an Ergebnissen der sozialpsychologischen Forschung beispielhaft erläutern.

In der sozialpsychologischen Forschung innerhalb der Sportwissenschaft wird Kohäsion beschrieben durch die soziale Anziehungskraft und Attraktivität von Gruppen, die die Bindung der einzelnen Mitglieder sowie gruppenorientiertes Verhalten fördert. Kohäsion trägt so beispielsweise dazu bei, „daß Gruppenmitglieder Meinungsdifferenzen nicht äußern und nicht austragen“ (Wilhelm, 2001, S. 63) und sie erhöht die Ausrichtung der Gruppe auf das gemeinsame Gruppenziel. Kohäsion wird dabei als Moderatorvariable zwischen Individual- und Gruppenleistung betrachtet, d. h. zwischen den Ressourcen der einzelnen Mitglieder und ihrer Kooperationsbereitschaft innerhalb der Gruppe.

Zur Messung von Kohäsion wird innerhalb der sportwissenschaftlichen Forschung bisher vor allem auf den *Group Environment Questionaire* (GEQ) von Carron, Widmeyer & Brawley (1985) zurückgegriffen, der differenziert zwischen *aufgabenbezogener* und *sozialer Kohäsion* und dabei die Aspekte aufgabenbezogene Gruppenintegration und soziale Gruppenintegration als Merkmale der *Geschlossenheit* einer Gruppe und die Aspekte aufgabenorientierte Anziehung der Mitglieder gegenüber der Gruppe und soziale Anziehung der Mitglieder gegenüber der Gruppe als Merkmale der *Identifikation* mit der Gruppe messen soll. Im Zentrum der meisten sportpsychologischen Untersuchungen zur Kohäsion stand bisher vor allem die Frage nach dem Zusammenhang zwischen Kohäsion und sportlicher Leistung in Wettkampfmannschaften. Nach Alfermann & Strauß (2001, S. 104f.) lassen sich die Forschungsergebnisse der Untersuchungen zur Bedeutung von Kohäsion auf sportliche Mannschaftsleistungen folgendermaßen zusammenfassen: Kohäsion wirkt sich vor allem in denjenigen Wettkampfmannschaften positiv auf die Leistung aus, die sich durch eine interdependente Aufgabenstruktur auszeichnen, d. h. in denen ein hohes Maß an Kooperation und wechselseitiger Interaktion notwendig ist, um sportlich erfolgreich zu sein, wie dies z. B. in Sportspielmannschaften (Handball, Fußball, Hockey etc.) der Fall ist. In Mannschaften mit independenter Aufgabenstruktur, in denen Individualleistungen addiert werden (z. B. Mannschaftswettkämpfe im Tennis, Schießen, Judo etc.) oder Mannschaftsmitglieder koagieren (z. B. Kanu- oder Rudermannschaften), spielt die Kohäsion hingegen keine bedeutende Rolle bzw. wirkt sich zum Teil sogar negativ auf die Mannschaftsleistung aus. Zudem konnten bisher noch keine gesicherten Aussagen über die Richtung des Zusammenhangs gemacht werden: Beeinflusst Kohäsion den sportlichen Erfolg oder eher umgekehrt Erfolg/Misserfolg die Kohäsion? Fraglich scheint in einigen Untersuchungen zudem das Vorgehen hinsichtlich der Operationalisierung der einzelnen Faktoren und Variablen zu sein. Dies betrifft z. B. die Frage, wie der sportliche Erfolg und darauf aufbauend der Beitrag der Kohäsion zum Erfolg gemessen werden. Erfolgt dies beispielsweise über die erreichte Platzierung einer Mannschaft im Ligabetrieb, dann stellt sich natürlich die Frage, inwieweit dies überhaupt auf die Kohäsion zurückzuführen ist und in welcher Weise die Kohäsion dazu beigetragen hat, den jeweiligen Tabellenplatz zu

belegen (vgl. u. a. Wilhelm, 2001). Die Aussagen bleiben insgesamt sehr unbefriedigend. Generell scheint hier ein Problem darin zu bestehen, dass sich so komplexe Konstrukte wie Kohäsion und sportliche Leistung von Mannschaften nur sehr schwer operationalisieren lassen und quantitative Messverfahren viel zu kurz greifen, um so komplexe Zusammenhänge zu erfassen und zu erklären. Diese Verfahren erlauben es nicht, die durch situative, personelle und strukturelle Bedingungen geprägte Komplexität hinreichend zu berücksichtigen. Aufgrund dieser Komplexität lassen sich häufig keine allgemeingültigen Aussagen machen und Patentrezepte ableiten.[10]

Angesichts dieser unbefriedigenden Ergebnisse der sozialpsychologischen Forschung greifen wir auf einen Ansatz zurück, der nicht darauf begrenzt ist, bestimmte Einzelfaktoren

10 Ähnlich vage und unscharf bleiben auch sportpsychologische Forschungsergebnisse in Bezug auf die Bedeutung von Zufriedenheit und Wohlbefinden als Motivations- und Bindungsfaktoren in Wettkampfeinheiten. Für unsere Thematik von Interesse ist hier vor allem eine Forschungsarbeit von Alfermann & Würth, die sich mit dem Einfluss der Sozialkompetenz von Trainerinnen und Trainern auf die Zufriedenheit und Leistungsentwicklung junger Nachwuchsathleten beschäftigt. Erste Ergebnisse bezüglich der subjektiven Wahrnehmung der Trainer-Athlet-Interaktion und ihres Einflusses auf die Zufriedenheit und die Leistungsentwicklung liegen bereits vor (vgl. Pfeffer, Würth & Alfermann, 2004). In der Untersuchung wurden als Prädiktorvariablen für die Vorhersage von Zufriedenheit und Leistungsentwicklung das Führungsverhalten des Trainers und das motivationale Trainingsklima eingesetzt. Das Führungsverhalten wurde mit Hilfe eines Fragebogens (in Anlehnung an die Leadership Scale of Sports von Chelladurai & Saleh) in den Dimensionen „Instruktion“, „Demokratisches Verhalten“, „Soziale Unterstützung“ und „Belohnung“ erhoben. Hinsichtlich des motivationalen Trainingsklimas wurde zwischen den Dimensionen wettbewerbsorientiertem und aufgabenorientiertem Klima unterschieden, die durch den Perceived Motivational Climate in Sports Questionaire (Seifriz et al., 1992) erhoben wurden. Die Zufriedenheit der Athleten wurde ebenfalls mit Hilfe eines Fragebogens erfasst, der insgesamt vier unterschiedliche Subskalen zu den folgenden Dimensionen enthielt: die allgemeine Zufriedenheit, die aktuelle Zufriedenheit, das Maß an Unzufriedenheit, das zum Ausstieg führen würde, und die Attraktivität einer Alternative zum sportlichen Engagement. Das aktuelle Leistungsvermögen bzw. die Leistungsentwicklung der Athleten wurde mit Hilfe eines Expertenurteils ermittelt. Als weitere Einflussvariable wurde die jeweilige Sportart der Athleten mit einbezogen, wobei zwischen Individual- und Mannschaftssportarten unterschieden wurde. Mit Hilfe von Regressionsanalysen wurden dann Aussagen zum Einfluss der Prädiktorvariablen Trainerverhalten und motivationales Klima auf die Zufriedenheit und die Leistungsentwicklung der Athleten unter Berücksichtigung der Unterscheidung von Individual- und Mannschaftssportarten gemacht. Hier ergaben sich nur vereinzelt statistisch bedeutsame Ergebnisse. Als wichtigster Prädiktor für die Zufriedenheit in den Mannschaftssportarten konnte die Höhe der wahrgenommenen Instruktionen durch den Trainer identifiziert werden, d. h., je mehr Instruktionen gebend Athleten ihren Trainer wahrnehmen, um so zufriedener sind sie mit ihrem Sporttreiben. In den Individualsportarten wies hingegen keine der untersuchten Variablen einen signifikanten Wert zur Vorhersage der Zufriedenheit auf. Hinsichtlich des Einflusses des wahrgenommenen Trainerverhaltens auf die Leistungsentwicklung ergaben sich folgende Ergebnisse: die Höhe der wahrgenommenen Instruktionen und ein aufgabenbezogenes Trainingsklima wirken sich in Individualsportarten positiv auf die Leistungsentwicklung aus, während eine hohe Ausprägung der Variable „soziale Unterstützung“ die sportliche Entwicklung negativ beeinflusst. Diese drei Variablen erreichen eine Varianzaufklärung von 50 Prozent. Bei den Mannschaftsspielen zeigt sich ein umgekehrtes Bild: Während sich die Höhe der wahrgenommenen Instruktion negativ auf die Leistungsentwicklung auswirkt, ergibt sich für die soziale Unterstützung ein positiver Zusammenhang. Die Ergebnisse zum Zusammenhang von Zufriedenheit und Leistungsentwicklung bleiben auch in dieser Studie sehr unbefriedigend. Es zeigt sich erneut, dass die Thematik zu komplex ist, als dass sie sich durch Operationalisierung einzelner „Zufriedenheitsfaktoren“ und der statistischen Auswertung mit Hilfe von Regressionsanalysen erfassen ließe. Quantitative Verfahren führen auch hier nicht zum gewünschten Ziel.

auf ihre Bedeutung für den sportlichen Erfolg hin zu untersuchen, sondern der es erlaubt, auf der Basis kommunikationstheoretischer Überlegungen ein Modell zu entwerfen, das erklärt, wie das Verhalten der Athleten im Hinblick auf ihre Motivation und unter Berücksichtigung struktureller Bedingungen in Wettkampfeinheiten des Spitzensports konditioniert werden kann. Konkret geht es in diesem Steuerungsprozess darum, die Motivation der Athleten in erster Linie auf den sportlichen Erfolg als die zentrale Verhaltenserwartung in Wettkampfeinheiten des Spitzensports hin zu spezifizieren und gleichzeitig in höchstem Maße andere Bedürfnisse und Erwartungen (v. a. Gruppenerwartungen und personale Erwartungen) zu berücksichtigen.

Gerade weil die Leistungsdichte im Spitzensport so ungeheuer groß ist, reicht eine Konditionierung des Athletenverhaltens auf der Grundlage von Formalisierung nicht aus. Es bedarf vielmehr einer deutlichen Verlagerung auf informelle Momente, um die Leistungsfähigkeit weiter zu steigern. Dies bedeutet nicht, dass positive Effekte und Vorteile der Formalisierung und einer macht- oder geldbasierten Kommunikation geleugnet werden sollen. Aber um Trainings- und Wettkampfleistungen auf höchstem qualitativen Niveau zu erreichen, bedarf es einer zusätzlichen Feinsteuerung durch „informelle“ Steuerungsmedien wie zum Beispiel Vertrauen und Sympathie, weil so in geeigneter Weise individuelle Erwartungen und Bedürfnisse berücksichtigt werden können und die Wettkampfeinheit insgesamt an Stabilität gewinnt – insbesondere Krisenzeiten und Konfliktsituationen leichter übersteht. „Formelle“ Steuerung – zum Beispiel in Form von machtbasierter Kommunikation – dient dann lediglich als infrastrukturelle Basis, auf die immer dann zurückgegriffen werden muss, wenn zum Beispiel divergierende Erwartungen nicht gleichzeitig Berücksichtung finden können: „Nur noch als letzte Instanz für das Grobe ist Macht dann gefragt, als ‚Infra-Ressource’ [...] in der Funktion, die in undurchsichtigen Entscheidungssituationen erforderliche Feinsteuerung durch andere Steuerungsmedien infrastrukturell abzustützen“ (Willke, 1998, S. 157).

Gerade dem Aufbau von Gruppen und „Gruppenhaftigkeit“ innerhalb formal organisierter Wettkampfeinheiten kommt eine wichtige Bedeutung für den sportlichen Erfolg zu, der vor allem mit Begriffen wie Teamgeist oder Gruppenmoral erklärt wird. Dies ist besonders wichtig in Mannschaftssportarten, weil dort ja gerade auch die Kooperation der einzelnen Mitglieder von großer Bedeutung für den sportlichen Erfolg ist, kommt aber genauso in Individualsportarten zum Tragen, weil auch dort in der Regel in Trainingsgruppen mit mehreren Athleten trainiert wird. In Mannschaften lässt sich der aus dem Teamgeist resultierende Erfolg erklären „als Synergieeffekt der verschiedensten Ebenen und Beziehungen. Mit Synergieeffekt soll hier ein Zustand bezeichnet werden, in dem zusätzliche Energie zur Verfügung zu stehen scheint, wenn eine Mannschaft im gewünschten Augenblick über ihre (vom Trainer und Außenstehenden) erwartete Fähigkeit hinaus zusammenarbeitet“ (Fritsch, 1999, S. 100).

Es bleibt schließlich noch zu erläutern, unter welchen Bedingungen sich in Wettkampfeinheiten des Spitzensports vertrauens- und gefühlsbasierte Kommunikation fördern

und etablieren lässt. Hierzu wurde bereits erläutert, dass Vertrauen und emotional begründete Beziehungen dort entstehen, wo sie benötigt werden, d. h. dort, wo keine Hierarchien und „künstliche Interdependenzen“ bestehen, sondern wechselseitige Abhängigkeiten, eine hohe Personalisierung von Beziehungen sowie eine Struktur emotionaler Verspannungen. Um die Entstehung „informeller“ Steuerungsmedien zu fördern, müssen daher „über die Trainingssituation hinaus Gelegenheiten geschaffen werden, in denen sich die Mitglieder nicht nur ausschnitthaft, sondern auch mit anderen zu ihrer Person gehörenden Teilen darstellen und kennen lernen können, die ansonsten ausgegrenzt sind“ (Fritsch, 1987, S. 175). Da Vertrautheit eine Grundlage für Vertrauen darstellt, kann demnach Vertrauen nur in solchen Interaktionsbeziehungen entstehen, in denen sich Trainer und Athlet bzw. die Athleten untereinander schon länger kennen und Erfahrungen im gegenseitigen Umgang miteinander gesammelt haben. Vor diesem Hintergrund kann man davon ausgehen, dass ein ständiger Wechsel der Mitglieder in Wettkampfeinheiten des Spitzensports die Entstehung „informeller“ Steuerungsmedien erschwert.

Folgt man ferner den Ausführungen Luhmanns, wonach Vertrauen auch auf „Wahrheit“ und „funktionaler Autorität“ basiert, so lässt sich die fachliche Kompetenz und Autorität eines Trainers als zentrale Voraussetzung für den Aufbau von Vertrauen und somit als Voraussetzung für soziale Kompetenz begreifen. Der Athlet wird nur soweit Vertrauen in die Handlungen und Entscheidungen des Trainers haben, ihm folgen und mit ihm kooperieren, wie er überzeugt ist, dass das Handeln des Trainers im Hinblick auf das Ziel, sportlich erfolgreich zu sein, richtig ist.

Für Sozialsysteme, in denen Kooperation ohne eine hierarchische Steuerung sichergestellt werden soll, nennt Willke (1998, S. 130) eine langfristige Orientierung, Reflexionsfähigkeit und Selbstbeschränkung als wichtige Voraussetzungen, um vor allem Vertrauen aufzubauen. Eine *langfristige Orientierung* ist dabei vor allem wichtig, um bei den einzelnen Mitgliedern eines Kooperationszusammenhangs „die internen Voraussetzungen für eine gelingende Zusammenarbeit zu schaffen“. Zu diesen internen Voraussetzungen rechnet Willke *Reflexionsfähigkeit* als Bedingung für eine angemessene Aufarbeitung und Berücksichtigung unterschiedlicher Handlungslogiken sowie *Selbstbeschränkung* in der Form von Rücksichtnahme als Moderatorvariable für die Koordination unterschiedlicher Handlungslogiken. Dies setzt bei den Mitgliedern des Kooperationszusammenhangs vor allem eine „hohe Toleranz für Ambiguität und Differenz“ voraus. Die Entstehung von Vertrauensbeziehungen erfordert demnach einen längeren Lernprozess, der mit hohen Anforderungen an die Mitglieder verbunden ist. Über eine wiederholte und dichte Interaktion lässt sich jedoch Vertrauen generieren als Basis für die Wahrung der Eigendynamik autonomer Bewusstseinssysteme und einer gleichzeitigen Verfolgung einer gemeinsamen Zielsetzung.

Für die Steuerung und Konditionierung des Athletenverhaltens in Wettkampfeinheiten des Spitzensports lässt sich zusammenfassend folgendes festhalten:

- Formalisierung sowie macht- bzw. geldbasierte Kommunikation dienen in Wettkampfeinheiten des Spitzensports als infrastrukturelle Basis für die Steuerung der Athleten, weil sie wichtige Handlungs- und Wirkungsketten unabhängig von äußeren Einflüssen und individuellen Bedürfnissen sicherstellen. Sie gewinnen Bedeutung in Situationen, in denen es darum geht, verbindliche Entscheidungen zu treffen, zum Beispiel dann, wenn divergierende Verhaltenserwartungen innerhalb der Wettkampfeinheit nicht mehr gleichzeitig Berücksichtigung finden können. Ihre Schwäche besteht jedoch darin, dass sie innerhalb der Kommunikation nicht zwangsläufig eine Einstellungskonformität, sondern lediglich eine Verhaltenskonformität sicherstellen können. Daher bedarf es einer Ergänzung durch weitere Steuerungsmedien, die nicht nur das Handeln, sondern auch das Bewusstsein beeinflussen.
- Für eine solche Steuerung in qualitativer Hinsicht scheinen in Wettkampfeinheiten des Spitzensports „informelle" Steuerungsmedien wie Gruppenidentität, Vertrauen und Sympathie geeignet zu sein. Durch eine gemeinsame Identität, Vertrauen und Sympathiebeziehungen gewinnt ein System an Stabilität in der Form gegenseitiger Achtung und „Krediteinräumung" der Mitglieder sowie eines „Wir-Gefühls" und der Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel. Die Wettkampfeinheit ist somit in der Lage, in gewissem Maße Zeitabschnitte zu überbrücken, in denen bestimmte Erwartungen einzelner Mitglieder unberücksichtigt bleiben müssen, ohne dass es gleich zur Aufkündigung von Kooperation und zum Ausbruch von Konflikten kommt. Zusätzlich entstehen durch die persönlichen Beziehungen und den Aufbau einer zunehmenden „Gruppenhaftigkeit" Synergieeffekte, die ein zentrales Moment der Steuerung ausmachen, da sie Athleten über ihre eigentliche physiologische und technische Leistungsfähigkeit hinauswachsen lassen.

Welche Schlussfolgerungen lassen sich nun aus diesen kommunikations- und steuerungstheoretischen Überlegungen für die Trainer-Athlet-Interaktion in Wettkampfeinheiten des Spitzensports und ein sozial kompetentes Trainerhandeln ableiten?

Trainer können in Wettkampfeinheiten des Spitzensports auf zwei Arten der Steuerung innerhalb der Trainer-Athlet-Interaktion zurückgreifen: formelle und informelle Steuerung. Inwiefern ein Rückgriff auf *formelle Steuerungsmedien* wie Macht/Recht und Geld möglich ist, hängt dabei vom Formalisierungs- und Professionalisierungsgrad der Wettkampfeinheit ab. Verfügt die Wettkampfeinheit über hierarchische Strukturen, die Weisungsbefugnisse festlegen und ein Machtgefälle bedingen, dann sollten die Trainer diese formalen Strukturen als infrastrukturelle Basis der Athletensteuerung nutzen. Hier geht es für die Trainer darum, ihre Autorität gegenüber den Athleten zu sichern. Ihnen muss jedoch bewusst sein, dass der Gebrauch von Macht und der Einsatz negativer Sanktionen für die Wettkampfeinheit mit einem erheblichen Schaden verbunden sein können. Daher gilt es, den Einsatz formeller Steuerungsmedien genau abzuwägen und schließlich nur als „letztes Mittel" zu wählen, wenn es darum geht, das Verhalten der Athleten in gewünschter Weise zu konditionieren. Dies kann zum Beispiel notwendig werden im Falle divergierender Verhaltenserwartungen, die nicht gleichzeitig berücksichtigt werden können, je-

doch einer endgültigen, ggf. auch „unpopulären“ Entscheidung bedürfen. Hieraus wird ersichtlich, dass formeller Steuerung insbesondere in sehr komplexen Wettkampfeinheiten, in denen viele Akteure gemeinsam handeln und in denen dementsprechend viele unterschiedliche Handlungslogiken und Verhaltenserwartungen koordiniert werden müssen, eine wichtige Bedeutung zukommt.

Unabhängig von der Verfügbarkeit der formellen Steuerungsmedien in den einzelnen Wettkampfeinheiten des Spitzensports kommt dem Einsatz *informeller Steuerungsmedien* in allen Wettkampfeinheiten eine herausragende Bedeutung zu, wenn es darum geht, nicht nur Verhaltenskonformität sicherzustellen, sondern die Athleten auch von der Richtigkeit und Notwendigkeit bestimmter Maßnahmen und Entscheidungen zu überzeugen, ihre Einstellung in gewünschter Weise zu lenken und somit zu gewährleisten, dass die Athleten mit hundertprozentigem Einsatz in Training und Wettkampf auf das gemeinsame Ziel der Wettkampfeinheit hinarbeiten. Es geht darum, innerhalb der Wettkampfeinheit ein allgemein motivierendes Klima herzustellen, das zum Beispiel dazu führt,

- dass sich alle Akteure der Wettkampfeinheit im Hinblick auf das gemeinsame Ziel „sportlicher Erfolg“ gegenseitig unterstützen,
- dass Athleten es akzeptieren, wenn bestimmte Bedürfnisse und Erwartungen über einen gewissen Zeitraum unberücksichtigt bleiben, ohne dass sie gleich die Kooperation verweigern und schwerwiegende Konflikte hervorrufen,
- dass Athleten Vertrauen haben in die Richtigkeit der Trainerentscheidungen und diese befolgen, auch wenn sie sich nicht sofort mit diesen identifizieren können, oder
- dass die Attraktivität der Wettkampfeinheit für das einzelne Mitglied durch persönliche und freundschaftliche Beziehungen zu einzelnen Akteuren gesteigert wird.

Ein solches Klima lässt sich in Wettkampfeinheiten des Spitzensports nicht herstellen auf der Basis formaler und hierarchischer Strukturen. Hierzu bedarf es vielmehr einer hohen Personalisierung in den Beziehungen und der Förderung einer vertrauens- und sympathiebasierten Kommunikation. Dies kann sich beispielsweise auf den Einsatz konkreter Maßnahmen beziehen, die darauf abzielen, auch die nicht-sport- und wettkampfbezogene Kommunikation innerhalb der Wettkampfeinheit zu fördern und zwischen den einzelnen Mitgliedern der Wettkampfeinheit Sympathie- und Vertrauensbeziehungen sowie allgemein eine „Gruppenhaftigkeit“ aufzubauen – zum Beispiel im Rahmen von privaten Feiern oder anderen gemeinsamen außersportlichen Aktivitäten. Solche Überlegungen können auch dann eine Rolle spielen, wenn es darum geht, über die personelle Zusammensetzung von Wettkampfeinheiten zu entscheiden. Hier kann es für eine Wettkampfeinheit nicht nur von Bedeutung sein, Athleten nach sportlichen Gesichtspunkten zu rekrutieren, sondern es gilt auch, danach zu entscheiden, ob ein Athlet von seiner Gesamtpersönlichkeit in das Gefüge passt, d. h. mit den übrigen Mitgliedern der Wettkampfeinheit in etwa „auf einer Wellenlänge liegt“.

Gerade innerhalb der Trainer-Athlet-Interaktion kann dem Aufbau einer persönlichen Beziehung eine wichtige Bedeutung zukommen. Über eine hohe Personalisierung in der Beziehung wird es für den Trainer möglich, etwas über die außersportlichen Erwartungen und Bedürfnisse bzw. eventuelle Probleme im privaten Umfeld des Athleten, die sportlich zu einer Leistungsminderung führen können, zu erfahren. Dies ist eine Voraussetzung dafür, dass der Trainer außersportliche Erwartungen und Bedürfnisse angemessen berücksichtigen bzw. Hilfestellungen bei der Bewältigung privater Probleme geben kann. Hierbei sollte der Trainer jedoch sehr behutsam vorgehen und zunächst ausloten, wie groß die Bereitschaft des Athleten ist, sich zu öffnen, und ob die Gefahr besteht, dass der Athlet die Intervention als einen unangemessenen Eingriff in die Privatsphäre deutet. Genauso gilt es für den Trainer abzuwägen, wie viel Persönliches er selbst preisgeben kann, um das Vertrauen des Athleten zu gewinnen.

Der Trainer muss sich also entscheiden, wie er die Beziehung zu seinen Athleten gestaltet. Der Aufbau einer vertrauensbasierten Kommunikation zwischen Trainer und Athlet wird durch komplementäre, d. h. auf Hierarchie und Sanktionsgewalt basierenden Beziehungen gehemmt. Will der Trainer das Vertrauen innerhalb der Beziehung zu seinen Athleten fördern, muss er demnach seine übergeordnete Position verlassen und sich auf die Ebene der Athleten begeben. Solche symmetrischen Beziehungen zeichnen sich beispielsweise auch dadurch aus, dass der Trainer die Athleten an Entscheidungsprozessen beteiligt und ihre Wünsche und Bedürfnisse angemessen berücksichtigt.

Hier kann sich jedoch für den Trainer ein Rollenkonflikt abzeichnen, wenn er auf der einen Seite als Freund und Partner der Athleten auftritt, auf der anderen Seite jedoch in bestimmten Situationen gezwungen ist, sich auf seine Machtposition zu berufen und „unpopuläre“ Entscheidungen zu treffen. Der Trainer muss demnach genau austarieren, ob und in welchem Maße er seine Rolle gegenüber den Athleten flexibel gestalten kann, so dass er auf der einen Seite über die notwendige Nähe verfügt, um Vertrauen aufzubauen, auf der anderen Seite aber auch eine Distanz bewahrt, die es ihm erlaubt, sich zu jeder Zeit auf seine Autorität als Trainer zu berufen. Eine solche flexible Rollengestaltung dürfte vor allem solchen Trainern leichter fallen, die sich gegenüber den Athleten eine gewisse Glaubwürdigkeit erarbeiten, indem sie eine klare Linie verfolgen, Entscheidungen begründen und transparent machen, und die ihre Autorität vor allem über eine hohe fachliche Kompetenz gewinnen und nicht allein über ihre Sanktionsgewalt.

Ein Trainer muss sich jedoch nicht nur Gedanken darüber machen, welche Rolle er gegenüber den Athleten einnimmt, sondern sein Augenmerk muss auch darauf liegen, welche Art von Beziehung er zu den übrigen Akteuren der Wettkampfeinheit unterhält. Gerade in hochkomplexen Wettkampfeinheiten, die über einen hohen Formalisierungs- und Professionalisierungsgrad und eine entsprechende Stellen- und Rollendifferenzierung verfügen, ist der Trainer häufig in ein festes Hierarchie- und Entscheidungsgefüge eingebunden, in dem durch die Wettkampfeinheit konkrete Erwartungen an seine Trainerrolle geknüpft werden. Ferner werden auch außerhalb der Wettkampfeinheit durch die externen Bezugs-

gruppen bestimmte Erwartungen generiert. Solche Erwartungen können sich beispielsweise auch darauf beziehen, wie der Trainer seine Rolle gegenüber den Athleten zu gestalten hat. Gerade in professionellen Sportspielmannschaften herrscht häufig ein bestimmtes Bild der Trainerrolle vor, wonach der Trainer vor allem der „Chef im Ring" ist, in einer gewissen Distanz zu der Mannschaft steht und als Vorgesetzter der Spieler die Entscheidungen trifft. Ferner ist das „Geschäft" in solchen Wettkampfeinheiten vor allem durch eine kurzfristige Erfolgsorientierung geprägt. Versucht ein Trainer nun in einem solchen Umfeld persönliche und vertrauensbasierte Beziehungen zu seinen Athleten aufzubauen, könnte dies mit Schwierigkeiten verbunden sein. Denn wie die theoretischen Ausführungen zur Entstehung von Vertrauen gezeigt haben, bedarf dies gewisser Voraussetzungen wie zum Beispiel einer Langfrist-Orientierung sowie der Reflexionsfähigkeit und Selbstbeschränkung der Kommunikationspartner. Der Aufbau von Vertrauensbeziehungen benötigt also vor allem Zeit: Einmal um Vertrautheit aufzubauen, zum anderen, um die bei den Mitgliedern der Wettkampfeinheit notwendigen spezifischen Voraussetzungen zu schaffen und Fähigkeiten zu vermitteln. Zunächst muss der Trainer demnach überprüfen, welche Voraussetzungen er in der Wettkampfeinheit vorfindet und welche Erwartungen an ihn gerichtet werden. Voraussetzung dafür, dass er eine bestimmte Linie verfolgen kann, ist, dass er auch die Unterstützung von denjenigen Akteuren hat, die in der Hierarchie über ihm stehen und dementsprechend weisungsbefugt sind, wie zum Beispiel Manager, Sportdirektoren oder Präsidenten. Hier ist es für den Trainer von entscheidender Bedeutung, sein Konzept und seine Linie innerhalb der Wettkampfeinheit zu „verkaufen". Auch hier kann es für einen Trainer sehr wichtig sein, zu diesen Akteuren ein entsprechendes Vertrauensverhältnis aufzubauen, über Entscheidungen gemeinsam im Team zu beraten und eine hohe Transparenz über das Vorgehen herzustellen, um sicher zu gehen, dass die Trainerentscheidungen und die Gestaltung seiner Trainerrolle auch von der Führung innerhalb der Wettkampfeinheit mitgetragen werden und er längerfristig am Aufbau eines motivationsfördernden Klimas innerhalb der Wettkampfeinheit arbeiten kann.

Aus diesen steuerungstheoretischen Überlegungen lässt sich demnach für sozialkompetentes Trainerhandeln Folgendes ableiten:

Im Spitzensport können Trainer je nach den formalen und personalen Voraussetzungen ihrer Wettkampfeinheit in unterschiedlicher Weise sowohl auf formelle wie auch auf informelle Steuerungsmedien innerhalb der Trainer-Athlet-Interaktion zurückgreifen. Sozial kompetente Trainer zeichnen sich vor allem dadurch aus, dass sie ihre Trainerrolle flexibel gestalten können: auf der einen Seite nutzen sie ihre Machtposition als infrastrukturelle Basis für die Konditionierung des Athletenverhaltens, wobei sie möglichst versuchen, den direkten Gebrauch ihrer Macht und Sanktionsgewalt zu vermeiden und nur als „letztes Mittel" einzusetzen, wenn es gilt, im Hinblick auf den Gesamterfolg der Wettkampfeinheit wichtige Entscheidungen zu treffen. Auf der anderen Seite begeben sie sich auf eine Ebene mit den Athleten, um in der Wettkampfeinheit eine allgemein vertrauens- und sympathiebasierte

Kommunikation zu etablieren mit dem Ziel, ein motivations- und leistungsförderndes Klima zu schaffen. Sozial kompetente Trainer zeichnen sich gerade dadurch aus, dass eine solche Rollenflexibilität zwischen den Polen „Freund, Partner, Berater" und „weisungsbefugter Vorgesetzter" für sie ohne den Verlust ihrer Autorität möglich ist. Sie erreichen dies beispielsweise durch den Aufbau von Glaubwürdigkeit und Vertrauen, durch eine hohe Transparenz in ihren Entscheidungen, durch eine klare Linie und einen kooperativen Führungsstil.

2.3 Zur Regulierung von Widersprüchen und Konflikten

Nach diesen steuerungstheoretischen Ausführungen kehren wir nun zurück zur Kommunikationstheorie und betrachten den *Konflikt* als Anwendungsfall von Kommunikation.

Konflikte stellen ein zentrales Problem in Wettkampfeinheiten des Spitzensports dar. Sie können als entscheidende Erfolgsbarrieren angesehen werden, wenn sie beispielsweise zu Motivationsverlusten, mangelnder Kooperation, dem Auseinanderbrechen der Wettkampfeinheit und schließlich zum Scheitern von Trainern führen. Daher kann der Umgang mit Konflikten als ein wichtiger Baustein sozial kompetenten Trainerhandelns angesehen werden. Um Widersprüche und Konflikte angemessen regulieren zu können, brauchen Trainer dementsprechend ein theoretisches Wissen und konkrete konfliktbezogene Fähigkeiten. Dies impliziert

- Kenntnisse über die Entstehung und Entwicklung von Konflikten,
- Kenntnisse über die Auswirkungen und Folgen sowie über Kosten und Nutzen von Konflikten sowie
- Kenntnisse über das Management von Konfliktpotenzialen und Konfliktverläufen.

Diese Kenntnisse gilt es im Folgenden auf der Basis der systemtheoretischen Konflikttheorie herauszuarbeiten.

Kommunikation wurde im Anschluss an Luhmann als Synthese der drei Selektionen Information, Mitteilung und Verstehen definiert. Kommunikation kommt also immer dann zustande, wenn Alter ein Selektionsangebot (Informationsangebot) unterbreitet und dies von Ego wahrgenommen und verstanden wird. Und eine Kommunikation ist dann erfolgreich, wenn Ego den Selektionsvorschlag Alters als Prämisse des eigenen Handelns übernimmt. In diesem Zusammenhang wurde im vorangegangenen Kapitel ausführlich die Bedeutung symbolisch generalisierter Kommunikationsmedien erläutert. Solche Steuerungsmedien machen zwar die Annahme eines bestimmten Selektionsvorschlags wahrscheinlicher, sie können sie jedoch nicht vollständig sicherstellen. Kommunikation bleibt stets kontingent – Kommunikationen können angenommen oder abgelehnt werden.

Für den Fall der Annahme von Kommunikation wollen wir im Folgenden von *Kooperation* sprechen. Kooperation bezeichnet nach Willke (1993, S. 99) „eine kommunikative Verständigung auf wechselseitig anschlussfähige – also nicht notwendigerweise überein-

stimmende – Präferenzen“. Kooperation fällt demnach entsprechend leicht, wenn zwischen Alter und Ego Einigkeit hinsichtlich der Bewertung der Kommunikation besteht oder wenn Alter es schafft, Ego von der Richtigkeit der Annahme zu überzeugen, so dass sich dieser nach Prüfung des Selektionsvorschlages für die Annahme entscheidet (*Affirmation*) (vgl. Thiel, 2002a, S. 56f.). Doch auch Konsens sichert nicht notwendigerweise die Kooperation, zum Beispiel dann, wenn sich Ego aus *strategischen* Gründen dafür entscheidet, die Selektionsofferte Alters abzulehnen.

Kooperation basiert nicht immer auf *Konsens*, sondern kann auch bei *Dissens* erfolgen. Möglicher Dissens basiert in Wettkampfeinheiten des Spitzensports vor allem auf der Vielzahl divergierender Verhaltenserwartungen. Aus unterschiedlichen Mitgliedschaftserwartungen, personalen Erwartungen und extern generierten Leistungserwartungen können Widersprüche resultieren, die die Annahme bestimmter Selektionsvorschläge unwahrscheinlich machen. Konsens und Dissens können jedoch nicht nur auf der Sachebene sondern auch auf der Beziehungsebene vorliegen: „Im extremsten Fall hieße dies, dass ego sowohl auf der Beziehungs- als auch auf der Inhaltsebene Uneinigkeit mit alter unterstellt, indem ego weder den Inhalt akzeptiert, wie er in der Aussage alters zum Ausdruck kommt, noch das nonverbale Verhalten alters bei der Mitteilung“ (Thiel, 2002a, S. 55f.).

Vorliegender Dissens bedeutet nicht, dass Selektionsvorschläge generell abgelehnt werden. Auch im Falle von Dissens kann dann mit Kooperation gerechnet werden, wenn der antizipierte Nutzen der Kooperation größer ist als der mögliche Nutzen einer Ablehnung. In diesem Fall kann Ego aus Toleranz, Indifferenz oder Furcht den Selektionsvorschlag Alters annehmen (vgl. Thiel, 2002a, S. 56f.). Kooperation aufgrund von *Toleranz* kann beispielsweise erfolgen, wenn Ego vor dem Hintergrund der Beziehung der beiden Alter andere Präferenzen zugesteht. Ego ist zwar nicht einer Meinung mit Alter, aber er tut, was Alter von ihm möchte, da beide zum Beispiel eine freundschaftliche Beziehung verbindet, oder weil Ego Alter vertraut. Die Leistung sympathie- und vertrauensbasierter Kommunikation im Hinblick darauf, Kooperation auch im Falle von Dissens sicherzustellen, wurde im vorherigen Kapitel bereits erläutert. Ego kann ferner auch aufgrund von *Indifferenz* den Selektionsvorschlag Alters annehmen, wenn er die Ablehnung einfach nicht als lohnend betrachtet. Schätzt Ego die Kosten einer Ablehnung als zu hoch ein, dann wird eine Kooperation aus *Furcht* wahrscheinlich. Dies ist vor allem bei machtbasierter Kommunikation der Fall. In komplementären Beziehungen, die eine hierarchische Struktur aufweisen, ist die Ablehnung eines Selektionsvorschlags weniger wahrscheinlich als in symmetrischen Beziehungen, in denen die Kommunikationspartner ebenbürtig sind und im Falle der Ablehnung nicht mit negativen Sanktionen rechnen müssen.

Thiel (2003, S. 52) weist ferner darauf hin, dass Entscheidungen im Hinblick auf eine Annahme bzw. Ablehnung von Selektionsvorschlägen nicht nur rationalen Abwägungen unterliegen, sondern auch einer affektiven Steuerung. Er geht im Anschluss an Ciompi (1997, S. 165) davon aus, „dass Affekte prinzipiell, also auch bei scheinbar rationalen und logischen Entscheidungen letztendlich eine selektiv aufmerksamkeitsleitende Operatorwir-

kung ausüben und ganze Denk- und Verhaltenshierarchien affektentsprechend organisieren“. Als Beispiel führt er an, dass gerade Verhaltensentscheidungen, die in kürzester Zeit zu treffen sind, von Sofortsympathien oder -antipathien zwischen zwei Personen entscheidend beeinflusst werden.

Affekte lenken die Aufmerksamkeit einer Person in der Art und Weise, dass sie die individuelle Realitätskonstruktion beeinflussen und emotional einfärben: „Affekte wirken als Motivatoren, bestimmen den Fokus von Aufmerksamkeit und die Hierarchie der Inhalte unseres Denkens und stellen damit die entscheidenden Steuerungsmechanismen bei der Reduktion von Komplexität dar“ (Thiel, 2003, S. 54). Daraus folgt, dass Individuen, die sich in einem Affektzustand befinden, ihre Entscheidungen stets als logisch wahrnehmen. Gilt dies in gleichem Maße für den Konfliktgegner, stehen sich zwei Individuen gegenüber, die jeweils ihre Position als *die* Wahrheit auffassen, obwohl hier durchaus zwei diametral entgegengesetzte Konstruktionen aufeinander treffen können. Die Selektionen des je anderen sind hier für beide Kommunikationspartner nicht nachvollziehbar. Thiel fasst die Bedeutung von Affekten innerhalb der Kommunikation wie folgt zusammen:

> *Affektlogisch bedingtes Handeln bedeutet [...] einerseits, dass das Individuum affektiv motiviert auf typisierte, affektspezifische Kalkulationen zurückgreift, wobei die gegebenen Affekte das individuelle Denken und Fühlen in Orientierung an den affektspezifisch generierten ‚Wahrnehmungsschienen' organisieren und so zu einer typisierten Mustererkennung von Schuld/Unschuld, gut/böse etc. führen. Affektlogik heißt andererseits, dass die in eine Realitätskonstruktion einbezogenen Variablen immer nur die sind, die der jeweilige affektive Zustand wahrzunehmen erlaubt, was dazu führt, dass auch die Erwartungs-Nutzen-Kalkulationen andere sind als die der Gegner, deren Affekte andere mit dem Konflikt zusammenhängende Variablen in den Blick rücken.* 2003, 54f.

Nachdem bisher vor allem Bedingungen der Konditionierung der Annahme von Selektionsvorschlägen reflektiert wurden, wollen wir uns nun der Ablehnung von Selektionsofferten und der Entstehung und Regulierung von Konflikten widmen.

Luhmann kennzeichnet Konflikte als *kommunizierte Widersprüche* auf Erwartungsannahmezumutungen. Konflikte sind demnach Interaktionssysteme, die aus zwei sich widersprechenden Kommunikationen bestehen und die „parasitär“ in anderen Sozialsystemen existieren. (vgl. Luhmann, 1984, S. 531).

Die Stärken der Luhmannschen Konfliktdefinition sieht Thiel (2002a, S. 50f.) darin, dass sie alle umgangssprachlich als Konflikt bezeichneten Auseinandersetzungen mit einbezieht, dass sie nicht qua Definition „gute“/funktionale von „schlechten“/unfunktionalen Konflikten unterscheidet und dass sie das Verhältnis des Konflikts als sozialen Systems zum gastgebenden System beschreibt. Für seine Analyse von Konflikten in Sportspielmannschaften des Spitzensports erweitert er jedoch diese Konfliktkennzeichnung um

einige Aspekte. Er ergänzt Luhmanns Definition, die den kommunizierten Widerspruch auf eine verbale Ablehnung beschränkt, um den Aspekt des nonverbalen Widerspruchs. Zudem erweitert er den Kommunikationsbegriff Luhmanns (Synthese aus Information, Mitteilung und Verstehen) in Anlehnung an Watzlawick, Beavin & Jackson (1996, S. 66) um die Differenzierung in eine Inhalts- und Beziehungsebene. Und schließlich fasst er, um den Prozesscharakter von Konflikten zu betonen, Konfliktsysteme nicht als einmalige Interaktionen, sondern als Zusammenhang kommunizierter Widersprüche auf, so dass er schließlich für die Konfliktanalyse in Sportspielmannschaften des Spitzensports die folgende Definition ableitet: „Konflikte als soziale Systeme sind als Zusammenhänge kommunizierter Widersprüche zu begreifen, wobei die Form des kommunizierten Widerspruchs sowohl eine verbale als auch eine nonverbale sein kann. Im Zusammenhang mit dieser Konfliktdefinition ist zu berücksichtigen, dass Kommunikation in Inhalts- und Beziehungsebene zu differenzieren ist“ (Thiel, 2002a, S. 53).

Man kann davon ausgehen, dass die Entscheidung zur Kommunikation eines Widerspruchs in einer Kommunikationssituation dann getroffen wird, wenn der antizipierte Nutzen des Widerspruchs größer ist als der antizipierte Nutzen einer Kooperation. Die Verhaltensentscheidung wird dabei sowohl durch personenbezogene Ursachen als auch durch strukturelle Bedingungen des „gastgebenden Systems“ bedingt. Zu den personenbezogenen Ursachen gehören zum Beispiel die individuelle Bereitschaft zu widersprechen sowie personenbezogene Erwartungen und/oder affektlogische Konstruktionen. Die strukturellen Bedingungen bilden die typischen Verhaltenserwartungen im jeweiligen Sozialsystem, wobei – wie gerade die Betrachtung der typischen Verhaltenserwartungen in Wettkampfeinheiten des Spitzensports gezeigt hat – unterschiedliche Erwartungen häufig kollidieren. Solche Erwartungsdifferenzen stellen für das jeweilige Sozialsystem ständig vorhandene *Konfliktpotenziale* dar (vgl. Thiel, 2002a, S. 62f.).

Zusammenfassend lassen sich die Bedingungen für Kooperation und Konflikt als prinzipielle Handlungsmöglichkeiten innerhalb von Kommunikationen in der folgenden Tabelle darstellen:

Tab. 3: Antwortalternativen auf Selektionsvorschläge in Kommunikationen (mod. nach Thiel, 2002a, S. 62)

Bewertung der Kommunikation	**Entscheidungsbedingungen**	**Entscheidung**
Konsens	Einigkeit, Affirmation	Kooperation
Dissens	Toleranz, Indifferenz, Furcht	Kooperation
Dissens	Widerspruchsbereitschaft	kommunizierter Widerspruch
Konsens	Strategische Ablehnung	kommunizierter Widerspruch

Sofern Alter in einer Kommunikationssituation Ego ein Selektionsangebot unterbreitet, erwartet dieser von Ego die Annahme – ansonsten würde er es nicht kommunizieren (vgl. Luhmann, 1984, S. 506). Lehnt Ego den Selektionsvorschlag Alters dennoch ab und kommuniziert einen Widerspruch, so widerspricht dies demnach der Verhaltenserwartung Alters. Solche Widersprüche stellen in der Regel noch keine Gefahr für die Strukturen eines Systems und die Erwartbarkeit von Verhalten dar. Widersprüche zwischen Erwartungen sind nach Luhmann (1984, S. 526) sogar strukturell in Sozialsystemen verankert. Erwartungen „können sich logisch widersprechen, wenn sie Eigenschaften oder Verhaltensweisen betreffen, die am gleichen Ort nicht zur gleichen Zeit möglich sind". Konflikte haben daher zumeist Bagatellecharakter. Sie können zum Beispiel schnell wieder in Kooperation münden, wenn ein kommuniziertes Nein schlichtweg akzeptiert wird: „Eines der wichtigsten Momente ist die hohe Beliebigkeit, fast Voraussetzungslosigkeit des Anfangens und entsprechend die immense Häufigkeit von Konflikten. Konflikte sind Alltagsbildungen, entstehen überall und sind zumeist rasch bereinigte Bagatellen" (Luhmann, 1984, S. 534).

Konfliktsysteme können sich jedoch auch stabilisieren oder gar eskalieren. Die entscheidende Bedingung dafür, dass sich ein Konflikt *stabilisiert*, ist, dass Alter auf das „Nein" von Ego ebenso einen Widerspruch zurückkommuniziert. Das Problem besteht nun darin, dass die Wahrscheinlichkeit einer Ablehnung mit jeder vorausgegangenen Ablehnung steigt bis zu einem Punkt, wo nicht mehr damit gerechnet werden kann, dass eine Partei einlenkt und sich damit der Konflikt auflöst. Es bildet sich somit ein eigenständiges Konfliktsystem mit eigenen Strukturen, d. h. mit bestimmten, generalisierten Verhaltenserwartungen. Typisch für solche Konfliktsysteme ist dabei, dass die Erwartungs-Nutzen-Kalkulation immer mehr auf affektlogischen Konstruktionen und weniger auf rationalem, alltagslogischem Denken beruht (vgl. Thiel, 2002a, S. 67ff.). Die Generalisierung von Verhaltenserwartungen in Konfliktsystemen zeigt sich dabei in drei Dimensionen:

- Erstens tendieren stabile Konfliktsysteme in der *Sozialdimension* dazu, „alles Handeln im Kontext einer Gegnerschaft unter den Gesichtspunkt der Gegnerschaft zu bringen. Damit ist ein Konflikt strukturell auf eine Zweiergegnerschaft reduziert, wobei sich bei einer Beteiligung von mehr als zwei Personen die Tendenz zur Reduktion auf zwei Parteien durch die Bildung von Koalitionen [...] zeigt" (Thiel, 2002a, S. 69; vgl. auch Luhmann, 1984, S. 534).
- Zweitens lässt sich in der *Sachdimension* eine „Offenheit für fast alle Möglichkeiten des Benachteiligens, Zwingens, Schädigens [beobachten], sofern sie sich nur dem Konfliktmuster fügen und den eigenen Interessen nicht zu stark widersprechen" (Luhmann, 1984, S. 534).
- Und drittens zeichnen sich stabile Konfliktsysteme in der *Zeitdimension* durch eine Verschiebung von Zeithorizonten aus: „Vergangenes wird vor dem Hintergrund des aktuellen Konflikts neu unter den Bedingungen des Konflikts interpretiert und bestätigt damit leicht den Verdacht, dass der Gegner doch immer schon nach dem aktuellen Konfliktmuster gehandelt habe und einem Schlechtes wolle" (Thiel, 2002a, S. 70).

Stabile Konfliktsysteme entwickeln somit eine Eigendynamik, der sich beide Parteien kaum mehr entziehen können. Aus der zunächst vorhandenen Erwartungsunsicherheit, die aus dem kommunizierten Widerspruch resultiert, entsteht mit der Zeit eine Erwartungssicherheit im Hinblick auf die gegenseitige Ablehnung von Selektionsvorschlägen. Die Logik eines solchen Systems basiert darauf, dass keiner der beiden bereit ist, das zu tun, was der andere möchte, sofern dieser nicht tut, was man selber möchte (vgl. Thiel, 2002a, S. 73f.). Stabile Konfliktsysteme können dabei eskalieren, wenn sich die Zweiergegnerschaft zuspitzt und beide Parteien bereit sind, alles zu tun, um aus dem Konflikt als Sieger hervorzugehen.

Eine solche Eskalationsdynamik ist nach Thiel (2002a, S. 76ff.) durch drei Phänomene gekennzeichnet:

- durch die *Inklusion weiterer Personen* in den Konflikt mit der Folge einer Polarisierung innerhalb des „gastgebenden Systems",
- durch die *Ausweitung des Konfliktgegenstands* in der Form, dass immer mehr inhaltliche Aspekte in den Konflikt einbezogen werden und
- durch einen zunehmend *gewaltbereiteren Konfliktmitteleinsatz* infolge einer zunehmenden Fixierung auf den Gegner.

Während die Widerspruchskommunikation in nicht-eskalativen Konflikten häufig noch unpersönlich und sachbezogen ist, werden im Zuge der Eskalation „immer mehr Sinnderivate durch die Widerspruchskommunikation" vereinnahmt (Messmer, 2003a, S. 280), was dazu führt, dass sich gerade in stärker eskalierten Konflikten der Widerspruch nicht mehr nur auf ein Sachthema bezieht, sondern zunehmend auch auf das Verhalten bzw. die soziale Identität des anderen[11]. Dabei erlangt Schuldattribution immer mehr Bedeutung (vgl. Messmer, 2003a). Schuldzuweisungen zielen anfänglich auf die Anerkennung der Schuld bzw. eine Wiedergutmachung des entstandenen Schadens, später dienen sie im Grunde fast nur noch zur Legitimation von Sanktionen.

[11] Messmer (2003a, 2003b) bezieht sich in diesem Zusammenhang auf ein Modell zur Erklärung der Eskalationsdynamik sozialer Konflikte aus systemtheoretischer Perspektive. Dabei unterscheidet er ebenso wie Thiel vier Stufen der Konflikteskalation, wobei er vor allem die jeweiligen Sinndimensionen und Schwerpunkte der Konfliktkommunikation fokussiert. Seine Unterteilung in *Konfliktepisoden*, *Sachkonflikte*, *Beziehungskonflikte* und *Machtkonflikte*, von denen jede Phase seiner Aussage zufolge „einen eigenständigen und abgrenzbaren Konflikttypus [darstellt], dessen Struktureigenschaften sich vom vorherigen bzw. nachfolgenden signifikant unterscheiden" (Messmer 2003a, 279), ist allerdings aus unterschiedlichen Gründen problematisch. Zunächst liegen die verwendeten Begrifflichkeiten nicht auf der gleichen Ebene. So wird z. B. die Konfliktepisode in erster Linie durch die zeitliche Dauer des Konflikts charakterisiert (vgl. Messmer 2003a, 281f.), während z. B. der Machtkonflikt, als die höchste Stufe, durch die eingesetzten Konfliktmittel, wie z. B. Drohungen oder Gewaltanwendungen, gekennzeichnet wird (vgl. Messmer 2003a, 287ff.). Darüber hinaus ist es nur wenig hilfreich, Sach-, Beziehungs- und Machtkonflikte als eigenständige Phasen zu sehen. So kann in manchen nur in geringem Maße eskalierten Konflikten die Widerspruchskommunikation angesichts gegebener sozialer Bedingungen durchaus vorrangig durch Macht gekennzeichnet sein (z. B. Chef versus Angestellter). Außerdem spielt wohl zu jedem Zeitpunkt einer Konflikteskalation die Sozialdimension eine wesentliche Rolle, da eben auf dieser Ebene Polarisierungen der am Konfliktsystem Partizipierenden stattfinden.

Thiel (2002, S. 80ff.) unterscheidet dabei insgesamt vier Phasen der Konflikteskalation. Die *Eskalationsphase 1* zeichnet sich durch die Inklusion weiterer Personen, die Bildung von Koalitionen und die Integration weiterer Themen in den Konflikt aus, mit der Folge, dass der Konflikt nun auf das gastgebende System übergreift und dort Abläufe und Strukturen beeinträchtigen kann. In der *Eskalationsphase 2* nehmen die Angriffe auf die jeweils gegnerische Partei zu, was sich in einer Androhung von „Gewaltanwendung" und dem Versuch, den Gegner als „Bösewicht" und Schuldigen zu demaskieren, ausdrückt. Der Konflikt ist in dieser Phase soweit eskaliert und die Konfliktparteien haben so hohe Kosten investiert, dass sich die Beendigung des Konfliktes bei Kooperation nur noch für eine der beiden Parteien auszahlen kann. Daher nimmt die Exit-Option zunehmend ab. Fremde Sichtweisen werden in dieser Phase kaum noch reflektiert, die Verantwortung für den Konflikt wird fast ausschließlich externalisiert (vgl. Messmer, 2003a, S. 286f.). In der *Eskalationsphase 3* geht es für beide Parteien dann nur noch darum, den Gegner möglichst zu schädigen, wenn es auch noch nicht auf eine vollständige „Vernichtung" hinausläuft. Zu diesem Zeitpunkt ist ein Gewinn aus dem Konflikt für keine der beiden Parteien mehr möglich, so dass es nur noch darum geht, den eigenen Schaden möglichst zu begrenzen. Die *Eskalationsphase 4* ist schließlich dadurch gekennzeichnet, dass beide Parteien auf eine „Vernichtung" der jeweils gegnerischen Partei abzielen, indem versucht wird, wichtige Ressourcen des anderen zu zerstören. Dies geht sogar soweit, dass man dafür auch die Zerstörung eigener Ressourcen in Kauf nimmt, wenn man nur weiß, dass der Gegner einen größeren Schaden davonträgt. Das Konflikthandeln ist nun gänzlich durch eine kollektive Affektlogik bestimmt, die alle rationalen Überlegungen verdrängt hat. Den Prozess der Stabilisierung und Eskalation eines Konfliktes hat Thiel zusammenfassend in dem folgenden Schaubild dargestellt:

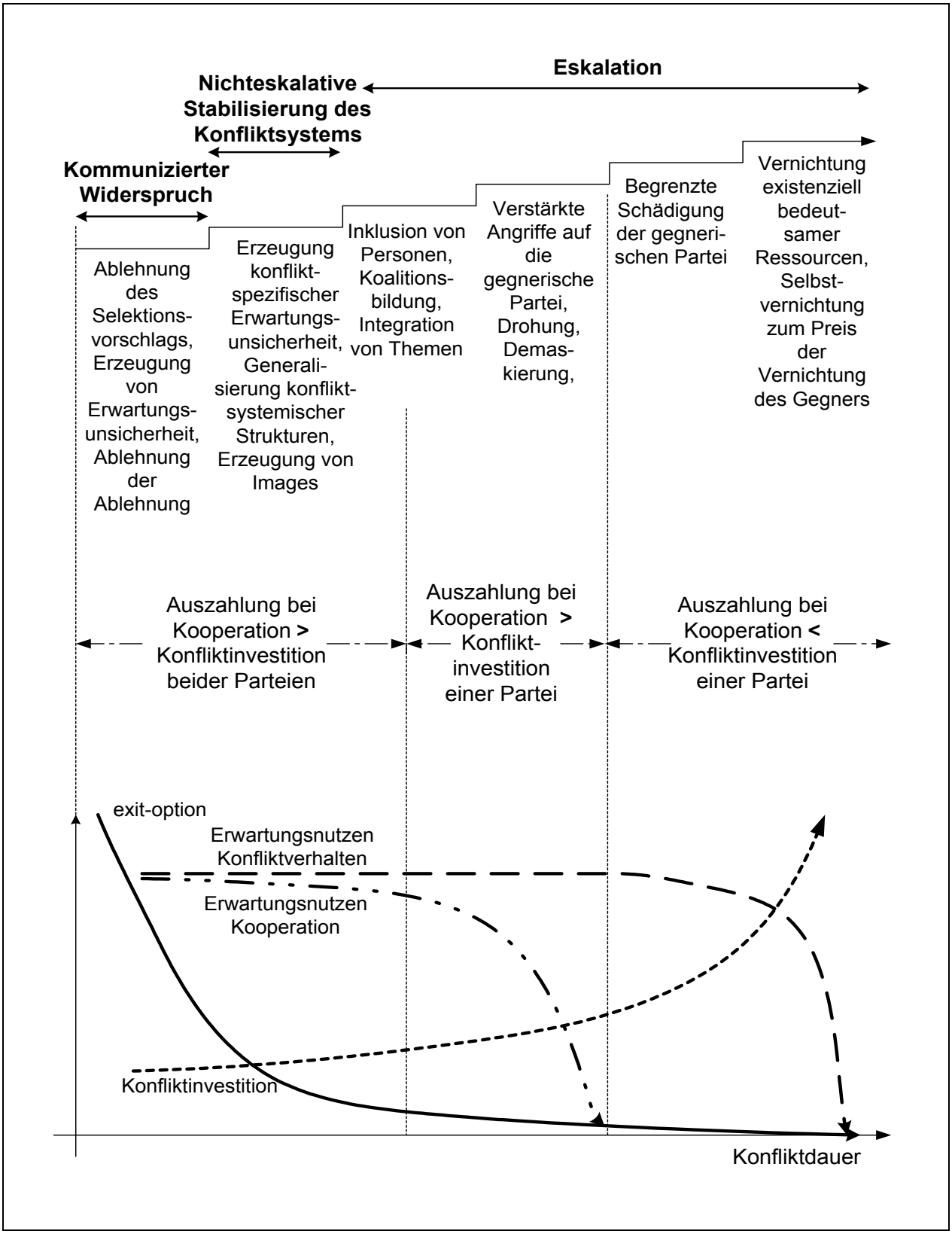

Abb. 4: Der Prozess der Stabilisierung und Eskalation eines Konflikts (aus: Thiel, 2002a, S. 84)

Der Zeitpunkt innerhalb der Konflikteskalation, zu dem keine auf Kooperation und Verständigung hinauslaufende Konfliktlösung mehr möglich ist, lässt sich an den Konfliktinvestitionen festmachen, und zwar dann, wenn die Auszahlung einer möglichen Kooperation geringer ist als die bisherigen Investitionen. Somit sinkt die Exit-Option beider Parteien nahezu auf den Nullpunkt, während der Erwartungsnutzen der Widerspruchskommunikation zunächst konstant hoch bleibt (vgl. Abb. 4).

Neben einer Analyse der Entstehung und des Verlaufs gilt es drittens schließlich die Frage der *Funktion* von Konflikten zu diskutieren. Welcher Nutzen entsteht durch Konflikte, welche Kosten sind mit ihnen verbunden?

Luhmann fasst Widersprüche und Konflikte keineswegs als dysfunktionale Elemente auf, sondern als Teil der selbstreferenziellen Reproduktion sozialer Systeme, die gerade auch das Fortbestehen und die Autopoiesis des Systems sichern. Die Funktionalität von Widersprüchen bezieht sich dabei auf eine gezielte Destabilisierung, die es komplexen Systemen ermöglicht, „laufend auf sich selbst und auf ihre Umwelt reagieren zu können, [...] Widersprüche sind in diesem Zusammenhang zusehen als Spezialeinrichtungen der Unsicherheitsamplifikation; sie verunsichern sozusagen gezielt“ (1984, S. 501f.). Konflikte und Widersprüche haben demzufolge den Charakter von Immuneinrichtungen. Ihr potenzieller Nutzen liegt darin, dass sie notwendige Strukturänderungen, d. h. Veränderungen etablierter Kommunikationsmuster möglich machen, denn jede Änderung im System setzt zunächst eine Kommunikation der Ablehnung dieser Strukturen voraus. Somit immunisiert sich ein Sozialsystem „gegen Erstarrung in eingefahrenen, aber nicht mehr umweltadäquaten Verhaltensmustern“ (Luhmann, 1984, S. 506f.).

Neben einer solchen ordnungsstiftenden Funktion von Konflikten kann sich ihr Nutzen jedoch auch aus ihrem Verlauf ergeben (vgl. Thiel, 2002a, S. 93f.). Die Eskalation eines Konfliktes kann zum Beispiel dann von Vorteil sein, wenn festgefahrene und stabile, strukturell bedingte Konflikte, die die Interaktionen im System dauerhaft negativ beeinflussen, zum Ausbruch kommen und somit eine Konfliktlösung notwendig wird und die erforderlichen Strukturänderungen herbeigeführt werden können. Eine solche Konfliktlösung kann dann natürlich für beide Konfliktparteien mit erheblichen Verlusten und Kosten verbunden sein.

Die *Kosten*, die aus einem Konflikt für die beteiligten Konfliktparteien entstehen, steigen mit der Dauer der Konflikteskalation exponential an bis zu einem Zeitpunkt, wo keine Partei den Konflikt mehr als Sieger verlassen kann, weil die erlittenen Verluste zu hoch sind und alles nur noch auf die endgültige Vernichtung des Gegners hinausläuft. Kosten entstehen jedoch nicht nur für die beteiligten Parteien, sondern meist auch für das gastgebende System, das aufgrund der Bildung von Koalitionen und der Ausweitung der Konfliktmittel innerhalb des Konfliktsystems immer mehr personelle und sachliche Ressourcen abtreten muss und somit die systemrelevanten Leistungen nicht mehr in optimaler Weise erbracht werden können (vgl. Thiel, 2002a, S. 94f.).

Messmer spricht in seinem Konfliktmodell nicht von Kosten und Nutzen, sondern er unterscheidet funktionale und dysfunktionale Folgen sozialer Konflikte: Auf der einen Seite stellen Widersprüche auch für ihn eine Grundvoraussetzung für gesellschaftliche Differenzierung und Evolution dar, auf der anderen Seite betont er die destruktive Kraft von Konflikten im Falle gewaltsamer Durchsetzungsstrategien. Den unterschiedlichen Konflikttypen auf den vier Stufen seines Prozessmodells der Ausdifferenzierung von Konfliktsystemen ordnet er dabei unterschiedliche Funktionen zu. In Konfliktepisoden geht es demnach vor allem um die „*Kenntlichmachung von Standpunkt- und Erwartungsunterschieden*", d. h., es geht nicht primär darum, die eigene Meinung durchzusetzen, sondern darum, dem anderen diese Meinung kundzutun. Konkrete Durchsetzungsabsichten treten jedoch innerhalb von Sachkonflikten in den Mittelpunkt: Der je andere soll hier durch Überzeugung zu einer „*Änderung seiner Ansichten und Erwartungen*" bewegt werden (vgl. Messmer, 2003a, S. 304). Das Verhalten der Konfliktparteien ist dabei verständigungs- und lösungsorientiert; das Ziel besteht in einer rationalen Konfliktbeilegung auf der Grundlage einer Erwartungsänderung einer oder beider Parteien. Eine solche rationale Konfliktbeilegung ist jedoch in Beziehungskonflikten nicht mehr möglich, da der Widerspruch vor allem auf Schuld- und Verantwortungszurechnungen gründet. Diese Schuldzuweisungen basieren auf einer behaupteten Abweichung von grundlegenden „Normen". Die Intention bezieht sich demnach auf die *Erwartung, dass das Verhalten zukünftig an der Norm orientiert wird*, also auf eine Verhaltensänderung. In Machtkonflikten geht es schließlich nur noch darum, den Widerstand des anderen zu bezwingen. Sachargumente oder Normorientierungen spielen dabei keine Rolle mehr. Vielmehr zielt alles darauf ab, die *Selektionsfreiheit des anderen zu eliminieren* (vgl. Messmer, 2003a, S. 305).

Die Funktionalität von Konflikten lässt sich demnach an den Potenzialen der Konfliktstufen 1 und 2 festmachen. Konfliktepisoden ermöglichen überhaupt erst die Kenntlichmachung unterschiedlicher Standpunkte und Erwartungen in sozialen Systemen und bieten somit Ansatzpunkte für notwendige Strukturveränderungen. Sachkonflikte ermöglichen eine rationale und verständigungsorientierte Lösung von Konflikten, weil sie eine Einstellungs- und Erwartungsänderung herbeiführen können. Gerade eine solche Einstellungskonformität kann jedoch auf den Stufen 3 und 4 nicht mehr erreicht werden. Deshalb kann hier nicht von einer produktiven Konfliktbeilegung ausgegangen werden, da innerhalb von Beziehungskonflikten nur noch mit Verhaltenskonformität gerechnet werden kann, die jedoch nicht auf Überzeugung und Einstellungsänderung beruht und daher jederzeit wieder zum Aufleben des Konfliktes führen kann. Noch stärker kommt dies schließlich bei Machtkonflikten zum Tragen, wo es nur noch um die Brechung des Willens und um die Eliminierung jeglicher Selektionsmöglichkeiten geht. Hinzu kommt, dass eskalierende Konfliktsysteme immer stärker in ihre Nahumwelt[12] übergreifen, d. h. in die

[12] Unter Nahumwelt versteht Messmer (2003b, S. 362f.) „eine Form der sozialen Beziehung, die alle widerspruchsfreien Aspekte der Interaktion im Rahmen einfach organisierter Sozialsysteme repräsentiert. Hierzu zählen insbesondere diejenigen Kommunikationen, an denen sich die vorwiegend kooperative bzw. affirmative Sozialbeziehung dokumentiert".

Kommunikationen des Interaktionssystems, die noch nicht der Widerspruchslogik folgen. Mit zunehmender Konfliktdauer „infiziert“ das Konfliktsystem auch bisher widerspruchsfreie Aspekte der Interaktion mit der Folge, dass soziale Beziehungen abgebrochen werden bzw. ein Interaktionspartner gewaltförmig exkludiert wird (vgl. Messmer, 2003a, S. 311).

Auf der Basis dieser kommunikations- und konflikttheoretischen Überlegungen hinsichtlich der Entstehung, des Verlaufs und der Funktion von Konflikten lassen sich schließlich Aussagen zur Steuerung und Regulierung von Konflikten machen. Angesichts der Vielzahl von unterschiedlichen Verhaltenserwartungen, die in Wettkampfeinheiten des Spitzensports strukturell verankert sind und dort als Konfliktpotenziale, d. h. potenzielle Auslöser von Konflikten fungieren, scheint dem Umgang mit solchen Konfliktpotenzialen und mit daraus resultierenden Konflikten eine wichtige Bedeutung zuzukommen. Gerade vor dem Hintergrund der gravierenden Folgen, die eskalierende Konflikte für Wettkampfeinheiten des Spitzensports haben können, aber auch aufgrund ihres Nutzens in Bezug auf notwendige strukturelle Veränderungen scheint das Management von Konflikten eine Grundbedingung sozial kompetenten Trainerhandels und eine zentrale Voraussetzung für die Steuerung der Athleten innerhalb der Trainer-Athlet-Interaktion darzustellen.

In Anlehnung an Thiel (2002a) wollen wir hinsichtlich des Umgangs mit Konflikten zwei unterschiedliche soziale Handlungskompetenzen in Wettkampfeinheiten des Spitzensports betrachten:

- das Management von Konfliktpotenzialen und
- das Management von Konfliktverläufen.

Konfliktpotenziale resultieren in Wettkampfeinheiten des Spitzensports aus den unterschiedlichen Verhaltenserwartungen der Mitglieder. Es wurden intern generierte Verhaltenserwartungen, wozu die Mitgliedschaftserwartungen und personale Erwartungen zu rechnen sind, und extern generierte Verhaltenserwartungen, die aus den Leistungserwartungen von Bezugssystemen resultieren, unterschieden. Das Management von Konfliktpotenzialen zielt auf eine präventive Gestaltung der verhaltensleitenden Bedingungen vor der Entstehung von Konflikten, d. h., analog zu den intern und extern generierten Verhaltenserwartungen geht es beim Management von Konfliktpotenzialen erstens um die Steuerung intern generierter Konfliktpotenziale und zweitens um eine Einflussnahme auf extern generierte Konfliktpotenziale (vgl. Thiel, 2002a, S. 180f.).

Aufbauend auf den unterschiedlichen Verhaltenserwartungen und den daraus potenziell resultierenden Konflikttypen unterscheidet Thiel (2002a, S. 181ff.) zwei unterschiedliche Arten des *Managements von Konfliktpotenzialen*: organisationales Konfliktlernen und Konflikt-PR.

Organisationales Konfliktlernen bezieht sich dabei auf das Management intern generierter Konfliktpotenziale innerhalb der Wettkampfeinheit und beinhaltet folgende Ziele:

- Erstens geht es darum, bei den einzelnen Akteuren der Wettkampfeinheit *individuelle Lernprozesse* dahingehend anzuregen, dass Individualinteressen und egoistische Verhaltensweisen verändert werden zugunsten des gemeinsamen Ziels der gesamten Wettkampfeinheit. Diese Strategie bezieht sich demnach darauf, die individuelle konfliktbezogene Handlungskompetenz der einzelnen Akteure zu erweitern. Dies impliziert die Vermittlung eines „produktiven" Konfliktverhaltens, was sich durch die Bereitschaft auszeichnet, auf Konflikte einzugehen und sie nicht aus Furcht, Indifferenz oder Toleranz zu vermeiden, und dabei auf den Einsatz gewaltsamer Konfliktmittel zu verzichten. Solche direkten Interventionsversuche sind jedoch mit Problemen und Nachteilen verbunden. Einmal stellt sich vor dem Hintergrund der prinzipiellen Geschlossenheit autonomer Bewusstseinssysteme das Problem der Erreichbarkeit und Veränderbarkeit von Einstellungen und Erwartungen. Zum anderen bietet eine solche personenbezogene Vorgehensweise nicht die Möglichkeit einer überindividuellen Steuerung, die notwendig ist, da die Mitglieder einer Wettkampfeinheit häufig ausgetauscht werden.
- Daher steht im Zentrum des organisationalen Konfliktlernens eine *Kontextsteuerung*, d. h. die Gestaltung der Strukturen innerhalb der Wettkampfeinheit in der Weise, dass Konflikte als Voraussetzung notwendiger und innovativer Strukturänderungen stets möglich sind, die Eskalation solcher Konflikte mit ihrer zerstörerischen Wirkung für die Konfliktparteien und die gesamte Wettkampfeinheit jedoch weitestgehend eingeschränkt wird. Eine solche Intervention kann sich dabei auf die folgenden Strukturen beziehen:
  (1) Ein Verbot des Einsatzes gewaltsamer Konfliktmittel, die auf eine Schädigung, Einschüchterung oder sogar Vernichtung der anderen Konfliktpartei abzielen. Dazu gehören zum Beispiel Rufmord, Ausschluss aus der Gruppe, Vernichtung wichtiger Ressourcen etc. Die Möglichkeit des Einsatzes solcher gewaltsamen Konfliktmittel macht zum einen die Kommunikation von Widersprüchen unwahrscheinlicher, zum anderen besteht die Gefahr, dass Konflikte soweit eskalieren, dass die Kosten für alle Beteiligten und für die gesamte Wettkampfeinheit sehr hoch werden. Um dies zu verhindern, ist es erforderlich, solche Verhaltensweisen durch Formalisierung auszuschließen und Verstöße mit entsprechenden Sanktionen zu belegen. Ein Fußballspieler, der mit seiner Rolle im Team unzufrieden ist, sollte beispielsweise berechtigt sein, gegenüber dem Trainer diese Unzufriedenheit zu äußern und er muss vom Trainer auch erwarten können, dass dieser seine Kritik zur Kenntnis nimmt und sich seinen Standpunkt anhört, ohne dass dies für den Spieler gleich zu negativen Konsequenzen – zum Beispiel zur Streichung aus dem Kader – führt. Der Spieler muss jedoch auch wissen, dass er den Trainer aufgrund dieser unterschiedlichen Auffassungen nicht in der Öffentlichkeit diffamieren darf und dass er für ein solches Verhalten mit entsprechenden Sanktionen bis hin zu seiner Suspendierung und Entlassung rechnen muss.
  (2) Ein Abbau von Hierarchien, die es erlauben, Konflikte durch Unterordnung der anderen Seite zu regulieren. Eine hierarchische Lösung von Konflikten führt einmal dazu, dass auch funktionale Konflikte, d. h. Konflikte, die notwendige Struktur-

änderungen herbeiführen, einfach unterdrückt werden, und zum zweiten ist mit einer solchen Unterordnung unter Umständen nicht eine dauerhafte Lösung verbunden, da die Konfliktparteien gegen ihren Willen zum Einlenken gezwungen werden. Die Widersprüche, die den Konflikt auslösen können, bleiben jedoch weiterhin vorhanden. Die Vorteile und die Funktionalität hierarchischer Ordnungen in Wettkampfeinheiten in Form von Stellen- und Rollendifferenzierungen wurden bereits weiter oben diskutiert. Solche komplementären Beziehungen dürfen jedoch nicht so gestaltet sein, dass sie die Kommunikation von Widersprüchen vollkommen unterdrücken. Im Rahmen der Diskussion von Steuerungsmedien wurde darauf hingewiesen, dass die Stärke einer machtbasierten Kommunikation darin besteht, dass sie latent wirkt und die Möglichkeit einer Durchsetzung mit Hilfe von Sanktionen ermöglicht. Im Hinblick auf die Kommunikation von Widersprüchen ist jedoch auf die Bedeutung vertrauensbasierter Kommunikation hinzuweisen. Ein Basketballspieler wird seinen Trainer beispielsweise nur dann auf aus seiner Sicht falsche taktische Konzeptionen hinweisen, wenn er das Vertrauen haben kann, dass dieser die Kritik nicht gleich mit weniger Spielzeit oder anderen Sanktionen beantwortet. Solche Rückmeldungen aus der Mannschaft können für einen Trainer ja wichtig sein, wenn sie ihm weitere Perspektiven eröffnen, ihn zur Reflektion seiner taktischen Konzeption anregen und dazu führen, eine eventuell falsche Spieltaktik zu ändern.

(3) Die Etablierung von Kommunikationsmustern, -regeln und organisationalen Leitbildern, die die Eskalation von zerstörerischen Konflikten verhindern und ein effizientes Konfliktverhalten, d. h. eine konstruktive Kommunikation über Konflikte und kommunizierte Widersprüche fördern. Dazu gehört auch, Strukturen im Sinne von Verhaltenserwartungen gegebenenfalls zu verändern, um Konfliktpotenziale zu entschärfen und ein effektives Konflikt- und Kooperationsverhalten zu fördern. Dies ist relativ einfach, wenn es um die Änderung von Verhaltensweisen und Verhaltenserwartungen geht, die anschlussfähig sind an zentrale Leitorientierungen, wird aber ungleich schwieriger, wenn sich zentrale Orientierungen strukturell widersprechen. Man wird einem Ruderer in einem Ruderachter, der häufiger beim Training fehlt oder zu spät kommt, relativ leicht klarmachen können, dass er dieses Verhalten ändern muss, wenn er weiterhin zur Mannschaft gehören möchte und die Mannschaft sportlich erfolgreich sein will, da sein Verhalten nicht anschlussfähig ist an den Siegescode als der zentralen Leitorientierung in Wettkampfeinheiten des Spitzensports. Auf der anderen Seite ist es beispielsweise schon schwieriger, einen Stürmer, der egoistisch spielt und versucht, möglichst viele Tore zu erzielen, dabei jedoch seine gegebenenfalls besser positionierten Mitspieler nicht anspielt, davon zu überzeugen, mannschaftsdienlicher zu spielen, ist doch sein Verhalten anschlussfähig an zentrale Leitorientierungen wie zum Beispiel das Erringen der Torjägerkrone oder die Berufung in die Nationalmannschaft.

Ähnliches gilt beispielsweise auch für das Verhalten von Athleten, die den Status von Ersatzleuten haben. Für jeden Athleten muss es ein zentrales Ziel sein, aktiv am Wettkampf teilzunehmen. Dennoch stellt es in vielen Sportarten eine strukturelle Notwendigkeit dar, dass es Ersatzleute gibt und innerhalb der Wettkampfein-

heit wird in diesem Fall die Akzeptanz solcher Entscheidungen erwartet. Wie kann man nun durch eine Kontextsteuerung, d. h. eine Veränderung etablierter Strukturen, dazu beitragen, dass solche Konfliktpotenziale und -situationen konstruktiv behandelt werden, d. h. zu einem problemangemessenen Konflikt- und Kooperationsverhalten führen und nicht dazu, dass sich eine Wettkampfeinheit in gegnerische Lager spaltet, Akteure suspendiert werden oder die Wettkampfeinheit verlassen?

Führt man sich die angesprochenen Beispiele vor Augen, dann könnte eine Kontextsteuerung im Falle egoistisch spielender Akteure in Sportspielmannschaften darauf abzielen, die Kommunikationsmuster und -regeln innerhalb der Wettkampfeinheit so zu verändern, dass kooperatives Verhalten stärker belohnt wird. Das betrifft die gesamte Kommunikationskultur innerhalb der Mannschaft: der Stürmer bedankt sich beim Flankengeber für die Vorbereitung seines Tores, der Rückraumspieler lobt den Kreisläufer für das Stellen einer guten Sperre, der Stadionsprecher nennt nicht nur den Torschützen, sondern auch den Vorbereiter, der Trainer lobt gezielt „Zubringeraktionen“ und betont zum Beispiel die Wichtigkeit solcher Leistungen und Funktionen auch gegenüber der Presse. Durch solche gezielt etablierten Kommunikationsmuster können Verhaltenserwartungen dahin gehend verändert werden, dass nicht mehr nur zentrale Spielhandlungen beachtet werden, sondern auch die Wichtigkeit weniger spektakulärer Zubringerhandlungen betont und honoriert wird. Dadurch können alle Akteure in verstärktem Maße am Erfolg beteiligt werden, wodurch das kooperative Verhalten in Mannschaften gefördert wird.

Auch das Konfliktpotenzial, das aus der „Ersatzmannproblematik“ resultiert, lässt sich durch die Etablierung bestimmter Kommunikationsmuster und die Veränderung von Strukturen steuern. Für den Fall, dass der Ersatzmannstatus durch Leistungsunterschiede begründet werden kann, gilt es, dies innerhalb der Kommunikation transparent zu machen und zu begründen. Der Trainer lässt einen Athleten nicht einfach draußen und ignoriert seinen Widerspruch, sondern er geht darauf ein, macht seine Entscheidung transparent und eröffnet dem Athleten, unter welchen Bedingungen dieser mit einem aktiven Einsatz rechnen kann. Dies erhöht die Chance, dass der Athlet die Entscheidung des Trainers akzeptiert und weiterhin kooperiert. Bei gleichwertigen Athleten, die keine Leistungsunterschiede aufweisen, kann der Trainer beispielsweise nach dem Rotationsprinzip verfahren, d. h. mehrere Athleten im Wechsel am aktiven Wettkampf beteiligen. Dadurch werden die Erwartungen von möglichst vielen Akteuren erfüllt und gegebenenfalls – bei hoher Wettkampfbelastung – die Kräfte einzelner Athleten geschont. Die Möglichkeit des Einsatzes solcher Strategien unterliegt jedoch den strukturellen und situativen Bedingungen der jeweiligen Wettkampfeinheit. Denkbar sind vor dem Hintergrund der „Ersatzmannproblematik“ auch strukturelle Interventionen in der Form, dass im Fall der Ausschüttung von Siegprämien oder Ähnlichem nicht nur die aktiv eingesetzten Athleten, sondern auch die Ersatzleute berücksichtigt werden, wodurch diese zumindest in finanzieller Hinsicht auch von dem Erfolg der Wettkampfeinheit profitieren und somit ihren Ersatzstatus eher akzeptieren.

> Organisationales Lernen zielt demnach vor allem darauf ab, strukturelle Bedingungen innerhalb der Wettkampfeinheit zu etablieren, die das Verhalten der Akteure dauerhaft und überindividuell in gewünschter Weise prägen (vgl. Thiel, 2002a, S. 201).

Konfliktpotenziale können jedoch in Wettkampfeinheiten des Spitzensports nicht nur intern, sondern auch extern durch Bezugssysteme der äußeren Umwelt generiert werden. Eine entscheidende Bedeutung kommt dabei den Massenmedien als dem Bezugssystem zu, das durch seine Berichterstattung die Wahrnehmung der Wettkampfeinheit durch weitere Bezugssysteme – Wirtschaft, Publikum, Politik – entscheidend moderiert (vgl. Thiel, 2002a, S. 186). Indem die Massenmedien eine eigene Realität der Leistungserbringung der Wettkampfeinheit konstruieren, beeinflussen sie die Zufriedenheit der anderen Bezugssysteme mit der Wettkampfeinheit. Konflikte in Wettkampfeinheiten des Spitzensports besitzen für die Massenmedien eine große Attraktivität, erfüllen sie doch in hohem Maße Kriterien der „newsworthiness".

In Bezug auf Konflikte hat die Berichterstattung der Medien für die Wettkampfeinheit in zweierlei Hinsicht Bedeutung. Einmal kann sich eine solche Berichterstattung über Konflikte negativ auswirken auf das Bild der Wettkampfeinheit in der Öffentlichkeit und somit die Zufriedenheit der externen Bezugssysteme mit der Leistungserbringung der Wettkampfeinheit negativ beeinflussen. Zum anderen können Medienberichte innerhalb der Wettkampfeinheit bestehenden Dissens verschärfen oder neuen Dissens erzeugen.

Daher stellt neben der Steuerung intern generierter Verhaltenserwartungen in Form eines organisationalen Konfliktlernens die Einwirkung auf extern generierte Verhaltenserwartungen eine zweite zentrale Säule innerhalb des Managements von Konfliktpotenzialen dar. Thiel spricht in Bezug auf diese Intervention in extern generierte Verhaltenserwartung von *Konflikt-PR* und unterscheidet dabei zwei Aspekte:

- Erstens basiert Konflikt-PR auf der gezielten Publikation von Gegen- bzw. Alternativdarstellungen zur medialen Berichterstattung über Konflikte in Wettkampfeinheiten des Spitzensports, um die negativen Auswirkungen publizierter Konflikte zu vermeiden, d. h. den Imageschaden der Wettkampfeinheit gering zu halten und eine extern generierte Verschärfung des Konflikts innerhalb der Wettkampfeinheit zu vermeiden.
- Zweitens geht es darum, die Akteure der Wettkampfeinheit im Umgang mit publizierten Konflikten zu schulen und sie „gegenüber massenmedialem ‚Input' zu immunisieren" (Thiel, 2002a, S. 187). Die Akteure sollen dabei befähigt werden, die Konstruktion alternativer Realitäten durch die Massenmedien zu erkennen, publizierte Konflikte intern zu reflektieren und zu relativieren und situationsangemessen mit den Medien umzugehen. Dies impliziert die Vermittlung von Medienkompetenz und -wissen.

Das *Management von Konfliktverläufen* richtet sich hingegen auf die Steuerung innerhalb der Wettkampfeinheit etablierter Konfliktsysteme. Da Konflikte für die Wettkampfeinheit je nach ihrer Art und Eskalationsdynamik sowohl mit einem Nutzen als auch mit hohen

Kosten verbunden sein können, kann sich das Management von Konfliktverläufen sowohl auf eine Eskalation als auch auf eine Deeskalation beziehen. Eine Eskalation kann zum Beispiel von Nutzen sein, wenn ein stabiles Konfliktsystem verdeckt innerhalb der Wettkampfeinheit besteht und Schaden in der Form der Abzweigung von Ressourcen anrichtet. Eine Deeskalation von Konflikten wird vor allem dann notwendig, wenn Konflikte derart eskalieren, dass aufgrund des hohen Konfliktmitteleinsatzes immense Kosten für die Wettkampfeinheit entstehen. Die Deeskalation zielt dabei vor allem auf eine Beschränkung der eingesetzten Konfliktmittel und auf die Auflösung des Konfliktsystems. Das Ziel besteht in einer Konsensfindung, die einen größtmöglichen Nutzen für die Wettkampfeinheit bietet (vgl. Thiel, 2002a, S. 188).

Dazu ist es notwendig, dass die konflikthafte und affektiv dominierte Deutung des Verhaltens der jeweils anderen Partei verändert wird, d. h., dass die auf eine strikte Zweiergegnerschaft ausgerichteten Denkmuster aufgebrochen werden müssen. Dies kann vor allem durch eine Desintegration des Konfliktsystems in der Form der Einbeziehung einer neutralen Partei geschehen (vgl. Luhmann, 1984, S. 540). Ziel der Intervention durch Dritte ist es, auf die jeweiligen Erwartungs-Nutzen-Kalkulationen der Konfliktparteien einzuwirken und Anreize für eine Verhaltensänderung zu setzen. Thiel (2002a, S. 190f.) unterscheidet dabei abhängig von der jeweiligen Eskalationsstufe des Konflikts drei unterschiedliche Arten der Intervention: den Anstoß zur Selbstregulierung, die aktive Vermittlung und die hierarchische Durchsetzung.

Ein *Anstoß zur Selbstregulierung* sollte in stabilen Konfliktsystemen erfolgen, die quasi unbemerkt in der Wettkampfeinheit existieren und dabei wichtige Ressourcen abzweigen. Hier geht es vor allem um eine Offenlegung der konflikthaften Deutungsmuster innerhalb der Kommunikation und der jeweiligen Standpunkte. Es soll eine reflexive Kommunikation im Sinne einer Kommunikation über Konfliktkommunikation in Gang gesetzt werden, die die Berechtigung kommunizierter Widersprüche in Frage stellt.

Handelt es sich jedoch um festgefahrene und eskalierende Konfliktsysteme, dann greift ein bloßer Anstoß durch einen Dritten zu kurz, und es wird eine *aktive Vermittlung* notwendig. Diese verfolgt dann das „Ziel, Anreize für eine Verhaltensänderung zu setzen oder Wege aus dem Konflikt aufzuzeigen, die von den Parteien selbst nicht mehr vorgeschlagen werden können, da sie als List aufgefasst würden“ (Thiel, 2002a, S. 190).

Eskalieren Konflikte jedoch soweit, dass die Kosten extrem hoch sind und der Wettkampfeinheit zunehmend wichtige Ressourcen entzogen werden, dann muss die Entscheidung des Konflikts *hierarchisch durchgesetzt* werden. Dazu benötigt die Wettkampfeinheit eine hinreichende Formalisierung. Die daraus resultierenden hierarchischen Strukturen dürfen allerdings nie so gestaltet sein, dass sie produktive Konfliktverläufe von vornherein verhindern.

Messmer (2003a, S. 313f.) weist in diesem Zusammenhang auf die Bedeutung symbolisch generalisierter Kommunikationsmedien hin, wenn es um die Konditionierung von Konfliktverläufen geht: „Generell gilt, dass die durch den Code unterstützte Präferenzregel des Nicht-Nachgebens im Konflikt immer dort an Grenzen stößt, wo Kommunikationsmedien [...] die Annahme und Ablehnung von Sinnzumutungen [...] regulieren. Das gilt vor allem für die Kommunikationsmedien ‚Recht' und ‚Macht', aber auch für ‚Wahrheit', ‚Geld' oder ‚Liebe'" (Messmer, 2003a, S. 313f.).

Die Steuerungsleistung von symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien (Steuerungsmedien) wurde weiter oben bereits ausführlich diskutiert. So stellt beispielsweise Vertrauen eine Grundlage dafür dar, dass Widersprüche überhaupt kommuniziert werden. Nur wer das Vertrauen haben kann, dass ein Widerspruch nicht sogleich gewaltsam unterdrückt wird, wird es überhaupt wagen, zu widersprechen. Die unterschiedlichen Steuerungsmedien lassen sich den unterschiedlichen Prozessstufen der Ausdifferenzierung von Konfliktsystemen zuordnen. Hier sei noch einmal auf die Unterscheidung von formellen und informellen Steuerungsmedien hingewiesen. Da durch den Einsatz formeller Steuerungsmedien wie Macht/Recht und Geld zwar eine Verhaltenskonformität, nicht notwendigerweise aber eine Einstellungskonformität zu erreichen ist, lassen sich diese als Interventionsmittel eher der Beilegung von Beziehungs- und Machtkonflikten zuordnen. Bei Sachkonflikten geht es eher darum, zu einer Verständigung im Sinne einer Einstellungskonformität zu gelangen. Hier kommt dementsprechend den informellen Steuerungsmedien eine größere Bedeutung zu.

Zusammenfassend lässt sich demnach festhalten, dass sich hinsichtlich des Umgangs mit Konflikten in Wettkampfeinheiten des Spitzensports zwei zentrale soziale Handlungskompetenzen von Trainern unterscheiden lassen: das *Management von Konfliktpotenzialen* und das *Management von Konfliktverläufen*. Diese beiden Handlungskompetenzen zeigen sich dabei wie folgt:

Die konfliktbezogene Handlungskompetenz von Trainern beruht zum einen auf einem differenzierten theoretischen Konfliktwissen, d. h., sozial kompetente Trainer kennen den typischen Verlauf und die Eskalationsdynamik von Konflikten. Sie sind ferner in der Lage ein solches Konfliktwissen auch den Athleten zu vermitteln, um deren konfliktbezogene Handlungskompetenz zu erweitern. Neben einer solchen personenbezogenen Intervention steuern sie das Konfliktverhalten innerhalb der Wettkampfeinheit auch überindividuell im Rahmen einer Kontextsteuerung. Dies impliziert ein generelles Einsatzverbot gewaltsamer Konfliktmittel, den Abbau von Hierarchien und die Etablierung von Kommunikationsmustern, -regeln und organisationalen Leitbildern, die die Eskalation von Konflikten verhindern und ein effizientes Konfliktverhalten fördern. Hier geht es beispielsweise darum, ein Kommunikationsklima innerhalb der Wettkampfeinheit zu schaffen, das sich auszeichnet durch Offenheit, Toleranz, Vertrauen und den Verzicht auf den Einsatz von Macht und Sanktionen.

Da Konflikte in Wettkampfeinheiten des Spitzensports nicht nur aus der Inkompatibilität intern generierter Verhaltenserwartungen resultieren, sondern auch extern generiert und beeinflusst werden können, sollten sozial kompetente Trainer auch über eine gewisse Medienkompetenz verfügen, die es ihnen erlaubt, gezielt Gegen- und Alternativdarstellungen zur medialen Berichterstattung über Konflikte innerhalb der Wettkampfeinheit zu publizieren und die Akteure gegenüber den massenmedialen ‚Input' zu immunisieren. Ebenso gilt es hier, eine solche Medienkompetenz auch den Athleten zu vermitteln.

Die konfliktbezogene Handlungskompetenz von Trainern zeigt sich ferner in der Regulierung und Konditionierung aktueller Konflikte. Je nach Verlauf und erreichter Eskalationsstufe des Konflikts kann die Strategie darin bestehen, einen Anstoß zur Selbstregulierung zu geben, aktiv zwischen den Konfliktparteien zu vermitteln oder schließlich zum Schutz der gesamten Wettkampfeinheit eine Entscheidung hierarchisch herbeizuführen. Generell gilt für die Konditionierung von Konflikten, dass die Widerspruchskommunikation möglichst auf die Sachdimension beschränkt bleiben sollte. Ein produktives Konfliktverhalten wird hier vor allem unterstützt durch eine wahrheits- und vertrauensbasierte Kommunikation. Der Schwerpunkt liegt auf dem Versuch, den anderen zu überzeugen und zu einer Erwartungsänderung zu bewegen. Dies setzt vor allem die Reflexion und angemessene Berücksichtigung seiner Bedürfnisse und Interessen voraus. Ist der Trainer persönlich am Konflikt beteiligt, muss er in der Lage sein, sein eigenes Konfliktverhalten zu reflektieren und auf seine „Produktivität" hin zu überprüfen.

Die Darstellung sollte zeigen, dass hinsichtlich der konfliktbezogenen Handlungskompetenz von Trainern vielfältige und sehr hohe Anforderungen an das Trainerhandeln gestellt werden, die möglicherweise zu einer Überforderung der Trainer im Hinblick auf das Management von Konfliktpotenzialen und -verläufen führen können. Um eine solche Überforderung zu verhindern, ist es für den Trainer in diesem Bereich sehr wichtig, mit anderen Akteuren der Wettkampfeinheit, zum Beispiel mit leitenden Funktionären oder dem Management zu kooperieren. Ferner könnte es sich hier anbieten, Hilfe von außen im Rahmen eines professionellen Konfliktmanagements durch externe Beratung oder Schulung in Anspruch zu nehmen[13] (vgl. Thiel, 2002a, S. 222ff.).

3 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen: Ein Modell sozial kompetenten Trainerhandelns im Spitzensport

Abschließend wird es im Folgenden darum gehen, die theoretischen Überlegungen in einem Modell sozial kompetenten Trainerhandelns zusammenzufassen.

[13] Thiel weist hier jedoch auch auf einige Umsetzungsbarrieren hin, die mit der Einbeziehung einer externen Beratung verbunden sein können, die er vor allem innerhalb der Organisationskultur verankert sieht.

Aufbauend auf der Arbeitsdefinition von Sozialkompetenz und den vorausgegangenen theoretischen Überlegungen basiert das Modell dabei vor allem auf drei Aspekten: Im Zentrum steht erstens die *Trainer-Athlet-Interaktion*, d. h. die Frage, wie der Trainer die Athleten im Hinblick auf das Ziel „sportlicher Erfolg“ erfolgreich steuern kann. Zweitens impliziert sozial kompetentes Trainerhandeln die Beachtung der *Kontextbedingungen*, d. h. auf der Ebene der Organisation die Berücksichtigung typischer Verhaltenserwartungen in Wettkampfeinheiten des Spitzensports und auf der Ebene des Funktionssystems die Orientierung am Code Sieg/Niederlage sowie an den Regeln des sozialen Kontextes. Und drittens geht es schließlich um die Frage, was ein Trainer braucht, um die Trainer-Athlet-Interaktion erfolgreich zu gestalten. Dabei werden in dem Modell drei Aspekte berücksichtigt: die *Aktualisierung spezifischer (Steuerungs-)Medien*, *soziale Fähigkeiten*, die ein Trainer benötigt, und die *Ausgestaltung der Trainerrolle* innerhalb der Trainer-Athlet-Interaktion (vgl. Abb. 5).

Sozial kompetentes Trainerhandeln lässt sich ohne eine Abgrenzung des jeweiligen Handlungsfeldes von Trainern und eine Berücksichtigung der Kontextbedingungen, unter denen Trainer handeln, nicht hinreichend definieren. Zentral wird das Verhalten vor allem durch den Code Sieg/Niederlage determiniert. Sozial kompetentes Trainerhandeln ist in Wettkampfeinheiten des Spitzensports nur dann anschlussfähig, wenn es das Streben nach sportlichem Erfolg unterstützt. Das Trainerhandeln muss demnach primär auf den Sieg im Wettkampf ausgerichtet sein. Einem Streben nach sportlichem Erfolg sind jedoch insofern Grenzen gesetzt, als es bestimmte Regeln gibt, die eingehalten werden müssen. Die Beachtung der Regeln des sozialen Kontextes Spitzensport stellt demnach eine zweite handlungsleitende Prämisse sozial kompetenten Trainerhandelns dar. Dies impliziert das Verstehen, Analysieren und Reflektieren der formellen und informellen Regeln sowie ethisch-moralischer Grundsätze. Neben diesen übergeordneten handlungsleitenden Prämissen, die sich aus der systemspezifischen Handlungslogik des gesellschaftlichen Funktionssystems Spitzensport ergeben, gilt es für sozial kompetente Trainer auf der Ebene der Wettkampfeinheit vor allem, sich mit den unterschiedlichen Verhaltenserwartungen, Interessen und Bedürfnissen der einzelnen Akteure angemessen auseinander zu setzen und diese derart zu berücksichtigen, dass ein maximal möglicher Nutzen für alle Beteiligten gegeben ist. Gerade im Hinblick auf die Trainer-Athlet-Interaktion besteht eine zentrale Steuerungsaufgabe des Trainers darin, unterschiedliche Rationalitäten und Orientierungen zu koordinieren sowie Individualinteressen einzelner Akteure an das Gesamtziel der Wettkampfeinheit zurück zu binden.

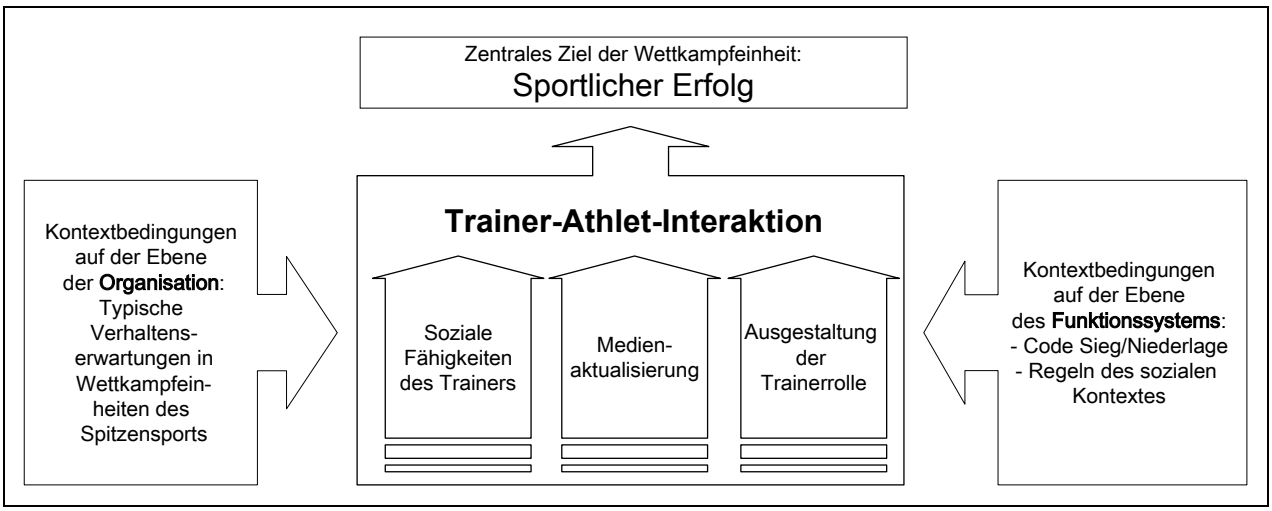

Abb. 5: Modell sozial kompetenten Trainerhandelns im Spitzensport

Die handlungsleitenden Prämissen sozial kompetenten Trainerhandelns sowie die typischen Verhaltenserwartungen in Wettkampfeinheiten des Spitzensports wurden auf der Basis der Theorie gesellschaftlicher Differenzierung sowie organisations- und gruppensoziologischer Überlegungen entwickelt.

Die Trainer-Athlet-Interaktion wurde ebenfalls systemtheoretisch beleuchtet und auf der Basis kommunikations-, steuerungs- und konflikttheoretischer Überlegungen konstruiert. Grundlage dafür bildeten vor allem drei systemtheoretische Teiltheorien, nämlich der Kommunikationsbegriff Niklas Luhmanns, dessen Theorie symbolisch generalisierter Kommunikationsmedien und die systemtheoretische Konflikttheorie. Das Ziel bestand darin, auf der Basis dieser theoretischen Überlegungen Antworten auf die Frage zu geben, was Trainer im Spitzensport benötigen, um ihre Athleten im Hinblick auf das zentrale Ziel „sportlicher Erfolg“ erfolgreich zu steuern. Hierbei wurden drei Aspekte herausgearbeitet: einmal die Aktualisierung so genannter *(Kommunikations-/Steuerungs-)Medien*, dann konkrete *soziale Fähigkeiten*, die sich noch weiter unterteilen lassen in kognitive Fähigkeiten, Handlungskompetenzen und methodisch-didaktische Fähigkeiten, und schließlich Aussagen zur Ausgestaltung der *sozialen Rolle* des Trainers innerhalb der Trainer-Athlet-Interaktion. Differenziert man diese Aspekte weiter nach ihrer jeweiligen Bedeutung in den theoretisch abgeleiteten Anwendungs- und Handlungsfeldern *Kommunikation*, *Steuerung* und *Konflikt*, dann lassen sich die Dimensionen sozial kompetenten Trainerhandelns tabellarisch wie folgt darstellen:

Tab. 4: Dimensionen sozial kompetenten Trainerhandelns

		Kommunikation		
			Steuerung	
				Konflikt
		→ Verständigung sichern	*→ Kooperation herstellen*	*→ Widersprüche regulieren*
Medienaktualisierung		• **Sinn** • **Sprache**	• Sinn • Sprache • **Macht/Recht** • **Geld** • **Wahrheit** • **Vertrauen** • **Sympathie**	• Sinn • Sprache • Macht/Recht • Geld • Wahrheit • Vertrauen • Sympathie
Soziale Fähig-keiten	**Kognition**	• **Kommunikations wissen**	• Kommunikations-wissen • **Steuerungswissen**	• Kommunikations-wissen • Steuerungswissen • **Konfliktwissen**
	Handlungs-kompetenz	• **Fähigkeiten zur situations-angemessenen Kommunikation**	• Fähigkeiten zur situations-angemessenen Kommunikation • **Rollenflexibilität**	• Fähigkeiten zur situations-angemessenen Kommunikation • Rollenflexibilität • **Management von Konfliktpoten-zialen und Konfliktverläufen**
	Methodik/ Didaktik	• **Vermittlung von Kommunikations wissen und Fähigkeiten zur situations-angemessenen Kommunikation**	• **Vermittlung von Steuerungswissen und Rollen-flexibilität**	• **Vermittlung von Konfliktwissen und der Fähigkeit zu produktivem Konfliktverhalten**
Ausgestaltung der Trainerrolle		• **Zuhörer** • **Moderator** • **Anweiser** • **Aufklärer**	• **Partner** • **Freund** • **Berater** • **Vorgesetzter**	• **Vorgesetzter** • **Auslöser** • **Regulierer** • **Durchsetzer**

Medien dienen innerhalb der Kommunikation dazu, die Komplexität und Unwahrscheinlichkeit von Kommunikation, die aus dem Problem der doppelten Kontingenz resultiert, einzuschränken, indem der Selektionsspielraum der Interaktionspartner begrenzt wird. Sozialkompetenz von Trainern zeichnet sich durch eine situationsangemessene Aktualisierung spezifischer Kommunikations- und Steuerungsmedien innerhalb der Trainer-Athlet-

Interaktion aus. Für eine erfolgreiche Gestaltung der Trainer-Athlet-Interaktion müssen Trainer ferner über spezielle *soziale Fähigkeiten* verfügen. Sie benötigen erstens ein theoretisches Wissen über Kommunikation und die Steuerung bzw. Regulierung von Konflikten innerhalb der Trainer-Athlet-Interaktion. Zweitens sollten sie über konkrete Handlungskompetenzen verfügen, um innerhalb der Trainer-Athlet-Interaktion Verständigung zu sichern, die Kooperation der Athleten herzustellen und Konflikte zu regulieren. Und drittens müssen sie in der Lage sein, ihre *Trainerrolle*, d. h. die an sie gestellten Erwartungen situationsangemessen und auf das jeweilige Ziel der Interaktion bezogen auszugestalten.

Diese einzelnen Bausteine sozial kompetenten Trainerhandelns – Medienaktualisierung, soziale Fähigkeiten und Ausgestaltung der Trainerrolle – bedingen sich dabei gegenseitig. So ist beispielsweise die Ausgestaltung der jeweiligen Trainerrolle davon abhängig, welche Steuerungsmedien innerhalb der Kommunikation aktualisiert werden. Die Handlungskompetenz „Rollenflexibilität“ zeichnet sich wiederum dadurch aus, dass der Trainer innerhalb der Medienaktualisierung und seiner dazugehörigen Trainerrolle in der Lage ist, zu wechseln.

Genauso stellen die Dimensionen Kommunikation, Steuerung und Konflikt keine einzelnen, voneinander trennbaren Kategorien dar, sondern es handelt sich in allen Fällen um Kommunikation. Die Theorie symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien und die systemtheoretische Konflikttheorie basieren jeweils auf dem Luhmannschen Kommunikationsbegriff. Steuerung und Konflikt stellen somit „Spezialfälle“ von Kommunikation dar, die jeweils über das primäre Interaktionsziel „Verständigung“ hinaus auf die Herstellung von Kooperation bzw. die Regulierung von Widersprüchen gerichtet sind.

Kommunikation ist nach Luhmann als eine Einheit aus den drei Selektionen Information, Mitteilung und Verstehen aufzufassen. Zentral ist dabei die Erkenntnis, dass das Verstehen als ein selbstreferenzieller Prozess aufgefasst werden muss und dass Interventionsversuche dementsprechend diese Selbstreferenzialität berücksichtigen müssen, wenn sie erfolgreich sein sollen. Kommunikation ist ein Prozess, bei dem Ego und Alter gleichzeitig Sinn aktualisieren. *Sinn* fungiert somit innerhalb der Kommunikation als ein „Universalmedium“. Für den Trainer heißt dies beispielsweise, dass er bei der Auswahl der Information und des Mitteilungsverhaltens antizipieren muss, wie seine Botschaft beim Athleten ankommt, d. h. wie dieser den Sinngehalt rekonstruiert. Eine solche Antizipation setzt voraus, dass sich der Trainer möglichst umfangreich mit der Identität des Athleten und seiner Vorgeschichte auseinandersetzt. Ein weiteres zentrales Medium, das gleichsinniges Verstehen überhaupt erst ermöglicht, ist die *Sprache*, d. h., eine grundsätzliche Voraussetzung dafür, dass der Trainer den Athleten erreicht, ist, dass dieser seine Sprache versteht.

Wenn der Trainer innerhalb der Kommunikation mit dem Athleten mit hoher Wahrscheinlichkeit sicherstellen möchte, dass eine *Verständigung* im Sinne eines „gleichsinnigen Verstehens“ stattfindet, dann benötigt er dafür bestimmte soziale Fähigkeiten. Auf der kognitiven Ebene ist dies erstens das theoretische Wissen über Kommunikation und die

Selbstreferenzialität des Verstehens. Zweitens sind dies auf der Handlungsebene konkrete Fähigkeiten zur situationsangemessenen Kommunikation. Und drittens gilt es auf der methodisch-didaktischen Ebene das kommunikationstheoretische Wissen und die Fähigkeiten zur situationsangemessenen Kommunikation auch den Athleten zu vermitteln.

Aus diesen kommunikationstheoretischen Überlegungen lassen sich schließlich auch Aussagen zur Gestaltung der sozialen Rolle des Trainers innerhalb der Trainer-Athlet-Interaktion machen. Je nach Anwendung bestimmter Gesprächstechniken oder im Hinblick auf bestimmte Gesprächssituationen kann er zum Beispiel die Rolle des Zuhörers, des Moderators, des Anweisers, des Aufklärers etc. einnehmen.

Im zweiten „Anwendungsfeld“ sozial kompetenten Trainerhandelns geht es um die *Steuerung* der Athleten innerhalb des Kommunikationsprozesses. Das Ziel der Steuerung geht dabei über die Verständigung hinaus und bezieht sich auf die Annahme von Selektionsvorschlägen durch Ego. Es geht also um den Erfolg von Kommunikation in der Form der Herstellung von *Kooperation*. Hierzu kann der Trainer auf unterschiedliche Steuerungsmedien zurückgreifen, wobei er situations- und kontextbezogen zwischen einer formellen macht/recht- und geldbasierten und einer informellen vertrauens-, wahrheits- und sympathiebasierten Steuerung unterscheiden kann.

Auf der Ebene der sozialen Fähigkeiten benötigt er dazu vor allem ein theoretisches Wissen über Steuerung (kognitive Ebene), Fähigkeiten zur situationsangemessenen Kommunikation und die Fähigkeit zur flexiblen Gestaltung seiner sozialen Rolle (Handlungsebene) sowie Fähigkeiten zur Vermittlung von Steuerungswissen und Rollenflexibilität (methodisch-didaktische Ebene).

Je nach Schwerpunktsetzung auf eine formelle oder informelle Steuerung kann ein sozial kompetenter Trainer zwischen sozialen Rollen wie „Partner“, „Freund“, „Berater“ oder „Vorgesetzter“ wechseln.

In einem dritten Handlungsfeld sozial kompetenten Trainerhandelns geht es dann um den *Konflikt* als Anwendungsfall von Kommunikation, d. h. die Ablehnung von Selektionsangeboten und die Kommunikation von Widersprüchen. Das Ziel besteht hier in einer funktionalen *Regulierung von Widersprüchen*. Auch in diesem spezifischen Anwendungsfall von Kommunikation kann der Trainer auf formelle und informelle Steuerungsmedien zurückgreifen, um das Konfliktverhalten innerhalb der Wettkampfeinheit zu konditionieren.

Die sozialen Fähigkeiten, die er dazu benötigt, lassen sich als Management von Konfliktpotenzialen und als Management von Konfliktverläufen beschreiben. Ferner sind auch hier Fähigkeiten zur situationsangemessenen Kommunikation und Rollenflexibilität erforderlich (Handlungsebene). Außerdem benötigen sozial kompetente Trainer ein theoretisches Konfliktwissen (kognitive Ebene) sowie Fähigkeiten zur Vermittlung von Konfliktwissen und eines produktiven Konfliktverhaltens (methodisch-didaktische Ebene).

Je nach Verlauf und Fortschreiten von Konflikten gestalten Trainer ihre soziale Rolle beispielsweise als „Auslöser“, „Regulierer“ oder „Durchsetzer“.

Mit dem hier entwickelten Modell lassen sich nun allerdings keinesfalls Patentrezepte für ein sozial kompetentes Trainerhandeln im Spitzensport anbieten, der Anspruch besteht vielmehr darin, die Komplexität aufzuzeigen und Erklärungen für das Gelingen und Misslingen von Kommunikation, für den Erfolg und das Scheitern von Trainern im Umgang mit ihren Athleten zu liefern und somit dazu beizutragen, die Bedingungen und Ursachen einer erfolgreichen Steuerung der Athleten innerhalb der Trainer-Athlet-Interaktion zu reflektieren und zu identifizieren. Das Modell betont dabei vor allem den Einfluss struktureller und situativer Bedingungen, d. h., Aussagen über die soziale Kompetenz von Trainern lassen sich immer nur vor dem Hintergrund der jeweils gegebenen Kontextbedingungen machen. Es gibt nicht die eine Erfolgsformel für den richtigen Umgang mit Athleten, sondern sozial kompetente Trainer zeichnen sich gerade dadurch aus, situationsgemessen unter Berücksichtigung personeller und struktureller Bedingungen richtig und erfolgreich zu handeln.

4 Lerntheoretische Überlegungen zur Vermittlung von Sozialkompetenz

Das Modell sozial kompetenten Trainerhandelns im Spitzensport wurde entwickelt, um zum einen den Begriff Sozialkompetenz semantisch zu klären, d. h. einzelne Dimensionen dieses Konstrukts zu beschreiben und einzuordnen sowie zum anderen abzuleiten, was ein Trainer an Wissen, sozialen und methodisch-didaktischen Fähigkeiten benötigt, um Athleten in Wettkampfeinheiten des Spitzensports erfolgreich zu steuern. Nachdem also theoretisch begründet wurde, *was* Sozialkompetenz ist und welche Bedeutung ihr im Kontext von Wettkampfeinheiten des Spitzensports zukommt, soll dieses Modell in einem zweiten Schritt nun lerntheoretisch fundiert werden, d. h., es soll die Frage geklärt werden, *wie* sich Sozialkompetenz innerhalb der Trainerausbildung vermitteln lässt.

Blickt man auf das vorliegende Modell sozial kompetenten Trainerhandelns, dann ergeben sich zwei zentrale Anforderungen an eine Vermittlung von Sozialkompetenz:

- Erstens geht es darum, *Wissen zu vermitteln*, und zwar in Form von Kommunikationswissen, Steuerungswissen, Konfliktwissen sowie Wissen über die jeweiligen Kontextbedingungen, die das Trainerhandeln beeinflussen.
- Zweitens gilt es, die *Fähigkeit zur Anwendung dieses Wissens zu vermitteln*. Trainer müssen demnach vor allem lernen, ihr Wissen situationsangemessen in den spezifischen Kontexten der Trainer-Athlet-Interaktion anzuwenden.

Um eine solche Verbindung von Wissenserwerb und Wissensanwendung herzustellen, bieten aus unserer Sicht vor allem konstruktivistische Lerntheorien Anknüpfungspunkte, da sich der Konstruktivismus gerade mit Möglichkeiten der Förderung des Wissens-

erwerbs sowie seiner kontextuellen und kulturellen Einbettung befasst. Die Kritik an den klassischen Lehr- und Lernstrategien, die beispielsweise aus dem Behaviorismus abgeleitet wurden, richtet sich vor allem auf den „unzureichenden Anwendungsbezug des gelehrten und gelernten Wissens“ mit der Folge, dass Wissen nur als „träges Wissen“ existiert oder als zusammenhangsloses Wissen, das nicht in bestehendes Vorwissen integriert wird. Der zentrale Kritikpunkt wird dabei in der fehlenden „Einbettung des Lernens in authentische Kontexte“ gesehen. Daher wird die Notwendigkeit betont, „den Erwerb von Wissen in dem Kontext zu verankern, der ihm seine Bedeutung verleiht. Gefördert werden soll aktives und selbstreguliertes Lernen in authentischen Kontexten“ (vgl. Gerstenmaier & Mandl, 1995, S. 867f.).

Konstruktivistische Lerntheorien basieren vor allem auf der Annahme, dass Wissenserwerb nur möglich ist als interne und subjektive Konstruktion. Wissen wird somit angesehen als etwas, das nicht unabhängig vom Lernenden existiert. Damit bildet die konstruktivistische Position den Gegenpol zu behavioristischen Ansätzen, die davon ausgehen, dass das Verhalten von Lernenden durch Umweltreize und durch steuerbare Stimuli konditioniert werden kann. Der Konstruktivismus stellt jedoch kein einheitliches Theoriekonzept dar, sondern er umfasst unterschiedliche Varianten. Eine bedeutende Variante stellt der radikale Konstruktivismus dar, der u. a. von H. v. Foerster, E. v. Glaserfeld, P. Watzlawick, H. R. Maturana, F. J. Varela und G. Roth vertreten wird und der anschließt an kognitions- und neurobiologische Forschungen.

Zentral für den *radikalen Konstruktivismus* ist die Auffassung, dass Wahrnehmung immer eine subjektive Konstruktion und Interpretation ist und Objektivität, subjektunabhängiges Denken und Verstehen unmöglich sind (vgl. Roth, 1986, S. 14). Nach Gerstenmaier & Mandl (1995, S. 868f.) lassen sich insgesamt drei Argumentationslinien des radikalen Konstruktivismus unterscheiden: Erstens eine *gehirnphysiologische*, deren Vertreter davon ausgehen, „daß das Gehirn, statt weltoffen zu sein, ein kognitiv in sich abgeschlossenes System ist, das nach eigenentwickelten Kriterien neuronale Signale deutet und bewertet, von deren wahrer Herkunft und Bedeutung es nichts absolut Verläßliches weiß“ (Roth, 1987, S. 235); zweitens eine *kognitionswissenschaftliche* Argumentationslinie, die auf dem Autopoiesis-Konzept, d. h. auf der Strukturdeterminiertheit und der informationellen Geschlossenheit von Organismen basiert, und deren Vertreter somit postulieren, dass nicht Umweltreize, sondern die kognitive Struktur das Verhalten bestimmen, da alle Informationen, die verarbeitet werden, selbst erzeugt sind und Individuen als autopoietische Systeme keinen informationellen Input und Output haben (vgl. Maturana, 1987, S. 95ff.); und drittens eine *systemtheoretische* Argumentationslinie, die vor allem durch Luhmann vertreten wird, und die den Blick auf die Selbstorganisation kognitiver Systeme richtet.

Der radikale Konstruktivismus negiert die traditionelle Vorstellung von Wissensvermittlung in der Form eines Informationstransfers. Wissen kann nicht übertragen werden, sondern bleibt immer etwas Persönliches und Privates, das der Lernende selbst konstruiert (vgl. Maturana, 1998, S. 22). In den kommunikationstheoretischen Ausführungen wurde

jedoch schon erläutert, dass selbstreferenzielle und operativ geschlossene Systeme durchaus auch umweltoffen sein können. Auch der radikale Konstruktivismus geht dementsprechend nicht davon aus, dass Formen der Beeinflussung gänzlich unmöglich sind, sondern dass Interventionen immer nur dann erfolgreich sein können, wenn der Lernende sich durch äußere Stimuli irritieren lässt, diese aufnimmt und intern nach eigenen Regeln verarbeitet. Umweltanstöße können dann auf Anschlussfähigkeit hoffen, wenn sie die systemspezifische Identität eines Individuums beachten und in der „Sprache" des Systems formuliert werden. Der Erfolg von Interventionen durch den Lehrenden kann jedoch nicht sichergestellt werden. Der Wissenserwerb erfolgt immer als eigene Konstruktion des Lernenden. Aus diesem Grund stehen die radikalen Konstruktivisten dem Mittel der *Instruktion* im Sinne einer Vermittlung von Wissen skeptisch gegenüber, da diese als unmöglich aufgefasst werden muss, sofern man Lernen als individuelle Konstruktion begreift, die primär durch das Individuum und nicht durch die Umwelt bestimmt wird (vgl. Blumstengel, 1998, S. 116).

Trotz dieser prinzipiellen Unmöglichkeit eines direkten Inputs und einer Intervention von außen, wie sie der radikale Konstruktivismus postuliert, gibt es auch konstruktivistische Lerntheorien, die der Instruktion eine wichtige Bedeutung zumessen. Hierin unterscheidet sich der „radikale" von einem „moderaten" Konstruktivismus (vgl. Dubs, 1995, S. 894f.), der zwar zentrale Grundannahmen des radikalen Konstruktivismus übernimmt, wie vor allem den Grundsatz, dass Wahrnehmung stets Konstruktion und Interpretation ist und Lernen und Wissenserwerb somit nur als individuelle Konstruktionsprozesse begriffen werden können, gleichzeitig jedoch davon ausgeht, dass dieser Prozess durchaus durch Instruktionen unterstützt werden kann, jedoch nicht in Form eines direkten Inputs, sondern nur auf indirektem Wege durch die Bereitstellung und Gestaltung von spezifischen Lernumgebungen:

> *But the idea that humans are structurally closed need not inevitably lead to the notion that they cannot be 'influenced', and influenced in predictable ways. The ideas underlying constructivism suggest that we shift from designing environments that instruct to designing environments that influence the structure of autopoietic unities in ways that conserve organization and adaptation.* Knuth & Cunningham, 1991, S. 167

Solche Lernumgebungen sollen sich dabei vor allem dadurch auszeichnen, dass sie zu „eine[r] aktive[n] Auseinandersetzung mit Problemen anregen und die Anwendungsqualität des Wissens erhöhen" (Gerstenmaier & Mandl, 1995, S. 875). Die Aufgabe des Lehrenden richtet sich demzufolge vor allem auf die Gestaltung einer problemangemessenen Lernumgebung. Darüber hinaus nimmt der Lehrende die Rolle eines „Coaches" ein, „der den individuellen Konstruktionsprozess anregen und unterstützen, aber nicht wirklich steuern kann (und soll)" (Blumstengel, 1998, S. 116). Lernen lässt sich in diesem Sinne verstehen als Balanceakt zwischen Instruktion und Konstruktion:

> *Konstruktion und Instruktion lassen sich nicht nach einem Alles-oder-Nichts-Prinzip realisieren. Lernen erfordert zum einen immer Motivation, Interesse und Aktivität seitens des Lernenden: Jeder Lernprozeß ist also konstruktiv, und es muß oberstes Ziel des Unterrichts sein, den Lernenden Konstruktionen zu ermöglichen und diese anzuregen. Lernen erfordert zum anderen aber auch Orientierung, Anleitung und Hilfe: Jeder Lernprozeß ist also interaktiv, und es ist eine weitere zentrale Aufgabe des Unterrichts, Lernende unterstützend zu begleiten und ihnen hilfreiche Instruktionen anzubieten.* Mandl & Reinmann-Rothmeier, 1995, S. 53

Der hier beschriebene moderate Konstruktivismus wurde auch in der Instruktionspsychologie und der Empirischen Pädagogik aufgegriffen. Dort bildete er die theoretische Basis für die Entwicklung von Ansätzen zur Gestaltung von konstruktivistischen Lernumgebungen. Drei dieser Ansätze sollen im Folgenden vorgestellt und hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Vermittlung von Sozialkompetenz von Trainerinnen und Trainern im Spitzensport beleuchtet werden. Dabei handelt es sich um

- den Anchored Instruction-Ansatz,
- den Cognitive Apprenticeship-Ansatz und
- das Situierte Lernen.

Der *Anchored Instruction-Ansatz* wurde von Bransford et al. (vgl. Bransford, Vye, Adams & Perfetto, 1989; Cognition and Technology Group, 1990) entwickelt und richtet sich vor allem auf das Problem „trägen Wissens". Dabei beruht der Ansatz auf der Annahme, dass eine fehlende Anwendungsqualität von Wissen auf die Art des Wissenserwerbs zurückzuführen ist. Demzufolge hängt die Abrufbarkeit von Wissen in konkreten Problemsituationen davon ab, ob das Wissen auch in ähnlichen, authentischen Situationen erworben wurde. Nach Bransford et al. lassen sich solche authentischen und wirksamen Lernumgebungen schaffen durch einen so genannten *Anker*, „der Interesse erzeugt, den Lernenden die Identifizierung und Definition von Problemen erlaubt sowie die Aufmerksamkeit der Lernenden auf das Wahrnehmen und Verstehen dieser Probleme lenkt" (vgl. Gerstenmaier & Mandl, 1995, S. 875). Der Begriff „Anker" bezieht sich dabei auf eine spezifische Aufgabenstellung oder Problemsituation, die sich durch eine hohe Authentizität auszeichnet. Um eine solche Authentizität zu fördern, bietet es sich insbesondere an, Anker in multimedialer Form zu präsentieren. Hier sind Printmedien oder Bilder denkbar, genauso Tonaufnahmen und vor allem auch videobasierte Anker, weil sie die höchste Informationsdichte und Authentizität bieten (vgl. Blumstengel, 1998, S. 122).

Nach Gerstenmaier & Mandl (1995, S. 876) zeichnet sich der Anchored Instruction-Ansatz vor allem dadurch aus, dass durch multimediale Anker eine Vielzahl von unterschiedlichen Problemen und Anwendungskontexten angeboten werden können. Solche „multiplen Kontexte" richten sich auf eine „Dekontextualisierung" und die Flexibilität des Wissens: „Indem die Lernenden ihr Wissen aus unterschiedlichen Kontexten gewinnen,

erfahren sie schon beim Wissenserwerb, welches Wissen auf andere Situationen übertragbar und welches Wissen situationsspezifisch ist".

Der Ansatz des *Cognitive Apprenticeship* geht auf Collins, Brown & Newman (1989) zurück und versucht eine Vorgehensweise, die ursprünglich aus der Lehrlingsausbildung im Handwerk stammt, auf intellektuelle Aufgaben und den Erwerb von Wissen zu übertragen. Der Ansatz basiert dabei vor allem auf zwei zentralen Forderungen. Um das Problem „trägen Wissens" zu überwinden, sollte die Wissensvermittlung zum einem immer in *authentischen Problemsituationen* erfolgen, um so einen starken Anwendungsbezug und eine Vernetzung von neuem und bereits erlerntem Wissen mit spezifischen Kontexten herzustellen. Zum anderen basiert der Ansatz auf instruktionalen Methoden und einer *Anleitung durch Experten*:

> *Conceptual and factual knowledge thus are learned in terms of their uses in a variety of contexts, encouraging both a deeper understanding of the meaning of the concepts and facts themselves and a rich web of memorable associations between them and problemsolving contexts. It is this dual focus on expert processes and situated learning that we expect to help solve the educational problems of brittle skills and inert knowledge. Second […] cognitive apprenticeship refers to the focus of the learning-through-guided-experience on cognitive and metacognitive […] skills and processes.* Collins, Brown & Newman, 1989, S. 457

Collins, Brown & Newman unterscheiden einzelne Phasen innerhalb des Lernprozesses, die sich dadurch auszeichnen, dass die Unterstützungsleistungen und Hilfestellungen des anleitenden Experten stufenweise immer mehr abnehmen. Die erste Phase, das *Modeling*, zeichnet sich dadurch aus, dass der Lernende einen Experten bei der Lösung eines authentischen Problems beobachtet und so Eindrücke über das Vorgehen in konkreten Problemsituationen sammelt: „Modeling involves an expert´s carrying out a task so that students can observe and build a conceptual model of the process that they are required to accomplish the task" (Collins, Brown & Newman, 1989, S. 481). In der zweiten Phase, dem *Coaching,* wird der Lernende dann mit einer Problemstellung konfrontiert, die er selbständig bearbeiten soll. Dabei wird er vom Experten beobachtet, dieser gibt Rückmeldungen und gegebenenfalls Hilfestellungen: „Coaching consists of observing students while they take out a task and offering hints, scaffolding, feedback, modeling, reminders, and new tasks aimed at bringing their performance closer to expert performance" (Collins, Brown & Newman, 1989, S. 481). *Scaffolding* und *Fading* kennzeichnen die nächste Stufe und beziehen sich auf eine Lernphase, in der die Hilfestellungen des Experten immer mehr ausgeschaltet werden und der Lernende in zunehmend eigenständiger Weise immer neue Problemsituationen in unterschiedlichen Kontexten löst: „*Scaffolding* refers to the supports the teacher provides to help the student carry out a task. These supports can either take the form of suggestions or help. [...] Fading consists of the gradual removal of supports until students are on their own" (Collins, Brown & Newman, 1989, S. 482). Die

nächsten beiden Phasen, *Articulation* und *Reflection*, sollen dem Lernenden helfen, eine Verbindung herzustellen zwischen der Expertenbeobachtung und einem bewussten Zugang zu eigenen Problemlösestrategien. Dies impliziert eine verbale Äußerung der jeweiligen Aktivitäten der Problemlösung sowie einen Vergleich des eigenen Vorgehens mit dem Vorgehen des Experten und der anderen Lernenden: „Articulation includes any method of getting students to articulate their knowledge, reasoning, or problem-solving processes in a domain. […] Reflection enables students to compare their own problem-solving processes with those of an expert, another student, and ultimately, an internal cognitive model of expertise" (Collins, Brown & Newman, 1989, S. 482). Im letzten Lernabschnitt, der Phase der *Exploration*, werden die Unterstützungsleistungen des Experten dann gänzlich ausgeschaltet, so dass der Lernende Problemsituationen selbständig lösen soll: „Exploration involves pushing students into a mode of problem solving on their own. […] Exploration is the natural culmination of the fading of supports" (Collins, Brown & Newman, 1989, S. 483).

Aus der Verbindung kognitionstheoretischer und konstruktivistischer Annahmen sowie aus den instruktionalen Ansätzen der Instruktionspsychologie und der Empirischen Pädagogik leiten Mandl et al. (vgl. Reinmann-Rothmeier, Mandl & Prenzel, 1994; Gerstenmaier & Mandl, 1995; Mandl, Gruber & Renkl, 1995, 1997) den Ansatz des *Situierten Lernens* ab, in dem sie grundlegende Aspekte für die Gestaltung konstruktivistischer Lernumgebungen beschreiben und diese in den folgenden Forderungen zusammenfassen:

(1) *Komplexe Ausgangsprobleme*: Den Ausgangspunkt für das Lernen sollte ein für die Lernenden interessantes und intrinsisch motivierendes Problem bilden, das diese als Herausforderung ansehen. Dieses Problem sollte dabei so gewählt sein, dass es auf der einen Seite anknüpft an die Vorerfahrungen der Lernenden, auf der anderen Seite jedoch auch einen Neuigkeitscharakter besitzt (vgl. Mandl, Gruber & Renkl, 1997, S. 171).

(2) *Authentizität und Situiertheit*: Die Lernumgebung sollte so gestaltet werden, dass sie authentische und realistische Probleme aufwirft, die sowohl den inhaltlichen Rahmen als auch den Anwendungskontext für den Wissenserwerb bereitstellen sollen. Wissen und Anwendungsbedingungen für das Wissen sollen somit parallel erworben werden (vgl. Reinmann-Rothmeier, Mandl & Prenzel, 1994, S. 46).

(3) *Multiple Kontexte*: Der Wissenserwerb sollte in jeweils unterschiedlichen und vielfältigen Kontexten erfolgen, um die Dekontextualisierung und den Transfer auf andere Kontexte zu fördern, so dass Wissen stets flexibel auf vielfältige Problemstellungen übertragen werden kann (vgl. Gerstenmaier & Mandl, 1995, S. 879).

(4) *Multiple Perspektiven*: Zusätzlich sollte den Lernenden die Möglichkeit gegeben werden, Probleme aus jeweils unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten (zum Beispiel aus dem Blickwinkel unterschiedlicher theoretischer Ansätze oder verschiedener Personen; vgl. Blumstengel, 1998, S. 120), damit sie lernen, „Inhalte unter variierenden Aspekten bzw. von verschiedenen Standpunkten aus zu sehen und zu bearbeiten" (vgl. Gerstenmaier & Mandl, 1995, S. 879).

(5) *Artikulation und Reflexion*: Artikulation meint, dass die Lernenden die Wissensinhalte nach außen tragen sollen, in der Regel in sprachlicher Form. Dies fördert einerseits die Bildung multipler Perspektiven im sozialen Austausch mit anderen und regt andererseits das Nachdenken über die eigenen Denkprozesse an (vgl. Reinmann-Rothmeier, Mandl & Prenzel, 1994, S. 53; Knuth & Kunningham, 1991, S. 174). Damit wird ein Reflexionsprozess in Gang gesetzt, der den Lernenden besser in die Lage versetzt, „Wissen über die unmittelbare Situation hinaus zu strukturieren und sich allgemeine Problemlösungsstrategien anzueignen bzw. diese zu verfeinern" (Blumstengel, 1998, S. 121).

(6) *Sozialer Kontext*: Der soziale Kontext und kooperatives Lernen sollten in konstruktivistischen Lernumgebungen einen hohen Stellenwert haben, um gemeinsames Problemlösen in Lerngruppen zu fördern. Hier bietet sich insbesondere die Einbeziehung von Experten an (vgl. Gerstenmaier & Mandl, 1995, S. 879).

Aus diesen Kriterien hinsichtlich der Gestaltung von konstruktivistischen Lernumgebungen lassen sich auch Schlussfolgerungen ableiten hinsichtlich der Rollen von Lernenden und Lehrenden innerhalb des Lernprozesses. So fordern Gerstenmaier & Mandl (1995, S. 883), dass „sich Lernende nicht als passive Rezipienten von Wissen verstehen, sondern als aktive, selbstgesteuerte Lernende. Sie sollten zunehmend in der Lage sein, ihr Lernen selbst zu planen, zu organisieren, durchzuführen und zu bewerten. Lehrende sollten sich weniger als Vermittler, Präsentatoren von Wissen verstehen, sondern mehr als Mitgestalter von Lernumgebungen und Unterstützer von Lernprozessen".

Aus diesen lerntheoretischen Überlegungen lässt sich nun Folgendes für die Vermittlung von Sozialkompetenz innerhalb der Trainerausbildung ableiten:

Zunächst ergibt sich die zentrale Forderung, für die Vermittlung von sozial kompetentem Trainerhandeln möglichst authentische Lernumgebungen bereitzustellen, die sich auf Interaktionssituationen in Wettkampfeinheiten des Spitzensports beziehen und in denen es darum geht, konkrete Probleme der Interaktion – vor allem die Sicherung von Verständigung, die Herstellung von Kooperation und die Regulierung von Widersprüchen – zu lösen. Solche authentischen Problemsituationen sollen Trainern dementsprechend die Möglichkeit eröffnen, Kommunikationswissen, Steuerungswissen, Konfliktwissen sowie Wissen über die jeweiligen Kontextbedingungen, die das Trainerhandeln beeinflussen, situationsspezifisch und anwendungsbezogen zu erwerben.

Führt man sich die Ausführungen hinsichtlich des Anchored Instruction-Ansatzes vor Augen, dann bieten sich aus unserer Sicht insbesondere *multimediale Anker* an, um authentische Lernkontexte und realistische Problemstellungen zu schaffen. Hierbei kann vor allem auf Video- bzw. Tonaufnahmen zurückgegriffen werden, die Interaktionssituationen in Wettkampfeinheiten des Spitzensports visuell und/oder auditiv wiedergeben. Ein Problem könnte hier jedoch darin bestehen, für die vielfältigen Problemstellungen authentische Anker zu produzieren, gerade wenn es um persönliche Interaktionssituationen, vertrauensbasierte oder auch konfliktbezogene Kommunikationen geht. Solche Situationen

lassen sich kaum authentisch nachstellen. Zudem ist davon auszugehen, dass das Verhalten der interagierenden Personen von der Wahrnehmung, dass eine Situation beobachtet und aufgezeichnet wird, beeinflusst wird und somit an Authentizität verliert. Dennoch sind auch für den Bereich von Interaktionen des Spitzensports authentische videobasierte Anker verfügbar, beispielsweise in Form von Fernsehaufzeichnungen von Auszeiten in Spielsportarten wie Handball oder Basketball.

Darüber hinaus bieten sich auch Anker aus der Sportberichterstattung des Fernsehens oder der Printmedien für eine Analyse konfliktbezogener Kommunikationen an. Eine solche Auseinandersetzung mit der medialen Inszenierung von Konflikten in Wettkampfeinheiten des Spitzensports kann beispielsweise dazu beitragen, eine konfliktbezogene Medienkompetenz zu vermitteln und Trainer im Umgang mit den Medien zu schulen.

Folgt man dem Cognitive Apprenticeship-Ansatz, dann bietet es sich ferner an, den Wissenserwerb und die Wissensanwendung in eine *Expertenkultur* zu integrieren. Für die erste Stufe des modellhaften Lernens sind beispielsweise Hospitationen oder Praktika denkbar. Hier können die Lernenden ihr neu erworbenes Wissen zum einen mit dem problembezogenen Verhalten eines Experten vergleichen, zum anderen können sie an der Seite erfahrener Trainer ihr Wissen in konkreten Problemsituationen und unter Anleitung und Unterstützung des Experten selbst anwenden und erproben. Dabei dient der Trainerkollege vor allem als Ansprech- und Diskussionspartner, so dass konkrete Handlungs- und Problemlösestrategien gemeinsam reflektiert werden können.

Darüber hinaus bietet sich eine Expertenkultur auch an, um Erfahrungen, die Trainer fortlaufend in ihrem Trainingsalltag sammeln, gemeinsam mit anderen Trainern zu reflektieren und einen Austausch von Handlungs- und Problemlösestrategien anzuregen. Die Etablierung einer solchen Expertenkultur ist beispielsweise möglich im Rahmen von regelmäßigen Trainerworkshops oder Fortbildungsveranstaltungen, zu denen sowohl Trainerneulinge als auch erfahrene Trainer zusammenkommen, um aus der Praxis zu berichten, authentische Problemsituationen sowie eigene Erfahrungen im Umgang mit diesen darzustellen und gemeinsam nach Lösungen zu suchen.

Um die praktische Umsetzung von Beobachtungen und Reflexionen authentischer Problemsituationen sowie das eigene sozial kompetente Trainerhandeln zu erproben, bieten sich innerhalb der Trainerausbildung ferner auch Rollenspiele als mögliche Übungsform an.

Allgemein lässt sich hinsichtlich der Vermittlung von Sozialkompetenz innerhalb der Trainerausbildung zusammenfassend festhalten, dass die Vermittlung sozial kompetenten Trainerhandelns über die Instruktion von Wissen im Sinne eines „klassischen Inputs“ hinausgehen sollte, um den Erwerb „trägen Wissens“ zu vermeiden. Kommunikations-, Steuerungs- und Konfliktwissen sollten stets anwendungsbezogen und gebunden an möglichst authentische Lernumgebungen vermittelt werden. Der Anwendungsbezug kann dabei – wie beispielhaft angedeutet – auf unterschiedliche Weise hergestellt werden. So

besteht eine Möglichkeit darin, authentische Problemsituationen mit Hilfe multimedialer Anker herzustellen. Ferner gilt es, durch die Einbettung des Lernprozesses in eine Expertenkultur einerseits geeignete Modelle bereitzustellen, andererseits aber auch vor allem Reflexionsprozesse und den gegenseitigen Austausch anzuregen. Insgesamt sollten die Vermittlungsstrategien darauf abzielen, bei Trainern ein Bewusstsein für mögliche Problemsituationen zu schaffen, sowie dafür, das eigene Handeln in diesen Situationen immer wieder zu reflektieren, die Folgen abzuschätzen und individuelle und situationsangemessene Problemlöse- und Erfolgsstrategien zu entwickeln.

5 Leitfragen der empirischen Untersuchung

Ausgehend von der Analyse des Forschungsstandes zum Thema Sozialkompetenz und auf der Basis des entwickelten Modells sozial kompetenten Trainerhandelns im Spitzensport sowie der lerntheoretischen Überlegungen lassen sich für die empirische Untersuchung drei zentrale Ziele formulieren:

Erstens gilt es empirisch zu beleuchten, welches allgemeine und tätigkeitsbezogene Verständnis von Sozialkompetenz die zentralen Akteure in Wettkampfeinheiten des Spitzensports aufweisen, um herauszufinden, welche Alltagsdefinitionen im Hinblick auf sozial kompetentes Trainerhandeln existieren und welche Bedeutung der Sozialkompetenz innerhalb der Praxis zugemessen wird.

Zweitens sollen die theoretisch abgeleiteten Dimensionen und das Modell sozial kompetenten Trainerhandelns im Spitzensport empirisch überprüft werden. Dabei geht es insbesondere darum, die Bedeutung dieser einzelnen Dimensionen in unterschiedlichen Wettkampfeinheiten und idealtypischen Situationen des Spitzensports einzuschätzen.

Und *drittens* soll empirisch beleuchtet werden, welchen Stellenwert die Vermittlung von Sozialkompetenz innerhalb der Trainerausbildung einnimmt und wie die Frage der Lernbarkeit und Vermittlung von Sozialkompetenz eingeschätzt wird, um darauf aufbauend Empfehlungen für die Integration von Vermittlungsinhalten und -strategien zum Thema Sozialkompetenz von Trainerinnen und Trainern im Spitzensport innerhalb der Trainerausbildung abzuleiten.

Aus diesen Teilfragen ergeben sich für die empirische Untersuchung demnach drei zentrale Untersuchungsbereiche:

- Das allgemeine und tätigkeitsbezogene Verständnis von Sozialkompetenz
- Die Dimensionen sozial kompetenten Trainerhandelns
- Die Frage der Vermittlung und des Stellenwerts von Sozialkompetenz innerhalb der Trainerausbildung

Die hier skizzierten Forschungsfragen und Untersuchungsbereiche lassen sich anhand der folgenden Teilfragestellungen weiter differenzieren:

(1) Welches allgemeine und tätigkeitsbezogene Verständnis von Sozialkompetenz weisen die Akteure in Wettkampfeinheiten des Spitzensports auf?
- *Wie definieren Trainer, Athleten, Manager und Funktionäre den Begriff „Sozialkompetenz"?*
- *Welche Bedeutung hat sozial kompetentes Trainerhandeln für den sportlichen Erfolg?*
- *In welchem Verhältnis stehen fachliche und soziale Fähigkeiten von Trainern?*
- *Was kennzeichnet sozial inkompetente Verhaltensweisen, und welche Folgen resultieren aus der sozialen Inkompetenz von Trainerinnen und Trainern?*

(2) Welche Bedeutung wird den theoretisch abgeleiteten Dimensionen sozial kompetenten Trainerhandelns in der Praxis zugemessen?
- *Wie lässt sich innerhalb der Trainer-Athlet-Interaktion Verständigung sichern und eine „funktionierende Kommunikation" herstellen?*
- *Wie können Trainer Athleten erfolgreich steuern, und wie lässt sich die Kooperation zwischen Trainer und Athlet bzw. zwischen den Athleten einer Wettkampfeinheit herstellen?*
- *Wie lassen sich Widersprüche und Konflikte innerhalb einer Wettkampfeinheit regulieren?*
- *Wie gelingt es Trainern, unterschiedliche Handlungslogiken, mit denen sie innerhalb von Wettkampfeinheiten konfrontiert werden, bei ihrem Handeln zu berücksichtigen und zu koordinieren?*

(3) Welchen Stellenwert hat Sozialkompetenz innerhalb der Trainerausbildung, und wie wird die Frage der Vermittlung eingeschätzt?
- *Wie schätzen die Akteure die Lernbarkeit von Sozialkompetenz ein, und welche Vermittlungsstrategien halten sie für Erfolg versprechend?*
- *Welchen Stellenwert hat die Vermittlung von Sozialkompetenz innerhalb der Ausbildung der Fachverbände und des Deutschen Sportbundes?*
- *Welche Vermittlungsinhalte und -strategien werden in den aktuellen Ausbildungsordnungen genannt?*
- *Wo zeigen sich Anknüpfungspunkte für die Integration neuer Vermittlungsinhalte und -strategien?*

III Konzeption und Durchführung der Untersuchung

1 Methodisches Vorgehen

Neben einer theoretischen Auseinandersetzung mit den Anforderungen, die im Spitzensport an ein erfolgreiches Trainerhandeln gestellt werden, gilt es auch, die Praxis des Trainerhandelns empirisch zu untersuchen, um die praktische Relevanz sozial kompetenten Trainerhandelns zu beleuchten und das Problembewusstsein sowie die Bereitschaft der beteiligten Akteure, sich mit dieser Thematik auseinander zu setzen, zu erfassen.

Unsere Untersuchung setzt sich vor allem zum Ziel, die Bedeutung eines sozial kompetenten Trainerhandelns in spezifischen Interaktionssituationen in Wettkampfeinheiten des Spitzensports zu erfassen. Hieraus ergeben sich bestimmte Anforderungen an die Konzeption und Durchführung der empirischen Untersuchung:

Erstens muss das Untersuchungsfeld so ausgewählt werden, dass sich möglichst Aussagen für den gesamten Bereich des Spitzensports treffen lassen. Nun stellen sich Wettkampfeinheiten des Spitzensports keineswegs als einheitliche soziale Gebilde dar. Die theoretischen Ausführungen haben deutlich gezeigt, dass sie in Abhängigkeit von der jeweiligen Sportart, der Definition der sportlichen Leistung, ihres Professionalisierungsgrades oder ihrer Stellen- und Rollendifferenzierung erheblich variieren können. Dabei kann man davon ausgehen, dass diese Strukturunterschiede auch die Art und Weise der Interaktionen innerhalb der Wettkampfeinheiten beeinflussen und sich daraus jeweils unterschiedliche Anforderungsmuster an Trainerinnen und Trainer ergeben. Darüber hinaus ist zu vermuten, dass sich auch soziodemographische Merkmale wie das Alter oder das Geschlecht der Interaktionspartner auf die Interaktion auswirken. Diese strukturelle Vielfalt von Wettkampfeinheiten des Spitzensports und den möglichen Einfluss soziodemographischer Merkmale gilt es dementsprechend bei der Planung der empirischen Untersuchung zu beachten, um möglichst umfassende Aussagen für den gesamten Bereich des Spitzensports treffen zu können. Schließlich soll das Problem sozial kompetenten Trainerhandelns auch aus der jeweiligen Perspektive der unterschiedlichen Akteure in Wettkampfeinheiten des Spitzensports beleuchtet werden, so dass eine Befragung unterschiedlicher Personengruppen notwendig ist. Aus diesen genannten Aspekten ergeben sich spezifische Anforderungen hinsichtlich der Auswahl der zu untersuchenden Sportarten sowie der zu befragenden Personen:

- Da sich das Untersuchungsfeld auf den Bereich des Spitzensports beschränkt, gilt es bei der Auswahl der zu befragenden Personen zunächst darauf zu achten, dass es sich

um Akteure aus Wettkampfeinheiten auf nationalem bzw. internationalem Spitzenniveau handelt.

- Innerhalb der Untersuchung sollen möglichst viele unterschiedliche Sportarten und Arten von Wettkampfeinheiten vertreten sein, um eine Differenzierung beispielsweise im Hinblick auf Mannschafts- und Individualsportarten, vereins- und verbandsgebundene Wettkampfeinheiten oder auch auf den Kommerzialisierungs- und Professionalisierungsgrad vornehmen zu können.
- Um mögliche geschlechtsspezifische Besonderheiten zu erfassen, gilt es bei der Auswahl der zu befragenden Personen darauf zu achten, männliche und weibliche Personen zu rekrutieren.
- Schließlich sollen, um die unterschiedlichen Perspektiven in Wettkampfeinheiten des Spitzensports angemessen berücksichtigen zu können, alle relevanten Akteursgruppen befragt werden.

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen wurden schließlich Trainer, Athleten, Manager und Funktionäre als relevante Akteursgruppen in Wettkampfeinheiten des Spitzensports ausgewählt. Diese Akteure stammen aus 14 unterschiedlichen Sportarten und gehören sowohl vereins- wie auch verbandsgebundenen Wettkampfeinheiten an. Dabei handelt es sich um Wettkampfeinheiten aus dem Bereich der Sportspiele Fußball, Handball, Volleyball, Basketball und Hockey, die sich als kooperierende Wettkampfgruppen kennzeichnen lassen, dann um Wettkampfeinheiten aus dem Bereich Rudern, also um koagierende Wettkampfgruppen, und schließlich um Wettkampfeinheiten aus dem Bereich der Individualsportarten Leichtathletik, Schwimmen, Turnen, Ringen, Judo, Biathlon, Nordische Kombination und Radsport.

Im Hinblick auf die theoretischen Überlegungen zum Thema Sozialkompetenz und die daraus abgeleiteten Leitfragestellungen für die empirische Untersuchung gilt es *zweitens*, bei der Gewinnung von Daten folgende untersuchungsspezifische Eigenheiten zu beachten und bei der Wahl des Untersuchungsinstrumentariums zu berücksichtigen:

- Es sollen Sachverhalte erfragt werden, für deren Schilderung eine angemessene Redezeit zur Verfügung gestellt werden muss. Dazu gehören z. B. subjektive Theorien, aber auch Charakterisierungen von sozial kompetenten und nicht kompetenten Verhaltensweisen.
- Einige Aspekte erfordern eine sehr sensible und differenzierte Vorgehensweise und ein personell und situativ abgestimmtes „Nachhaken“ bei der Befragung. Dies gilt vor allem für Sachverhalte, die sich auf Kommunikation beziehen, wie z. B. die Fragen nach gegenseitigem Verstehen und Sich-Verstanden-Fühlen, aber auch die Untersuchung von Kommunikationsmustern in der Organisation.
- Weiterhin wird bei vielen Teilaspekten eine Reflexion so genannter „blinder Flecken“ der Hauptakteure gefordert, d. h., es wird eine Schilderung von Problemen verlangt, über die sich die Befragten möglicherweise noch keine Gedanken gemacht haben oder die bislang zumindest in den Wettkampfeinheiten nicht kommuniziert werden.

- Schließlich ist davon auszugehen, dass viele der relevanten Akteure der Meinung sind, ihre Verhaltensweisen bei der Regulierung sozialer Prozesse seien erfolgreich und angemessen. Daraus können gegebenenfalls Ablehnungs- oder Verweigerungshaltungen resultieren, was ebenfalls ein sehr vorsichtiges Vorgehen bei der Datengewinnung voraussetzt.

Aus den genannten Punkten lassen sich spezifische Anforderungen an das Untersuchungsinstrumentarium ableiten. So kommt es im Grunde von vornherein nicht in Frage, die für unser Forschungsproblem relevanten Daten mit Hilfe von Fragebögen oder standardisierten psychologischen Testverfahren zu erheben. Mit diesen Methoden ist bei einer solchen Fragestellung nicht nur die Gefahr einer reduzierten Bereitschaft zur Teilnahme, sondern vor allem auch das Problem verbunden, dass die zu untersuchenden Sachverhalte überhaupt nicht in ihrer ganzen Komplexität abgebildet werden können.

Aus diesem Grund haben wir uns entschieden, leitfadengestützten Experteninterviews zum Kernstück der Untersuchung zu machen. Dieses qualitative Verfahren bietet sich besonders aufgrund des explorativen Charakters der Untersuchung an. Die Datenerhebung orientiert sich dabei an Formen des fokussierten Interviews (Lamnek, 1988, S. 79ff.) und des problem- und gegenstandszentrierten Interviews (Witzel, 1985; Elbing, 1991). Bei diesen Interviews handelt es sich um teilstrukturierte Vorgehensweisen, was es einerseits ermöglicht, direkt auf die theoretische Fragestellung und Forschungsperspektiven zu fokussieren, andererseits bietet eine Teilstrukturierung im Gegensatz zu standardisierten Verfahren die Möglichkeit, neue Erkenntnisse aufzugreifen und in den weiteren Forschungsverlauf zu integrieren.

Die Entscheidung, die Interviews explizit als Experteninterviews zu kennzeichnen, ist deshalb sinnvoll, weil die Interviewten primär und explizit in ihrer Rolle als Vertreter einer spezifischen Gruppierung innerhalb einer Wettkampfeinheit und stellvertretend für bestimmte Sportbereiche Auskunft geben sollen. Das Thema unseres Forschungsprojektes lässt es natürlich nicht vermeiden, dass die Befragten als Individuen zu ihrer persönlichen Meinung bezüglich bestimmter Sachverhalte befragt werden. Dabei werden die Befragten allerdings angehalten, in ihrer jeweiligen Rolle innerhalb der betreffenden Wettkampfeinheit zu sprechen. Mit diesem Vorgehen soll erreicht werden, dass über individuelle Konstruktionen, wie z. B. über persönliche Theorien der Befragten zu den Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen sozialer Probleme im Sport, „archetypische“ Konstruktionen von Vertretern unterschiedlicher Wettkampfeinheiten erschlossen werden können.

Die Interviewstudie umfasst insgesamt 50 Experteninterviews mit den Hauptakteuren in Wettkampfeinheiten des Spitzensports aus insgesamt 14 verschiedenen Sportarten. Dabei handelt es sich um je 20 Interviews mit Trainern und Athleten sowie je fünf Interviews mit Managern und Funktionären.

Die zu befragenden Trainerinnen und Trainer wurden zu einem großen Teil über die Trainerakademie des DSB in Köln rekrutiert. Dabei handelt es sich um Trainer, die sich zum

Zeitpunkt der Befragung in der Ausbildung zum Diplom-Trainer an der Trainerakademie Köln befanden und die dementsprechend alle im Bereich des Spitzensports tätig sind bzw. eine Tätigkeit in diesem Bereich anstreben. Unter diesen insgesamt 16 Trainern in dem von uns ausgewählten Lehrgang befindet sich insgesamt nur eine Trainerin[14]. Zudem waren die Sportarten Handball und Fußball in dem Lehrgang nicht vertreten, so dass hier weitere vier Trainer von Bundesligamannschaften aus diesen Sportarten außerhalb der Trainerakademie rekrutiert wurden.

Bei den befragten Athleten handelt es sich ausnahmslos um Athleten auf nationalem bzw. internationalem Spitzenniveau, d. h. um Spielerinnen und Spieler der 1. Bundesliga sowie Teilnehmer und Medaillengewinner internationaler Meisterschaften. Der Anteil der weiblichen Befragten liegt hier mit 25 Prozent deutlich höher als bei den Trainern. Die Befragung dieser Personengruppe soll uns vor allem Informationen über „die andere Seite“ des Trainerhandelns liefern, also über das, wie subjektive Theorien von Trainern und deren tatsächliches Handeln denn auch beim Athleten ankommen.

In der Gruppe der Manager und Funktionäre wurden insgesamt fünf Manager von Bundesligavereinen aus den Sportarten Fußball, Handball und Volleyball sowie fünf Verbandsfunktionäre aus den Sportarten Judo, Rudern, Schwimmen, Leichtathletik und Basketball interviewt. Die Funktionäre bekleideten in ihren Verbänden jeweils die Position eines Sportdirektors bzw. die eines Vizepräsidenten Leistungssport. Die Gruppe der Manager und Funktionäre wurde deshalb als relevante Akteursgruppe im Hinblick auf das Thema Sozialkompetenz ausgewählt, da sie innerhalb von Wettkampfeinheiten des Spitzensports wichtige Bezugspersonen für Trainer darstellen und zudem häufig über die Rekrutierung von Trainern entscheiden. Mit der Befragung dieser dritten Untersuchungsgruppe beabsichtigen wir demnach die Erfassung unterschiedlicher Teilaspekte. Zunächst halten wir es für notwendig, Manager und Funktionäre der Wettkampfeinheiten zu befragen (je nachdem, welcher Stelleninhaber als aussagefähig zum Thema erachtet wird), um auf diese Weise die in einer Wettkampfeinheit informal hierarchisch vorgegebenen Möglichkeiten und Grenzen sozial kompetenten Handelns von Trainerinnen und Trainern zu eruieren. Dabei interessieren uns insbesondere auch Entscheidungsprozesse im Rahmen von Stellenbesetzungen und die Relevanz, die sozialer Kompetenz in diesem Zusammenhang zugemessen wird. Darüber hinaus sollen vor allem auch solche Funktionäre innerhalb der Sportverbände befragt werden, die in relevanter Weise an der Ausbildung von Trainerinnen und Trainern beteiligt sind, indem sie zum Beispiel Ausbildungsprogramme und Richtlinien entwerfen.

Um die Interviews nicht zu überfrachten, wird zusätzlich eine Dokumentanalyse durchgeführt. Analysiert werden dabei vor allem die Ausbildungsordnungen des Deutschen

[14] Die Zusammensetzung dieses Lehrgangs spiegelt in deutlicher Weise ein Problem wider, das Bahlke, Benning & Cachay (2004) in dem Forschungsprojekt „Frauen als Trainerinnen“ beleuchtet haben, nämlich die Unterrepräsentanz von Frauen als Trainerinnen im Spitzensport.

Sportbundes und der Fachverbände für die C-, B-, A- und Diplomtrainerausbildung sowie konkrete Lehrmaterialien aus den Ausbildungslehrgängen der Fachverbände und der Trainerakademie des Deutschen Sportbundes – vorwiegend zu sportsoziologischen, sportpsychologischen und sportpädagogischen Ausbildungsinhalten. Dabei geht es insbesondere darum zu ermitteln,

- welche Relevanz dem Thema Sozialkompetenz aktuell innerhalb der Trainerausbildung der Verbände zugesprochen wird,
- anhand welcher Strategien und Inhalte soziale Kompetenz bisher innerhalb der Trainerausbildung vermittelt werden soll und
- wo sich schließlich innerhalb der Trainerausbildung der Verbände Anknüpfungspunkte für die Integration von Lehreinheiten zu Sozialkompetenz bieten.

Das Ziel der Dokumentenanalyse besteht schließlich darin, die aktuell auf Verbandsebene unabhängig von informalen Akteurskonstellationen beobachtbaren Anforderungen an soziale Kompetenz von Trainerinnen und Trainer zu erschließen und somit quasiobjektive Richtwerte zu erhalten, in welchem Maße und mit welchen Strategien soziale Kompetenz bislang vermittelt werden soll. Die Tab. 6 fasst das Untersuchungsdesign unserer Studie zusammen.

Tab. 5: Untersuchungsdesign

Sportarten (14): Basketball, Biathlon, Fußball, Handball, Hockey, Judo, Leichtathletik, Radsport, Ringen	
Dokumentenanalyse: Auswertung von Ausbildungsrichtlinien und Lehrmaterialien der Fachverbände und der Trainerakademie des DSB zum Thema	**Leitfadengestützte Experteninterviews mit:** • 20 Trainer/innen • 20 Athleten • 10 Manager und Funktionäre

2 Untersuchungsdurchführung

Für die Durchführung der Interviewstudie wurde zunächst ein allgemeiner Interviewleitfaden entwickelt, dessen zentrale Fragebereiche sich aus den theoretischen Überlegungen und den Leitfragen der Untersuchung ergaben. Dabei handelt es sich demnach um Fragen zum allgemeinen und anwendungsbezogenen Verständnis von Sozialkompetenz, zu den Dimensionen sozial kompetenten Trainerhandelns und zur Frage der Lernbarkeit und Vermittlung von Sozialkompetenz innerhalb der Trainerausbildung. Überprüft wurde dieser Interviewleitfaden im Rahmen eines Pretests mit zwei in der Regionalliga tätigen Fußballtrainern. Aufgrund dieser Testinterviews wurde der Leitfaden anschließend inhaltlich sowie sprachlich überarbeitet und angepasst.

Um die Interviewpartner konkret auf ihre jeweilige Akteursrolle innerhalb der Wettkampfeinheit bezogen zu befragen, wurden die einzelnen Fragebereiche des Interviewleitfadens speziell auf die jeweilige Funktionsrolle des Interviewten zugeschnitten (vgl. Interviewleitfäden im Anhang).

Nachdem im Mai 2003 insgesamt 16 Trainer aus zehn verschiedenen Sportarten an der Trainerakademie in Köln interviewt worden waren, wurde die Befragung der Trainer im September 2003 mit jeweils zwei Interviews in den Sportarten Handball und Fußball abgeschlossen. Insgesamt wurden 20 Trainer und Trainerinnen interviewt. Die Tab. 6 zeigt die Zuordnung der Interviewpersonen zu den einzelnen Sportarten.

Tab. 6: Übersicht über die innerhalb der Interviewstudie befragten Personen

Interviews / Sportart	Anzahl			
	Trainer	**Athleten**	**Manager**	**Funktionäre**
Fußball	2	2	2	-
Handball	2	2	2	-
Basketball	2	2	-	1
Volleyball	2	2	1	-
Hockey	2	2	-	-
Radsport	1	1	-	-
Rudern	2	2	-	1
Schwimmen	2	1	-	1
Leichtathletik	1	1	-	1
Judo	1	1	-	1
Ringen	1	1	-	-
Biathlon	1	-	-	-
Nord. Komb.	1	2	-	-
Turnen	-	1	-	-
gesamt	**∑ 20**	**∑ 20**	**∑ 5**	**∑ 5**

Die Rekrutierung der Athleten als Interviewpartner sollte ursprünglich über die befragten Trainer erfolgen. Da sich dies jedoch als schwierig erwies und nur in wenigen Fällen funktionierte, wurden die meisten Athleten über persönliche Kontakte der Projektleiter sowie über Anfragen bei Vereinen und Verbänden rekrutiert. Das Gleiche galt für die Manager und Funktionäre. Die Feldphase der Befragung der Athleten und Athletinnen sowie der Manager und Funktionäre erstreckte sich über den Zeitraum von September 2003 bis März 2004.

Im Rahmen der Dokumentenanalyse sollen Materialien gesichtet werden, die Aufschluss geben über den augenblicklichen Stand der inhaltlichen und methodisch-didaktischen Vermittlung von Sozialkompetenz innerhalb der Trainerausbildung. Daher haben wir die

zuständigen Fachverbände für die in unserer Untersuchung vertretenden Sportarten per Email gebeten, uns jeweils die folgenden Materialien zur Verfügung zu stellen:

- Ausbildungs-/Lehrordnungen für die C-, B- und A-Trainerausbildung,
- möglichst detaillierte Übersichten über die Ausbildungsinhalte der einzelnen Lizenzstufen,
- Lehrmaterialien aus den Trainerlehrgängen sowie
- Literaturlisten.

Die Bereitschaft, uns zu unterstützen, war bei den einzelnen Fachverbänden unterschiedlich ausgeprägt, so dass sich die Sichtung dieser Materialien als schwierig erwies, da uns zum Teil Materialien erst nach wiederholter telefonischer Anfrage oder auch gar nicht zur Verfügung gestellt wurden. Während die entsprechenden Ausbildungsordnungen für fast alle Sportarten und Lizenzstufen vorliegen, konnten wir nur sehr vereinzelt Lehrmaterialien zu den einzelnen Themen sichten.

In die Dokumentenanalyse mit einbezogen wurden ferner Ausbildungsordnungen und -materialien der Diplomtrainerausbildung an der Trainerakademie des Deutschen Sportbundes (DSB) in Köln, die vor Ort gesichtet wurden.

3 Verfahren der Datenaufbereitung und Datenanalyse

Sämtliche Interviews wurden per Tonband aufgenommen und anschließend unter Wahrung der Anonymität transkribiert. Die Interviewauswertung erfolgte mit Hilfe des Verfahrens der qualitativen Kodierung (vgl. Kelle & Kluge, 1999, S. 54ff.) und unter Verwendung des Programms MAXQDA von Kuckartz (1999). Hierbei wurde in Orientierung an den theoretischen Überlegungen und den Leitfragen der Untersuchung zunächst zentrale Auswertungskategorien mit entsprechenden Unterkategorien gebildet, die dann während der Analyse laufend ergänzt und überarbeitet wurden.

IV Ergebnisdarstellung

Im Rahmen der Interviewstudie sollte die praktische Relevanz eines sozial kompetenten Trainerhandelns im Spitzensport empirisch beleuchtet werden. Dabei ging es *erstens* darum, zu erfassen, welches allgemeine und tätigkeitsbezogene Verständnis von Sozialkompetenz in der Praxis gegeben ist (Kap. 1). *Zweitens* wurden einzelne, theoretisch abgeleitete Dimensionen sozial kompetenten Trainerhandelns empirisch überprüft (Kap. 2), und *drittens* ging es schließlich darum, Aussagen zur Lernbarkeit sowie zu möglichen Vermittlungsinhalten und -strategien innerhalb der Trainerausbildung zu machen (Kap. 3).

1 Allgemeines und tätigkeitsbezogenes Verständnis von Sozialkompetenz

Die Trainer, Athleten, Manager und Funktionäre wurden in den Interviews jeweils aufgefordert zu definieren, was sie unter dem Begriff „Sozialkompetenz“ verstehen. Ferner sollten sie die Bedeutung sozial kompetenten Trainerhandelns für den sportlichen Erfolg der Athleten einschätzen, die Wichtigkeit und das Verhältnis fachlicher und sozialer Fähigkeiten bestimmen und schließlich sozial inkompetente Verhaltensweisen sowie die Folgen sozialer Inkompetenz von Trainern benennen.

Die Definitionsversuche der Interviewpartner zeigen vor allem, dass Sozialkompetenz allgemein als ein *Fähigkeits-Mix*, d. h. als ein Zusammenspiel von bereichsspezifischen Teilkompetenzen aufgefasst wird. Zu den Einzelfähigkeiten, die hier sehr häufig genannt werden, gehören u. a. Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Kritikfähigkeit, Konfliktfähigkeit und Führungsfähigkeit:

> *Unter Sozialkompetenz verstehe ich eine hohe Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Kritikfähigkeit. Also der Trainer muss auch in der Lage sein, sich selbst mit seinen Aufgaben auch zu hinterfragen, d. h., auf die Gegenseite einzugehen. Er muss in der Lage sein, andere Menschen zu motivieren.* Basketball-F, 15

> *Die Fähigkeit zu erkennen, was mit dem anderen los ist. Selber auch Kritik annehmen zu können, auch das gehört zu Sozialkompetenz. Für mich ist es so ein Überbegriff für ganz viele kleine Fähigkeiten, die ein Trainer haben sollte.* Basketball-A-1, 25

> *Zur Sozialkompetenz gehört Kommunikation dazu, der Umgang miteinander, gewisse Spielregeln einhalten auf dem Feld und außerhalb des Feldes, Teamfähigkeit ist ein ganz großes Stichwort. Also das wären so die Punkte, die mir zuerst einfallen würden.* Basketball-TR-1, 13

> *Sozialkompetenz umfasst das Miteinander-Umgehen, Konflikte zu erkennen, Konflikte zu lösen. Leute zu motivieren, nahbar zu sein, also dass da auch ein gewisses Verhältnis zwischen Sportler und Trainer vorhanden ist, das der täglichen Arbeit eben einfach zuträglich ist.* Basketball-TR-2, 21

> *Die Fähigkeiten zum Leadership, um vielleicht das mal auszudrücken. Und zwar aus sich heraus als Person und nicht hierarchisch bedingt.* Leichtathletik-F, 17

Neben diesen Teilkompetenzen, die sich vor allem auf das konkrete Trainerhandeln innerhalb der Interaktion und den „richtigen Umgang" mit den Akteuren der Wettkampfeinheit beziehen und die sich daher als *verhaltensbezogene Konstrukte* kennzeichnen lassen, werden in den Begriffsbestimmungen auch spezifische Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale genannt, die den erfolgreichen Umgang von Trainern mit den Akteuren der Wettkampfeinheit erklären sollen und die dementsprechend als *erklärungsbezogene Konstrukte* bezeichnet werden können. Zu den Merkmalen, die hier häufig genannt werden, gehören u. a. Begriffe wie „Ausstrahlung", „Persönlichkeit", „Menschenkenntnis" oder „Feeling":

> *Der Trainer muss aber auch ein sehr offener Mensch sein. Er muss mit Menschen umgehen können. [...] Er muss eine gewisse Menschenkenntnis haben, um zu erkennen, wie sind die Leute drauf.* Rudern-TR-2, 15

> *Der Trainer sollte über die Fähigkeit verfügen, mit Menschen generell umgehen zu können, also ein gewisses Händchen dafür haben, was man nicht wirklich zu 100 Prozent lernen kann, sondern man muss eben so ein bisschen Feeling dafür haben.* Radsport-TR,13

> *Der Trainer muss, was seine Ausstrahlung angeht, ein entsprechendes Auftreten haben, d. h., er muss von der Ausstrahlung her und vom Gesamtauftreten schon irgendwo einen gewissen Respekt mitbringen als Persönlichkeit.* Basketball-F, 11

Inhaltlich zeigen sich in den Begriffsbestimmungen zur Sozialkompetenz von Trainern zwei weitere zentrale Merkmale. Einige Interviewpartner legen den Schwerpunkt vor allem auf die Interaktion zwischen dem Trainer und den Akteuren der Wettkampfeinheit, während andere Sozialkompetenz vor allem auf ein soziales Umweltmanagement durch den Trainer beziehen. Diejenigen, die Sozialkompetenz vor allem als *Interaktionsfähigkeit* begreifen, sprechen sehr häufig einfach von dem „richtigen Umgang" mit Menschen:

> *Der Umgang mit anderen Menschen, mit der Gruppe der Sportler, der Gruppe der Funktionäre, also mit allen, die in das eigene Tätigkeitsfeld mit reinwirken. Da sollte man die Fähigkeit haben, mit denen umgehen zu können. Das würde ich unter sozialer Kompetenz verstehen.* Ski Nordisch-TR, 49

> *Sozialkompetenz würde ich einordnen als das soziale Auftreten, das richtige Gefühl, das richtige Wissen, wie ich mit anderen Mitmenschen umzugehen habe.* Volleyball-TR-1, 19

> *Das ist für mich eigentlich schon die größte Sozialkompetenz, dass er mit den Spielern umgehen kann, dass er mit den Spielern spricht.* Handball-M-2, 24

Wodurch sich solch ein „richtiger Umgang“ auszeichnet, hängt u. a. von der jeweiligen Zielgruppe ab, mit der sich der Trainer auseinandersetzt. Hier weisen die Interviewpartner beispielsweise darauf hin, dass es Unterschiede im „richtigen Umgang“ mit Funktionären und jugendlichen Athleten oder männlichen und weiblichen Athleten gibt:

> *Man ist auch immer so ein bisschen Zwischenglied zwischen Verein und Leistungssportlern. Man muss als Vermittler auftreten und da gehört auch soziale Kompetenz dazu in dem Sinne, wie man sich verhält. Ich kann [...] schlecht mit einem jugendlichen Touch zu den Vorstandsleuten gehen und versuchen, denen etwas zu verkaufen, was ich ganz toll finde. Da muss ich mir schon in jeder Situation klar überlegen: wie trete ich auf? Das ist für mich auch soziale Kompetenz.* Rudern-TR-2, 17

> *Der Trainer muss auf den Sportler eingehen können, er muss sich auf verschiedene Situationen einstellen können. Also mit Frauen geht man sicherlich anders um als mit Männern. Und das sollte er beherrschen.* Radsport-A, 23

Ferner wird ein weiteres zentrales Merkmal von Sozialkompetenz im *Umgang mit Individualität* gesehen. Die Interviewpartner betonen sehr häufig, dass es keine „Patentrezepte“ im Umgang mit den Athleten gibt, sondern dass Trainer die Individualität jedes einzelnen Athleten berücksichtigen müssen:

> *Der Trainer muss erkennen, dass es eine Mannschaft ist, und es gibt unglaublich viele Individuen in dieser Mannschaft. Und jedes Individuum braucht etwas anderes als die anderen. Und es gibt einen Spielertyp, den man streicheln muss, und es gibt einen, dem man eine Ohrfeige geben muss. Ein Trainer muss dieses Gefühl haben und nicht alle über einen Kamm [scheren]. Als Trainer muss ich alles, was möglich ist, aus einer Mannschaft rausholen. Und das kann der Trainer nur, wenn er jedes Individuum versteht.* Handball-A-2, 15

> *Der Trainer muss wissen, wie er die einzelnen Charaktere in einer Mannschaft anpacken kann. Die eine braucht vielleicht den etwas raueren Ton, die andere etwas mehr Streicheleinheiten und darauf muss sich ein Trainer dann auch optimal einstellen können. Da ist jetzt nicht so einfach ‚Schema F’ anzuwenden.* Volleyball-M, 21

Neben einer solchen situations-, zielgruppen- und individuumsspezifischen Angemessenheit des Umgangs mit den Akteuren der Wettkampfeinheit betonen einige Interviewpartner insbesondere in Bezug auf die Trainer-Athlet-Interaktion ein weiteres zentrales Merkmal sozial kompetenten Trainerhandels, das sich als *Personalisierung* der Trainer-Athlet-Beziehung beschreiben lässt. Sozial kompetente Trainer zeichnen sich demnach dadurch aus, dass sie über die formale Trainer-Athlet-Beziehung hinausgehend eine persönliche Beziehung zu den Athleten aufbauen. In den Interviewaussagen wird eine solche Personalisierung der Beziehung charakterisiert durch Begriffe wie „Vertrauen", „Freundschaft" oder „Emotionalisierung":

> *Sozialkompetenz ist für mich die Fähigkeit, auf Mitmenschen einzugehen, also Verständnis zu zeigen und Vertrauen zu erwecken und eben ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis schaffen zu können.* Ringen-A, 25

> *Sozialkompetenz heißt, dass das Verhalten zwischen Trainer und Sportler auf einer Basis stattfindet, wo mehr die Freundschaft im Vordergrund steht, dass der Sportler Vertrauen hat und wenn er irgendwelche Fehler macht, dass man ihn eben nicht gleich mit der Keule rund macht.* Biathlon-TR, 27

> *Sozialkompetenz ist meiner Meinung nach etwas, das man [...] nutzen kann, um Sportler zu einer höheren Leistung zu bringen, indem man sie noch auf ganz anderen Ebenen, auf sozialen Ebenen anspricht. Das heißt, Sozialkompetenz kann sein, dass man mit Einfühlungsvermögen arbeitet, auch sehr persönlich arbeitet. Also nicht fachlich distanziert, sondern vielleicht emotionalisiert.* Hockey-TR-1, 23

In den Aussagen der Interviewpartner wird jedoch auch deutlich, dass es hier abhängig vom Formalisierungs- und Professionalisierungsgrad der Wettkampfeinheit Unterschiede gibt. Eine Personalisierung der Trainer-Athlet-Beziehung wird vor allem in den Individualsportarten und in den nicht-professionellen Mannschaftssportarten wie zum Beispiel im Hockey als bedeutsam eingeschätzt:

> *Sozialkompetenz heißt für mich, dass man einen gewissen Umgangston pflegt, vielleicht und ganz normal auch mit einem spricht. Also nicht in so einem Befehlston. Ich denke, im Hockey ist es dann auch noch ein gutes und privates Verhältnis. Dass man nicht mit ‚Sie' angesprochen wird oder so wie im Fußball zum Beispiel. Also das finde ich schon bei uns ganz wichtig, dass man ein gutes Verhältnis hat, weil man das mehr oder weniger doch als Amateursportler macht und in seiner Freizeit. Das alles auf freundschaftlicher Basis ein bisschen mehr geschieht.* Hockey-A-1, 15

Die Personalisierung der Trainer-Athlet-Beziehung zeigt sich auch darin, dass der Trainer den Athlet als ganze Person wahrnimmt und die Zusammenarbeit nicht ausschließlich auf Training, Wettkampf und die Verbesserung der sportlichen Leistung ausrichtet. Ein sozial

kompetenter Trainer übernimmt demnach die Verantwortung für eine ganzheitliche Entwicklung der Athleten, und er nimmt Rücksicht auf außersportliche Bedürfnisse und Probleme:

> *Sozialkompetenz heißt, dass man sich halt nicht nur im Training auf das Fachliche konzentriert und auf die Leistungs- oder Anforderungsparameter, sondern dass man sich mit dem Menschen auch auseinander setzt und auf ihn eingeht und reagiert und auch mit seinen Stimmungen, mit seinen Befindlichkeiten arbeitet.* Schwimmen-TR-2, 15

> *Der Trainer muss Verständnis für die einzelne Person haben. Wenn sie Probleme im Beruf hat, in der Schule, die Freundin ist ja auch manchmal nicht unentscheidend. Und dann sollte er sich auch für das Privatleben des Sportlers interessieren. Und nicht eindimensional denken und nur das Rudern sehen und den Rest abschotten.* Rudern-A-1, 17

Hieran schließt auch der zweite inhaltliche Schwerpunkt bei der Definition von sozial kompetentem Trainerhandeln an: das *soziale Umweltmanagement*. Für einige Interviewpartner zeichnet sich sozial kompetentes Trainerhandeln vor allem dadurch aus, dass sich Trainer um das soziale Umfeld der Athleten kümmern, sportliche Anforderungen mit außersportlichen Anforderungen in Ausbildung oder Beruf koordinieren, im außersportlichen Bereich soziale Hilfestellungen geben und auf private Probleme Rücksicht nehmen:

> *Ich glaube, dass die Athleten, die Jugendlichen, heute viel mehr mit Dingen belastet werden, die von außen kommen, die im sozialen Rahmen liegen. Mit Schule, mit Ausbildung, so ganz allgemein das Umfeld. Und da muss ich mich als Trainer mittlerweile auch mit auskennen und da in der Trainingsarbeit auch Rücksicht drauf nehmen bzw. das integrieren. Das heißt, ich brauche auch den engen Kontakt zu den Athleten.* Leichtathletik-TR, 21

> *Ein Trainer muss verstehen, dass es beim Athleten nicht nur um eine gute Arm- und Beinarbeit geht, sondern dass er eine Persönlichkeit formen muss. [...] Der Trainer muss eine Wirkung auf Menschen haben, weil auch über diese Wirkung die Entwicklung des Sportlers eine bessere ist, denn der Trainer tritt ja auch in anderen Bereichen auf. [...] Also der macht auch so ein bisschen Umweltmanagement. Da gibt es zwar auch viel Unterstützung durch Olympiastützpunkte, da haben wir Laufbahnberater, da haben wir Psychologen, und wir haben alles. Aber am Ende ist es immer der Trainer, der tagtäglich mit dem Sportler zu tun hat und der hat viel mehr mit dem Sportler zu tun als die Eltern jemals. D. h., der hat auch einen viel größeren Einfluss.* Schwimmen-F, 27

> *Wichtig ist der Trainer, der sieht, was der Mensch jetzt braucht. [...] Trainer müssen sich auch mit den Eltern kurzschließen, mit der Familie*

> *reden, wie die Belastung ist. Die Ernährung muss man abstimmen. Also eine riesige Palette sozialer Hilfestellungen.* Schwimmen-A, 25

> *Für mich ist ganz wichtig, dass man manchmal auch den Sport Sport sein lässt. Dass auch mal Verständnis aufgebracht werden muss, wenn familiäre Probleme da sind. Wenn irgendwo Unterstützung im Beruf vielleicht noch mal da sein muss. Wenn noch mal diskutiert werden muss über Bereiche, die nicht spezifisch mit dem Handballsport zu tun haben.* Handball-A-1, 19

Hinsichtlich der Bedeutung eines sozialen Umweltmanagements wird nach unterschiedlichen Anwendungsbereichen differenziert: dass Trainer die soziale Umwelt der Athleten in ihre Arbeit mit einbeziehen, wird vor allem im Nachwuchsbereich und im nicht-professionellen Bereich als bedeutsam eingeschätzt, während die Interviewpartner aus den professionalisierten Sportarten diesen Aspekt bei der Definition von Sozialkompetenz kaum berücksichtigten. Diese unterschiedliche Bewertung ist jedoch nicht überraschend, da die außersportlichen Anforderungen an die Athleten vor allem in Ausbildung und Beruf im Nachwuchsbereich und in den nicht-professionellen Sportarten sehr groß sind und somit auch die Trainer-Athlet-Interaktion sehr viel stärker beeinflussen:

> *Bei Sozialkompetenz muss ich trennen zwischen Nachwuchs- und Herrenbereich oder professionellem Bereich. [...] Ich habe sicherlich Inhalte von Sozialkompetenz, die sich in allen Bereichen widerspiegeln, aber in der jüngeren Generation ist es noch wesentlich umfassender, weil ich dort neben dem Trainersein auch eine Betreuerfunktion habe und die ist sehr, sehr vielschichtig. Es baut sich teilweise auch ein familiäres Verhältnis auf. Es ist eine so wichtige Aufgabe eigentlich, weil man auch über den Trainer hinaus Ansprechpartner für viele Dinge ist. Es gibt ja da viele Probleme zu koordinieren und das sehe ich schon als sehr wichtig an. Es kann nicht sein, dass ich zwei bis vier Stunden Training gebe und das war es dann, sondern da gehört auch dazu, dass man hier und da mal Probleme hört aus dem schulischen Bereich, aus dem familiären Bereich und entsprechend dann mit diesen Leuten auch Kontakt aufnimmt, um dort bestimmte Sachen auf die Reihe zu kriegen.* Volleyball-TR-2, 41

> *Man trainiert ja nicht nur. Man lebt quasi miteinander und verbringt eine ganze Zeit mit dem Sportler zusammen. Familiäre Sachen, Studiensachen, die gehören einfach damit rein. Alles mögliche. Gesundheitliche Aspekte. Da kommt wieder das Vertrauen rein. Da muss der Trainer auch einigermaßen Bescheid wissen: Hat der Probleme in den Bereichen? Da muss man auch gewisse Abstriche machen im sportlichen Bereich, damit man sich auf das Studium eine gewisse Zeit wieder konzentrieren kann. Und trotzdem kann die sportliche Sache vorankommen. Also man darf nicht immer nur Sport sehen, sondern man muss das ganze soziale Umfeld im*

> *Sport sehen. Und das spielt eine sehr wichtige Rolle gerade bei uns im Rudern. Fast 95 Prozent studieren.* Rudern-A-2, 25

Schließlich ist noch ein weiterer Aspekt sozial kompetenten Trainerhandelns zu nennen, der vor allem von den Interviewpartnern aus den Mannschaftssportarten genannt wird. Hierbei handelt es sich um die Fähigkeit, *Gruppen zu führen* und die Teambildung zu fördern:

> *Der Trainer muss natürlich versuchen, dieses Gruppengefühl hervorzurufen, dass der eine für den anderen da ist. Einfach auch ein gemeinsames Ziel zu haben, daraufhin gemeinsam hinzuarbeiten. Nicht dass jeder in seiner egoistischen Art und Weise versucht, sein eigenes Hemd zu retten, sondern dass man eine gemeinsame Aufgabe hat und jeden einzelnen Spieler darauf einspielt, die Aufgabe innerhalb eines Teams zu übernehmen. Und auch nur diese Aufgabe und nicht nach rechts oder nach links läuft, sondern genau diesen Part spielen muss, damit das Puzzle zusammenpasst. Das ist die große Kunst, die ein Trainer beherrschen muss, eine Einheit zu formen.* Fußball-M-1, 19

> *Das ist ja auch eine der Hauptaufgaben im Mannschaftssport, dass ich in der Lage bin, den Einzelnen dahin zu führen, dass er mit viel Spaß seine Spitzenleistungen abruft als Einzelathlet. Und dann kommt halt eben noch das andere hinzu, dass ich genau diesen Athleten auch dazu bringe, eben seine herausragenden Fähigkeiten in das Team einzubringen, so dass das Team das nutzen kann. Das ist ja eigentlich das, was für uns, was für den Mannschaftssport das höchste Profil jetzt eigentlich ergibt. Also nicht nur eben die Einzelleistungen des Athleten abrufen, sondern sich in Teamprozesse einzubinden.* Basketball-F, 35

Die Bedeutung eines sozial kompetenten Trainerhandelns für den Spitzensport ergibt sich vor allem aus seinen Potenzialen hinsichtlich der Steigerung der sportlichen Leistung. Es wird daher in den Interviewaussagen auch betont, dass Sozialkompetenz nicht gleichgesetzt werden darf mit prosozialem Verhalten und dass es nicht primär darum geht, sämtliche persönliche Bedürfnisse und Interessen der Akteure zu berücksichtigen, sondern sozial kompetentes Trainerhandeln muss sich immer auf das zentrale Ziel der Wettkampfeinheit, den sportlichen Erfolg, beziehen:

> *Im Leistungssport gehört es einfach dazu, diese Ausrichtung auf Spitzenleistungen auch wirklich gegenüber den Spielern zu vertreten, d. h., es ist nicht sozial kompetent, einen leistungsschwächeren Spieler spielen zu lassen, nur damit er spielt. Hier geht es auch darum, den Spielern die Erkenntnis zu vermitteln, dass sie das anerkennen als sozial kompetentes Verhalten des Trainers.* Fußball-TR-1, 36

Hinsichtlich der Einschätzung, dass die Sozialkompetenz von Trainern ein entscheidender Faktor ist, um im Spitzensport erfolgreich zu sein, herrscht unter sämtlichen Interview-

partnern Einigkeit. Worin jeweils konkret das Potenzial sozial kompetenten Trainerhandelns gesehen wird, ist davon abhängig, wie der einzelne Sozialkompetenz für sich definiert. Diejenigen, die soziale Kompetenz schwerpunktmäßig als Interaktionsfähigkeit definieren, gehen davon aus, dass sie die Grundlage bildet, um die Athleten erfolgreich zu steuern, sie zu motivieren und sämtliche Leistungsreserven zu mobilisieren:

> *Ohne soziale Kompetenz komme ich im Training in bestimmten Bereichen an die Spieler auch nicht ran. Wenn man irgendwelche Reserven noch rauskitzeln will oder bestimmte Fähigkeiten dann noch entwickeln will, dann geht das wahrscheinlich auch nur über diesen Bereich.* Volleyball-TR-2, 117

> *Soziale Kompetenz ist sehr wichtig. Also ein Sportler, der sich nicht wohl fühlt, und das beinhaltet das nun mal, der bringt auch keine Leistung. Das ist einfach so. Es fehlt die Motivation, es fehlt die Spitzenleistung.* Schwimmen-TR-2, 17

> *Spitzenleistungen kann man als Athlet wirklich nur bringen, wenn das Trainer-Athleten-Verhältnis stimmt.* Ringen-A, 49

Die Bedeutung von sozial kompetentem Trainerhandeln für den sportlichen Erfolg wird insbesondere in Mannschaftssportarten sehr hoch eingeschätzt, wo es für den Trainer darum geht, unterschiedliche Handlungslogiken und Bedürfnisse zu koordinieren und auf ein gemeinsames Ziel hin zu kanalisieren:

> *Gerade in den Mannschaftssportarten ist das eigentlich das A und O, die Sozialkompetenz. Gerade, wenn man auch sieht, dass diese Sportler da ja auch Unsummen verdienen, dann ist ein Trainer oft einfach auch so ein Dompteur, der einfach auf der Ebene der Sozialkompetenz eben die Leute dazu kriegen muss, so zu arbeiten, wie er sich das vorstellt.* Basketball-TR-2, 57

> *Soziale Kompetenz ist es sicherlich auch unabdingbar, wenn man sportlich erfolgreich sein will. Gerade im Mannschaftssport spielt das soziale Gefüge innerhalb der Mannschaft eine sehr große Rolle und da gibt es viele Verpflichtungen untereinander, eine soziale Beziehung unter den Spielern oder Trainer-Spieler-Verhältnisse.* Volleyball-TR-2, 51

Ferner wird die Bedeutung von Sozialkompetenz auch besonders hoch eingeschätzt, wenn es darum geht, sportliche Krisen und Konflikte zu überstehen. Hier wird vor allem auch die Bedeutung einer Personalisierung der Trainer-Athlet-Beziehung herausgestellt:

> *Innerhalb der Gruppe spielt die Sozialkompetenz des Trainers schon eine wichtige Rolle, weil die Mannschaft einfach auch in Krisensituationen zu einem Trainer eher steht, der auch menschlich die entsprechende Fürsorge hat, als zu einem anderen. [...] Der Trainer hat es einfacher, wenn*

> *er in der Hinsicht gearbeitet hat, um persönliche Krisen oder überhaupt Misserfolgszeiten zu überstehen, weil die Mannschaft dann einfach zu ihrem Trainer steht.* Fußball-A-2, 17

> *Wenn der sportliche Erfolg nicht da ist oder wenn es im sportlichen Bereich Probleme gibt, dann ist sicherlich auch der Faktor der sozialen Kompetenz höher einzuschätzen, als wenn sportlich alles rund läuft. Wenn sportliche Misserfolge da sind, dann ist auf jeden Fall der Trainer auch mehr gefordert in dem Bereich der sozialen Handlungskompetenz.* Basketball-TR-2, 61

Sozial kompetentes Trainerhandeln wird auch als notwendige Bedingung eingeschätzt, um langfristig mit Athleten zusammenzuarbeiten. Auch hier wird wieder die Bedeutung einer Personalisierung der Trainer-Athlet-Beziehung betont:

> *Um längerfristig mit einer Mannschaft zu arbeiten, gewinnt das Soziale immer mehr an Bedeutung. Kurzfristig kann man sich mit seiner Fachkompetenz nicht nur behaupten oder durchsetzen, sondern auch Einfluss haben und etwas erreichen. Aber je länger man mit Leuten zusammen ist, muss man auch dann einfach in der Lage sein, Veränderungen festzustellen und irgendwie darauf zu reagieren und Spannungen, die auch immer wieder da sind, durch Kommunikation zu lösen.* Fußball-TR-1, 28

> *Nach meiner Einschätzung ist Sozialkompetenz auf jeden Fall eine Voraussetzung, um erfolgreich zu sein. [...] Also ich würde nicht zwingend sagen, dass jeder, der sozial kompetent ist, auf jeden Fall immer Erfolg hat. [...] Aber ich glaube schon, dass das eine wesentliche Voraussetzung ist, wenn man langfristig arbeiten will. Sonst sind sie ganz schnell bei den ‚Grasfressern' und ‚Blut am Pfosten' und diesen populistischen Sprüchen, wo dann kurzfristig der so genannte Feuerwehrmann geholt wird, ganz bewusst, weil es ja dann am Ende nach draußen darum geht, das so genannte Zeichen zu setzen: jetzt wird Tacheless geredet. Deswegen muss man immer definieren, über welchen Zeitraum des Erfolgs oder der Zusammenarbeit man spricht. Und da sage ich: Diese Dinge da verschleißen sich relativ schnell und das ist für mich dann auch keine Überraschung, wenn die Trainer, die eben aus meiner Sicht nicht sozial kompetent sind, am Ende nicht erfolgreich sind. Sozialkompetenz ist besonders wichtig, wenn man langfristig erfolgreich mit einer Mannschaft arbeiten will.* Fußball-M, 21

> *Längerfristig kann ein Trainer nur mit einer Mannschaft Erfolg haben, wenn er sich auch um das Menschliche bemüht, also versucht, die Gruppe am Leben zu erhalten.* Fußball-A-2, 17

Diejenigen Interviewpartner, die soziale Kompetenz schwerpunktmäßig als soziales Umweltmanagement definieren, gehen vor allem davon aus, dass sich sportliche Höchstleistungen nur bei einem intakten sozialen Umfeld erbringen lassen:

> *Wenn der Athlet gegessen hat, geschlafen hat, für seinen Beruf oder für seine Karriere etwas geleistet hat, zu Hause alles in Ordnung ist, dann kann er Leistung bringen. Denn wenn in diesem Bereich etwas fehlt, dann ist es immer eine Frage der Zeit, bis ein Rückschlag auf die Leistung kommt. Es ist eine Pyramide, je besser die Basis aufgebaut wird, je breiter die Basis aufgebaut ist, desto mehr Aussichten auf Erfolg wirst du sehen. Letztendlich muss jeder von uns sich erstmal an den Grundbedürfnissen orientieren, dann kommen die anderen sozialen Bedürfnisse, die man hat, und letztlich zum Schluss, weil wir keinen Profi-Sport betreiben, kommt eigentlich die sportliche Leistung. [...] Gerade für eine Sportart wie Judo, die also einen Amateurstatus hat, nicht wie in der Fußball Bundesliga, wo dann nur Profis arbeiten, ist Sozialkompetenz besonders wichtig.* Judo-F, 33

> *Dieses ganze Drumherum muss passen, damit der Kopf frei ist, dass man dementsprechend trainieren kann. Dass man dementsprechend seinen Wettkampf absolvieren kann. Und jeder von uns weiß, sobald irgendetwas im zwischenmenschlichen Bereich, ob es zu Hause oder mit der Freundin oder mit dem Freund eben halt Probleme gibt, geht automatisch auch die Leistung zurück und automatisch ist die Konzentration beim Training auch weg.* Schwimmen-TR-1, 54

> *Sozialkompetenz ist schon sehr wichtig, weil über das Schaffen eines Umfeldes oder Vermitteln von Geborgenheit vielleicht auch noch Leistungsreserven da sind.* Rudern-TR-1, 19

Dass die Interviewpartner der Sozialkompetenz von Trainern einen sehr hohen Stellenwert beimessen, zeigt sich auch darin, dass sie die Bedeutung sozialer und fachlicher Fähigkeiten häufig als gleichrangig bewerten. Sehr viele wägen das Verhältnis von Sozialkompetenz und Fachkompetenz mit Hilfe prozentualer Angaben ab. Bei den meisten Interviewpartnern liegt die Einschätzung im Bereich 50/50 oder 60/40:

> *Fachkompetenz und Sozialkompetenz sind beide sehr wichtig. Ich denke 50 zu 50 oder 40 zu 60.* Ringen-TR, 61

> *Ich würde sagen 60 Prozent Sozialkompetenz und 40 Prozent Fachkompetenz. Da kann man jetzt streiten, ob das 65 oder 55 Prozent sind. Aber auf jeden Fall sollte Sozialkompetenz den überwiegenden Teil darstellen.* Handball-TR, 21

> *50/50 würde ich sagen.* Judo-A, 35

In den Interviewaussagen kommt zum Ausdruck, dass sich fachliche und soziale Fähigkeiten gegenseitig bedingen. Fachkompetenz wird dabei als Voraussetzung angesehen, um

überhaupt Zugang zu den Athleten zu bekommen, da fachliches Wissen und Können die Basis für die Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft von Trainern darstellen:

> *Ein Trainer ohne Fachkompetenz kann die höchste soziale Kompetenz haben, er wird irgendwann fachlich nicht ernst genommen. Damit wird seine Wirkung auch letztendlich in Frage zu stellen sein.* Leichtathletik-F, 23

> *Entscheidend ist natürlich schon die fachliche Kompetenz, weil sie am Ende ja auch ausstrahlt auf die Glaubwürdigkeit. Auch das ist ja wieder der Punkt, glaubwürdig und überzeugend sein zu können. Dafür müssen sie ja erstmal ihr Handwerk kennen und können. Wenn sie natürlich vor der Truppe stehen und sind der nette Sonnyboy und schunkeln auch mit jedem Spieler und geben jedem Spieler das Gefühl, dass er ihr Freund ist, sie aber am Ende nichts draufhaben, ja dann fallen sie auch hinten runter.* Fußball-M-2, 29

> *Fachliche Kompetenz ist auch ein großer Faktor. Wenn der Trainer Trainingseinheiten macht, wo du selbst denkst, für was mache ich das jetzt, für was ist das gut, dann verlierst du immer mehr die Lust und die Motivation, weiter zu trainieren, wenn du denkst, das hat eigentlich keinen Sinn, was ich hier mache. Von daher ist es sehr wichtig. Man merkt auch schnell, ob ein Trainer viel weiß und darüber nachgedacht hat, was er dir beibringt, was er macht, was er sagt, was er tut. [...] Fachkompetenz ist schon eine Grundlage dafür, dass der Trainer überhaupt einen Zugang zu den Spielern findet, dass er ernst genommen wird, dass er mit denen arbeiten kann.* Basketball-A-2, 51

Die Interviewaussagen weisen darauf hin, dass Fachkompetenz als eine Erfolgsbedingung aufgefasst wird, die bei der überwiegenden Mehrzahl der Trainer im Spitzensport gegeben ist, während die soziale Kompetenz häufig als der Faktor angesehen wird, der schließlich die ganz erfolgreichen von den weniger erfolgreichen Trainern trennt. Hierbei wird auch angemerkt, dass der Hauptgrund für das Scheitern von Trainern in sozialen Spannungen oder einem fehlenden Zugang zu den Athleten zu sehen ist und nicht so sehr in fachlichen Defiziten:

> *Bei Trainern mit annähernd gleicher Fachkompetenz macht eigentlich die Sozialkompetenz den Unterschied im Erfolg aus. Wenn Trainer entlassen werden, dann ist das ja in den allerwenigsten Fällen auf eine mangelnde Fachkompetenz zurückzuführen, sondern meistens ist es ja auf der persönlichen Ebene, dass eine Zusammenarbeit nicht mehr möglich ist. Und das ist ja genau der Faktor der Sozialkompetenz, wenn Trainer und Sportler nicht mehr miteinander arbeiten können oder auch die Vereinsverantwortlichen mit dem Trainer, dann steht normalerweise auch eine Trainerentlassung an.* Basketball-TR-2, 57

> *Von hundert Trainern, die fachlich gut sind, haben vielleicht weniger als die Hälfte diese soziale Kompetenz. Die, die sie nicht haben, die fallen aber auch alle im Spitzenbereich durch das Rost.* Schwimmen-F, 35

Neben einer Begriffsbestimmung von Sozialkompetenz und einer Einschätzung ihrer Bedeutung für den sportlichen Erfolg sollten die Interviewpartner auch Verhaltensweisen von Trainern nennen, die sie als *sozial inkompetent* betrachtet. Hier beziehen sich die Aussagen häufig auf fehlende Interaktionsfähigkeit von Trainern. Soziale Inkompetenz wird dabei meist gleichgesetzt mit fehlender Kommunikations-, Konflikt- oder Überzeugungsfähigkeit. Zudem haben sozial inkompetente Trainer Schwierigkeiten, den Zugang zu ihren Athleten zu finden und sie sind häufig nicht in der Lage, ein persönliches Verhältnis aufzubauen:

> *Ein Trainer ist sozial inkompetent, wenn er überhaupt nicht kommunikationsfähig ist im Hinblick auf die Mannschaft. Er muss sich mit den Spielern auseinander setzen. Der Spieler muss das Gefühl haben, dass man ihn ernst nimmt, dass man ihn als erwachsenen Menschen wahrnimmt und dass man mit ihm seine Probleme diskutieren kann. Ein Trainer muss aus meiner Sicht sich heute auch die Zeit nehmen, über das Trainingsmaß hinaus mit Spielern zu sprechen. Also die Taktik durchzugehen und zu sehen, wo hat der ein Problem? Hat der vielleicht ein persönliches Problem? Einfach um ihm das Gefühl zu geben, er würde sich damit auseinander setzen. Diese alte Schiene, Training, nach Hause fahren, das funktioniert heute nicht mehr. Deswegen ist das wichtig, dass er diese Fähigkeit hat.* Fußball-M-1, 35

> *Wenn er nur über Gewalt sein Können rüber bringt, wenn er nur über Strafen sein Können rüber bringt, wenn er nicht in der Lage ist, andere zu überzeugen. Der Trainer muss überzeugen und nicht allein mit der Autorität arbeiten, die er aufgrund seiner Position hat.* Judo-F, 41

> *Wenn Konflikte da sind und ein Trainer im Grunde genommen überhaupt nicht in der Lage ist, die auch mal auszudiskutieren, da auch mal mit Argumenten und Gegenargumenten irgendwo zu kommen. Wenn er das praktisch dann abbricht oder etwas nicht ausdiskutiert. Wenn einer das grundsätzlich gar nicht hinbekommt, da mit einer Gruppe darüber zu sprechen oder zu diskutieren, dann ist das schon sozial inkompetent. Denn zum Zusammenleben gehört einfach, auch die Dinge auszudiskutieren, dann letztendlich zu überzeugen, über Argumente zu überzeugen.* Fußball-TR-1, 34

> *Wenn der Trainer Schwierigkeiten hat, gewisse Verhältnisse mit den Sportlern aufzubauen, also sein Training runterreißt und außerhalb davon läuft nichts. Ich komme in die Halle, mache mein Training und gehe wieder nach Hause, und auf der normalen Kommunikationsebene ist halt gar nichts gelaufen, und es gibt nur ein reines Sportler-Trainer-Verhältnis*

> *und kein persönliches Verhältnis. Dieses Verhältnis ist einfach gar nicht da. Wenn das gegeben ist, dann ist er sozial inkompetent.* Rudern-TR-2, 29

Andere Aussagen betonen wiederum eher die soziale Umwelt des Athleten als wichtiges Handlungsfeld von Trainern und verbinden soziale Inkompetenz mit einem fehlenden Interesse und Engagement in diesem Bereich. Sozial inkompetente Trainer kümmern sich demzufolge nicht ausreichend um die außersportlichen Anforderungen und Bedürfnisse ihrer Athleten und zeigen wenig Interesse an einer ganzheitlichen Entwicklung der Athleten:

> *Ein Trainer ist sozial inkompetent, wenn er [...] nur seine Sache des Sports sieht. Wenn er nur an die sportliche Ausbildung denkt und nicht an das, was links und rechts noch auf den Sportler einwirkt. Wenn er das vollkommen ausklammert und sich darum nicht kümmert, dann ist er sozial inkompetent.* Ringen-TR, 71

> *Wenn jetzt offensichtliche Probleme vorhanden sind bei einem Athleten, der vielleicht privat oder schulisch-beruflich da in der Richtung wahnsinnige Schwierigkeiten hat und man als Trainer das einfach gar nicht berücksichtigt. Also solche Sachen, wo man einfach die Dinge, die jetzt diesen Athleten beschäftigen, das können ja irgendwelche Schicksalsschläge sein oder was auch immer, da gibt es tausend Sachen, wenn man das einfach gar nicht berücksichtigt und sagt, das hat für meinen Trainings- oder Wettkampfplan keinerlei Bedeutung, wir gehen nach Schema F weiter, dann ist ein Trainer sozial inkompetent.* Ski Nordisch-TR, 117

> *Wenn er im Endeffekt immer nur auf die Leistung achtet, die Leistung für ihn absolut im Vordergrund steht und das auch kompromisslos angestrebt wird, ohne dass ein Privatleben möglich ist. Wenn nicht auf den Athleten als Ganzes Rücksicht genommenen wird und dem Athleten kein Privatraum, keine Zeit mehr für sich selbst zugestanden wird. Oder wenn eben nicht auf die speziellen Bedürfnisse des Athleten eingegangen wird.* Ringen-A, 53

> *Wenn er mit der Mannschaft nicht umgehen kann und auch auf Bedürfnisse oder Probleme der Mannschaft oder einzelner Spieler in der Mannschaft nicht eingehen kann. Oder die ihm egal sind und für ihn vielleicht nur sein Erfolg zählt.* Hockey-A-2, 31

Die *Folgen* eines sozial inkompetenten Verhaltens von Trainern schätzen die Interviewpartner als sehr gravierend ein. Zum einen wird davon ausgegangen, dass soziale Inkompetenz dazu führt, dass die Athleten nicht ihr volles Leistungspotenzial ausschöpfen können:

> *Der Athlet wird irgendwann unzufrieden und die Leistung entwickelt sich nach unten. Ich bin der Auffassung, dass ein Athlet nur Leistung erbringen kann, wenn er mit sich selbst, mit der Umwelt, alles was um ihn*

> *herum ist, zufrieden ist. Eine gewisse Harmonie muss vorhanden sein.* Volleyball-TR-1, 37

> *Mangelnder Erfolg, Abnutzung mit dem jeweiligen Athleten, man erreicht ihn nicht und kann aus ihm nicht das Letzte rausholen.* Hockey-TR-2, 37

Zum anderen gehen die Interviewpartner davon aus, dass die soziale Inkompetenz von Trainern früher oder später zwangsläufig dazu führt, dass die Zusammenarbeit scheitert, d. h., Trainer verlieren ihren Arbeitsplatz oder Athleten beenden die Zusammenarbeit und wechseln zu einem anderen Verein. Im Nachwuchsbereich wird zudem die soziale Inkompetenz von Trainern als wesentliche Ursache für den Dropout von Athleten aufgefasst:

> *Wenn die Kommunikation nicht mehr stimmt, auch innerhalb einer Mannschaft, dann ist der Trainer den Job los.* Schwimmen-TR-1, 62

> *Dass die Leute keine Lust mehr haben zu trainieren oder den Verein wechseln, zum anderen Trainer gehen oder dass eben der sportliche Erfolg nicht da ist und man dann entlassen wird oder wie auch immer. Beim Fußball spricht man ja oft davon, dass die Mannschaft dann gegen den Trainer spielt oder so und bevor sie die ganze Mannschaft entlassen, entlassen sie dann meistens eher den Trainer.* Rudern-TR-1, 31

> *Gerade auch im Nachwuchsbereich ist die Gefahr dabei, wenn ich keine soziale Kompetenz habe, dass ich auch Sportler vergraulen kann. Dass ich da halt auch Sportler habe, die dieser Sportart oder vielleicht auch ganz dem Sport verloren gehen. Im Erwachsenenbereich wechselt man vielleicht den Verein, aber im Nachwuchsbereich hören die auf.* Basketball-TR-2, 65

Die Aussagen zur Bedeutung sozial kompetenten Trainerhandelns für den sportlichen Erfolg und zu den Folgen eines sozial inkompetenten Verhaltens zeigen ganz deutlich, welch hohen Stellenwert die Interviewpartner der Sozialkompetenz von Trainern im Spitzensport beimessen. Dabei führen sie die steigende Bedeutung sozialer Fähigkeiten auch auf gesellschaftliche Veränderungen und einen Generationswechsel zurück, der einen stärker pädagogisch und verständigungsorientierten Umgang mit den Athleten notwendig macht:

> *Dieser Begriff Sozialkompetenz, auch im Sinne von Pädagogik, hat in unserem Gesellschaftsstil, dem jetzigen, auch mit diesen irren Ablenkungen und den tausend Möglichkeiten, sich schönere, bequemere andere Sachen auszusuchen, hat das also eine sehr, sehr hohe Bedeutung.* Rudern-F, 27

> *Ich denke, dass eine pädagogische und soziale Kompetenz enorm ausgeprägt sein sollte und diese Dinge auch immer stärker in den Mittelpunkt rücken. Ich glaube schon, dass sich die Generationen jetzt ganz anders entwickeln als früher, dass wir eine andere Generation da haben und die Einordnung des Sports auch eine ganz andere ist und der Stellenwert*

> *auch ein ganz anderer wird und auch eine andere Bedeutung gewinnt, und was früher so selbstverständlich war, auch in der Beziehung Athlet-Trainer, das ist heute nicht mehr. Und da rücken halt pädagogische und soziale Handlungskompetenz immer mehr in den Vordergrund.* Leichtathletik-TR, 17

Die Interviewpartner verbinden sozial kompetentes Trainerhandeln häufig mit einer „modernen" Trainerschule, die sie beispielsweise von den „alten" Trainerschulen des ehemaligen „Ostblocks" abgrenzen. Den Trainern dieser „alten" Schule mangelt es den Aussagen zufolge an sozialer Kompetenz. Sie zeichnen sich stattdessen durch einen autoritären Führungsstil aus und nehmen wenig Rücksicht auf die außersportlichen Belange ihrer Athleten:

> *Viele Trainer aus den neuen Bundesländern, aus der ehemaligen DDR, haben scheinbar auch weniger soziale Kompetenz als Leute aus den alten Bundesländern, weil da halt wohl noch die alten Strukturen zu finden sind und auch die alten Verhaltensregeln im Zusammenleben zwischen den Trainern und den Sportlern. Da ist dann der Trainer die Autorität und dann muss der Athlet springen. Und da wird sich nicht viel für das einzelne Schicksal interessiert.* Rudern-A-1, 131

> *Ich bin fest davon überzeugt, dass es diesen autoritären Trainer ohne soziale Handlungskompetenz überhaupt nicht mehr geben wird. [...] Ich kenne persönlich viele Trainer, die gehen über Leichen. Das heißt, die haben ihre Vorstellung von Training und wie Athleten zu funktionieren haben und entweder die Athleten ziehen mit oder sie ziehen nicht mit. Das wird mit aller Konsequenz dann auch durchgezogen. Und wenn man eine bestimmte Auswahl an Athleten hat, ist dort immer irgendjemand, der halt durchkommt. Da hat es bisher immer wieder Athleten gegeben, dann sieht man halt den Erfolg. Und von den vielen schafft es irgendwann einer. Nur ich glaube nicht, dass es in unserer Gesellschaft noch weiter so gehen wird, weil dafür einfach die Veränderungen so groß sind, dass es immer weniger gibt, die diesen einseitigen Weg auch akzeptieren.* Leichtathletik-TR, 113

Dass ein Trainerverhalten der „alten" Schule nicht mehr zeitgemäß ist, wird auch damit begründet, dass sich der gesellschaftliche Stellenwert des Spitzensports verändert hat, es insgesamt nicht mehr so viele Athleten gibt, und die Trainer mit den wenigen Talenten behutsamer umgehen und dabei auch die Anforderungen der sozialen Umwelt der Athleten stärker berücksichtigen müssen:

> *Zu DDR-Zeiten war das Angebot an Sportlern wesentlich größer, die Menge größer. Dort konnte man sicherlich mit dem autoritären Stil arbeiten, um Leistung zu kriegen. Aber mittlerweile besteht einfach die Notwendigkeit, wesentlich behutsamer mit den Leuten umzugehen.* Turnen-A, 33

> *Das ist auch ein Teil der Aufgabe, den Leuten beizubringen, dass Handball nicht alles ist und die ganz großen Gehälter sind sowieso vorbei und du bist ein Spieler, der das und das erreichen kann. Also sieh zu, dass du auch auf der anderen Seite noch was hast. Das vorzuleben, das den Spielern auch zu sagen, ist wichtig, weil ich festgestellt habe, dass unsere ausländischen Profitrainer das nicht interessiert. Die sagen, ich will die Leute zu jeder Tages- und Nachtzeit zur Verfügung haben. Und das ist im Handball falsch. Das ist im Fußball durchaus machbar. Aber im Handball und gerade bei uns, sehe ich das als falsch an. [...] Und das war die Entscheidung für S. O. und gegen einen alten Profi aus sozialistischen Ländern.* Handball-M-2, 24

Ferner zeichnet sich die „moderne" Trainerschule beispielsweise auch dadurch aus, dass sie den Athleten größere Freiräume lässt und viel weniger auf der Basis von Druck und Autorität gearbeitet wird:

> *Das ist der Unterschied zwischen der alten russischen Schule und der neuen skandinavischen Schule, die einfach den einzelnen Spieler mehr Freiheit gibt, die dadurch kreativer sind und einfach vom ganzen Gefühl her, vom Wir-Gefühl anders arbeiten. Die Russen haben früher nur auf Druck gearbeitet. Ich gebe dir Druck, entweder du hältst dem Stand oder nicht. Du musst das schaffen und wenn du es nicht schaffst, musst du noch mehr trainieren. Die haben ein Riesenkontingent an Spielern gehabt und wenn die es geschafft haben, dann waren es die härtesten. Der Ostblock ist zusammengebrochen, aber Ostblockmethoden gibt es nach wie vor noch. Wir haben viele Trainer aus dem ehemaligen Ostblock, die sich nach wie vor nicht umgestellt haben, die nicht die Verbindung haben zwischen Sport und dem europäischen Leben. Das europäische Leben ist anders. Jeder weiß, ich muss meine Leistung bringen im Handballberuf, aber ich habe trotzdem Freiheiten. Und diese Freiheiten werden dann in der Regel beschnitten. Da geht es eher zu wie auf dem Kasernenhof. Befehl und Gehorsam. Und das ist heute nicht mehr.* Handball-TR-2, 27

Zusammenfassend lässt sich hinsichtlich eines allgemeinen und tätigkeitsbezogenen Verständnisses von Sozialkompetenz Folgendes festhalten:

- Sozialkompetenz von Trainern im Spitzensport wird allgemein als ein Fähigkeits-Mix verstanden, dem sowohl konkrete soziale Fähigkeiten (verhaltensbezogene Konstrukte) als auch spezifische Persönlichkeitsfaktoren (erklärungsbezogene Konstrukte) zugerechnet werden. Inhaltlich betonen die Interviewpartner vor allem zwei Schwerpunkte: zum einen die spezifische Interaktionsfähigkeit des Trainers, die sich durch eine situations-, zielgruppen- und individuumsspezifische Angemessenheit des „Umgangs" mit den Akteuren der Wettkampfeinheit und eine Personalisierung innerhalb der Trainer-Athlet-Beziehung auszeichnet; zum anderen ein soziales Umweltmanagement, das durch eine Berücksichtigung persönlicher Bedürfnisse und Anforderungen

und eine soziale Unterstützung im außersportlichen Bereich gekennzeichnet ist. Ferner wird vor allem in Mannschaftssportarten die Fähigkeit, Gruppen zu führen und die Teambildung zu fördern, als zentrale Komponente sozial kompetenten Trainerhandelns betrachtet.

- Sozial kompetentes Trainerhandeln wird als eine zentrale Voraussetzung begriffen, um im Spitzensport erfolgreich zu sein. Die Bedeutung für den sportlichen Erfolg ergibt sich daraus, dass sozial kompetente Trainer leichter den Zugang zu ihren Athleten finden und so eher in der Lage sind, diese erfolgreich zu steuern, zu motivieren und so sämtliche Leistungsreserven zu mobilisieren. In Mannschaftssportarten ist die Sozialkompetenz von Trainern zudem eine Voraussetzung, um unterschiedliche Handlungslogiken und Bedürfnisse zu koordinieren und alle auf ein gemeinsames Ziel hin auszurichten. Durch den Aufbau persönlicher Beziehungen sind sozial kompetente Trainer auch eher in der Lage, sportliche Krisen zu überstehen und Konflikte zu managen. Somit stellt Sozialkompetenz auch eine zentrale Voraussetzung dar, um langfristig mit Athleten zusammenzuarbeiten. Durch Hilfestellungen und Unterstützung im außersportlichen Bereich tragen sozial kompetente Trainer zudem dazu bei, für die Athleten ein intaktes soziales Umfeld und somit optimale Voraussetzungen für die Erbringung sportlicher Höchstleistungen zu schaffen. Der hohe Stellenwert, den die Interviewpartner der Sozialkompetenz von Trainern beimessen, zeigt sich auch darin, dass sie soziale und fachliche Fähigkeiten als gleichrangig für den sportlichen Erfolg einschätzen, wobei sie die Fachkompetenz als eine Grundbedingung sozial kompetenten Trainerhandelns auffassen, da sie die Voraussetzung dafür ist, dass Trainer überhaupt Zugang zu ihren Athleten erlangen.
- Mit sozialer Inkompetenz von Trainern werden vor allem mangelnde Kommunikations-, Konflikt- und Überzeugungsfähigkeit sowie eine fehlende Personalisierung innerhalb der Trainer-Athlet-Beziehung assoziiert. Zudem wird soziale Inkompetenz mit fehlendem Engagement und Interesse in außersportlichen Bereichen verbunden. Die Folgen sozialer Inkompetenz werden als sehr gravierend eingeschätzt. Den Interviewaussagen zufolge führt sozial inkompetentes Trainerhandeln zu Einbußen in der sportlichen Leistung und schließlich zum Scheitern der Zusammenarbeit zwischen Trainer und Athlet.
- Die steigende Bedeutung der Sozialkompetenz von Trainern im Spitzensport wird unter anderem mit gesellschaftlichen Veränderungen begründet, die dazu geführt haben, dass die „alten“ Trainerschulen, die sich vor allem durch einen autoritären Führungsstil und die fehlende Berücksichtigung personaler Bedürfnisse auszeichnen, als nicht mehr zeitgemäß und Erfolg versprechend eingeschätzt werden. Soziale Kompetenz wird hingegen vor allem mit einer „modernen“ Trainerschule in Verbindung gebracht, die stärker pädagogisch und verständigungsorientiert ist, den Athleten größere Freiräume lässt und mehr Rücksicht nimmt auf ihre außersportlichen Anforderungen und Bedürfnisse.

2 Dimensionen sozial kompetenten Trainerhandelns

Im Folgenden wird es darum gehen, das theoretisch abgeleitete Modell sozial kompetenten Trainerhandelns empirisch anhand der Aussagen der Trainer, Athleten, Manager und Funktionäre zu überprüfen. Diese Überprüfung bezieht sich zum einen auf die zentralen Dimensionen sozial kompetenten Trainerhandelns, d. h. darauf, wie sich innerhalb der Trainer-Athlet-Interaktion *Verständigung* sichern (Kap. 2.1), *Kooperation* herstellen (Kap. 2.2) und *Widersprüche* regulieren (Kap. 2.3) lassen. Zum anderen werden auch die Beziehungen des Trainers zu weiteren Akteuren innerhalb der Wettkampfeinheit sowie zu externen Bezugsgruppen in den Blick genommen. Hier geht es vor allem um die Frage, wie es Trainern gelingt, *unterschiedliche Handlungslogiken*, mit denen sie konfrontiert werden, bei ihrem Handeln zu berücksichtigen und zu koordinieren (Kap. 2.4).

2.1 Kommunikation: Zur Sicherung von Verständigung

Eine „funktionierende Kommunikation“ zwischen Trainer und Athlet beruht auf einer erfolgreichen Verständigung der Kommunikationspartner. Konkret geht es um die Frage, wie innerhalb des Kommunikationsprozesses gewährleistet werden kann, dass eine Information oder Botschaft so beim Kommunikationspartner ankommt, wie es intendiert war.

Zunächst muss man festhalten, dass die Interviewpartner einer gelingenden kommunikativen Verständigung eine hohe Bedeutung zumessen und darin zugleich ein schwieriges Problem der Trainer-Athlet-Interaktion sehen. So weist ein Trainer beispielsweise darauf hin, dass eine Information, die man gibt, nicht zwangsläufig immer so ankommt, wie beabsichtigt, und dass Missverständnisse ein alltägliches Problem der Trainer-Athlet-Interaktion darstellen:

> *Es zählt nicht die Information, die man gibt, sondern die, die ankommt. Und auf das, was ankommt, habe ich ja nicht immer einen Einfluss. Wenn ich merke, dass nicht das ankommt, was ich eigentlich rüberbringen wollte, dann muss ich mir überlegen, wie ich die Informationsgabe verändern kann. [...] Wenn ein Trainer sagt, er versteht immer seine Spieler und seine Spieler verstehen immer ihn, dann ist das einfach gelogen. Das ist dann eine Schutzbehauptung. Ich denke, es gibt überall Missverständnisse.* Basketball-TR-2, 180

Solche *Missverständnisse* im umgangssprachlichen Sinn werden beispielsweise auf fehlende Offenheit und Toleranz zurückgeführt, die dazu führt, dass die Kommunikationspartner auf ihrem „subjektiven“ Standpunkt beharren und die Sichtweise des anderen überhaupt nicht wahrnehmen:

> *Missverständnisse entstehen in solchen Gesprächen, wenn man nicht offen ist und seine Meinung durchbringen möchte, wenn man gar nicht hört, was der andere will. Weil alles völlig subjektiv ist.* Judo-F, 108

Ein „Aneinandervorbeireden und -denken" wird auch damit erklärt, dass innerhalb der Kommunikation keine Rückversicherung stattfindet und kein „Feedback“ erfolgt, ob eine Verständigung erfolgreich war:

> *Missverständnisse hat man häufig, weil man aneinander vorbei denkt und auch aneinander vorbei spricht. Das ist eine Frage der Kommunikation, wenn man solche Sachen eben nicht abklärt und also auch kein Feedback hat, das ist immer sehr schlimm.* Volleyball-TR-2, 222

Vor allem ist aber eine wichtige Ursache für Missverständnisse auch darin zu sehen, dass die Kommunikationspartner über je eigene Standpunkte und Grundlagen verfügen, die nicht notwendigerweise übereinstimmen, die aber zunächst wahrgenommen, erkannt und abgeglichen werden müssen, bevor eine Verständigung erfolgen kann:

> *Missverständnisse kommen vor, wenn Trainer und Sportler nicht dieselben Grundgedanken oder Grundlagen haben, um was es geht. Und das ist eben das, was man sich erst erarbeiten muss.* Ski Nordisch-A-1, 179

> *Und wenn verschiedene Auffassungen auch aufeinander treffen, also bestimmte Inhalte gar nicht erkannt werden, was will der jetzt? [...] Wenn man aneinander vorbei spricht, dann sind irgendwo die Gedanken nicht dieselben, dann macht man irgendwas verkehrt. Entweder wird man nicht verstanden oder will nicht verstanden werden, das ist ja die andere Sache. Oder man kann nicht verstanden werden. Und das hat man auch deutlich im Trainingsprozess, wo man nicht verstanden werden will, weil man eben opponiert, wenn man in bestimmte Trainingsbereiche reinkommt. Aber das ist eben eine Frage der Kommunikation und deswegen schenke ich den Gesprächen viel Beachtung.* Volleyball-TR-2, 222

Ein zentrales Problem der Kommunikation wird demnach in der *Individualität* der Kommunikationspartner gesehen. Jeder Einzelne bringt seine eigene Identität, d. h. ganz bestimmte Erfahrungen, Erwartungen und Bedürfnisse mit in die Kommunikation ein, die seine Wahrnehmung und sein Verhalten zentral beeinflussen und daher innerhalb der Kommunikation unbedingt Berücksichtigung finden müssen. Die Beachtung dieser Individualität wird daher von den Interviewpartnern als eine notwendige Voraussetzung für eine funktionierende Kommunikation aufgefasst:

> *Verständnis haben für den Sportler, der vor einem steht. Alles andere ist eigentlich zweitrangig. [...] Kein Sportler gleicht dem anderen, und ich sehe das oft, dass versucht wird, irgendwelche Bücher auf einen Sportler zu übertragen. Das ist meines Erachtens am Sportler vorbeigedacht. [...] Wichtig für mich ist eben, auf jeden Einzelnen einzugehen.* Judo-TR, 15

> *Der Trainer braucht auf jeden Fall die Fähigkeit, dass er mit jedem Einzelnen anders spricht. Einer ist sensibler, der andere kann mehr aushalten. Er muss individuell an eine Person rangehen.* Volleyball-A-2, 45

> *Es ist eindeutig wichtig, auf das Individuum Spieler einzugehen, denn sonst kann ich ja nicht seine beste Leistung abfordern.* Handball-M-2, 48

Neben dieser Prämisse der Beachtung der Individualität von Kommunikationspartnern werden in den Interviewaussagen jedoch auch allgemeine und überindividuelle Aspekte genannt, die für eine funktionierende Kommunikation wichtig sind und die die Wahrscheinlichkeit einer kommunikativen Verständigung erhöhen. Eine ganz wesentliche Voraussetzung für Verständigung sehen die Interviewpartner darin, dass die Kommunikationspartner die gleiche *Sprache* sprechen. Hierbei handelt es sich scheinbar um eine ganz banale Feststellung, denn es ist selbstverständlich, dass eine Verständigung nur möglich ist, wenn in einer einheitlichen (Landes-)Sprache kommuniziert wird. Die Voraussetzungen, die für eine funktionierende Kommunikation gegeben sein müssen, gehen jedoch über sprachliche Grundkenntnisse und die Beherrschung von Vokabeln und Wortbedeutungen hinaus. Das heißt beispielsweise für ausländische Trainer und Athleten in deutschen Wettkampfeinheiten, dass sie relativ umfangreiche Deutschkenntnisse und ein hohes Sprachniveau aufweisen müssen, damit optimale Voraussetzungen für eine gelingende Kommunikation gegeben sind:

> *Es ist sehr wichtig, dass der Trainer deutsch spricht. Ich habe einige ausländische Trainer gehabt in meiner Laufbahn. Man weiß zwar irgendwo, was der Trainer möchte, weil man das fachliche ja auch versteht und das ist überall gleich. Aber einfach um Probleme, die auftreten, sauber lösen zu können, ist es einfach von Nöten, dass der Trainer die Sprache gut spricht. Weil sonst irgendwann auch mal ein Punkt erreicht ist, wo die Mannschaft vielleicht auch gar nicht mehr wahrnehmen möchte.* Handball-A-1, 120

Dazu gehören beispielsweise gewisse Sprachwendungen und Ausdrucksweisen, die sicher beherrscht werden sollten, damit auch in persönlichen Gesprächssituationen eine optimale Verständigung möglich ist und Missverständnisse vermieden werden. In diesem Zusammenhang wird auch darauf hingewiesen, dass der Einsatz von Dolmetschern keine angemessene Lösung des Problems darstellt – gerade dann, wenn die Kommunikation auf einer persönlichen Ebene stattfinden soll:

> *Man muss sich verständigen können, man muss die gleiche Sprache sprechen, also ganz banal, nicht nur jetzt rein von den Vokabeln her, sondern auch von der Ausdrucksweise.* Ski Nordisch-TR, 146

> *Die Sprache ist ja ein ganz wichtiger Punkt, dass sie nicht nur die Fußballsprache sprechen, sondern dass sie am Ende auch untereinander verstehen. Deswegen halte ich es insgesamt für schon sehr problematisch,*

> *wenn ein Trainer letztlich nicht die [Landes-]Sprache der Spieler spricht. [...] Ein ausländischer Trainer, der eben gewisse Sprachwendungen nicht direkt ableiten kann, der hat schon ein Problem in der Frage der Mannschaftsführung. Das stelle ich mir äußerst schwierig vor und da hätte ich auch ein Problem mit, ob das jetzt der richtige Ansatz ist. Der Lehrberuf, der lebt von Kommunikation, von Sprache. Und wenn sie am Ende die Gesprächsituation haben und wenn sie sprechen über Vertrauen und es ist immer der Dolmetscher dabei. Das kann ich mir nur schwer vorstellen, dass hier über das normale Arbeitsgespräch eine Atmosphäre geschaffen werden kann und ein Gefühl entwickelt werden kann, wenn immer ein Dritter dabeisitzt.* Fußball-M-2, 35

> *Da gibt es ein bisschen Probleme mit der Sprache. Also er drückt manchmal Sachen auf Deutsch aus, vielleicht meint er das gar nicht so extrem, wie er es auf deutsch ausdrückt. In Jugoslawien gibt es kein Bitte und kein Danke. Bei denen ist es selbstverständlich, dass sie dir die Sätze hinknallen und gut ist es. Und so macht er es und damit habe ich persönlich Probleme. Ich persönlich fühle mich dadurch angegriffen und merke dann, dass es wie ein Schlag ins Gesicht ist, der mich zurückfallen lässt, und es fällt mir dann wieder schwer, aufzustehen und weiterzumachen.* Basketball-A-2, 29

> *Sobald unsere ausländischen Spielerinnen dabei sind, wird eigentlich nur Englisch gesprochen. Klar können wir dann unserem Trainer etwas in deutsch sagen, aber da auch deutsch nicht seine Muttersprache ist, fragst du dich dann auch manchmal, hat er jetzt verstanden, was ich sagen wollte, oder wie nimmt er das gerade auf. Manchmal sagt er dann konfuse Sätze zu dir und du denkst eigentlich, hat er überhaupt nicht verstanden, was ich meine.* Basketball-A-2, 165

Sprachliche Defizite können zudem auch dazu führen, dass Trainer ihre Autorität und ihren Respekt gegenüber den Athleten verlieren, weil diese sich über sprachliche Fehler lustig machen, den Trainer nicht mehr ernst nehmen und sich dadurch gegebenenfalls ablenken lassen:

> *C. U. hat die deutsche Sprache nicht perfekt beherrscht. Das muss man leider so sagen. Und dann werden darüber eigentlich eher Witze gemacht. Und dann wird sich eher damit beschäftigt, was er irgendwie falsch gesagt hat, als wirklich intensiv dann nur mit der Aufgabe.* Handball-M-1, 37

Die Bedeutung, die der kommunikativen Verständigung in einer einheitlichen Landessprache zugemessen wird, zeigt sich in den Interviewaussagen ganz deutlich. Hier wird vielfach angemerkt, dass von ausländischen Trainern oder Athleten ganz klar erwartet wird, dass sie die deutsche Sprache auf einem möglichst hohen Niveau erlernen und dass

ihnen dafür auch Lernmöglichkeiten angeboten werden, die sie verpflichtend wahrnehmen müssen:

> *Bei uns ist immer das Erste, wenn einer kommt und spricht nicht deutsch, der muss das lernen. Da haben wir eine Lehrerin für ihn, die mehrere Stunden in der Woche mit ihm übt. Das ziehen wir auch knallhart durch, und wenn er nicht hingeht, dann trennen wir uns von ihm.* Handball-M-2, 52

> *Wir haben niemanden in der Mannschaft, der nicht die deutsche Sprache beherrscht. Der Spanier ist dabei, aber letztendlich müssen alle die deutsche Sprache beherrschen. Das halte ich auch für eine wesentliche Komponente in der Kommunikation. Ich spreche nicht mit einem Englisch, mit dem anderen vielleicht Russisch und mit dem nächsten Spanisch. Das führt zur Isolation auch einzelner Leute.* Handball-TR-2, 125

> *C. kam aus dem Iran aus einer Gegend, die sehr bäuerlich war. Das ist nicht negativ gemeint, sondern der hatte überhaupt keine Erfahrung, wie es in Europa aussieht. Der musste sich erstmal zurechtfinden mit seiner jungen Frau, die war 17, konnte kein Auto fahren, konnte die Sprache nicht und musste sich hier zurechtfinden. Und das war ein ganz schwieriges Problem. Wir haben es versucht, so zu lösen, dass wir Sprachkurse eingeführt haben.* Fußball-M-1, 71

Zum Teil gehen die Strategien bei der Zusammenstellung von Sportmannschaften auch dahin, dass man bewusst und bevorzugt versucht, möglichst deutsche Spieler oder Trainer zu verpflichten, um sprachliche Missverständnisse zu vermeiden:

> *Wir setzen auf deutsche Spieler. Es vereinfacht einfach alles. Die ganze Kommunikation ist viel einfacher, als wenn sie in drei oder vier Sprachen übersetzen müssen bzw. drei oder vier Leute es nicht verstehen. Also man hat schon festgestellt, dass auch die Ansprache der Spieler vor einem besonderen Spiel einfacher fällt, wenn es ein Trainer macht, der die deutsche Sprache perfekt beherrscht.* Handball-M-1, 37

Sprachliche Missverständnisse können jedoch nicht nur entstehen, wenn ausländische Trainer oder Athleten den Wortschatz der deutschen Sprache nicht perfekt beherrschen, sondern auch dann, wenn spezifische Feinheiten innerhalb der Sprache, zum Beispiel die Bedeutung von Ironie, nicht verstanden und falsch interpretiert werden:

> *Ich bin teilweise ein sehr sarkastischer und ironischer Mensch, und wenn ich aber dann manchmal was ernst meine, wird das auch als Sarkasmus ausgelegt. Und das ist zum Beispiel eine Stelle, wo ich von meinen Spielern falsch interpretiert werde, wo wir aber dann auch später drüber reden und ich ihnen dann sage, das war völlig ernst gemeint, das meinte ich auch so, wie ich es gesagt habe.* Hockey-TR-2, 167

> *Ein erfolgreicher Trainer muss auf jeden Fall gut reden können, sich gut unterhalten können. Deshalb ist der C. U. gescheitert, weil er sich nicht artikulieren konnte. Weil er Feinheiten der deutschen Sprache, vor allem eben auch solche Dinge wie Ironie, gar nicht verstanden hat. Und wenn man das nicht versteht, dann gibt es schon Schwierigkeiten, weil man es dann einfach in den verkehrten Hals bekommt und völlig überzogen reagiert.* Handball-M-1, 37

Neben solchen Fehldeutungen von Ausdrucksweisen oder Ironie, können Missverständnisse auch daraus resultieren, dass spezifische Fachbegriffe nicht verstanden werden. Auch hier sind Trainer demnach gefordert, hinsichtlich eines fachspezifischen Vokabulars für eine gemeinsame Grundlage der Kommunikationspartner zu sorgen:

> *Es ist wichtig, dass die gleiche Sprache gesprochen wird, nicht nur die gleiche Landessprache, sondern auch bestimmte Fachtermini innerhalb der Gruppe, damit auch mit wenig Worten viel rüberkommt.* Rudern-TR-2, 33

> *Ich verstehe die Athleten auch nicht immer. Einfach weil man ein gewisses gemeinsames Level hat, was die Fachsprache angeht, aber letztendlich jeder das mit anderen Worten ausdrückt und wenn es zu den Feinheiten geht, glaube ich, verstehe ich sie da auch nicht immer ganz richtig.* Rudern-TR-2, 129

> *Manchmal hat man einfach nicht den gleichen Sprachschatz. Und das ist das, worauf man aufpassen muss. Weil man solche Sachen zum Teil erst im Laufe eines Gespräches merkt, dass man über Sachen redet, aber eigentlich aneinander vorbei redet. Es geht schon los bei Begriffsdefinitionen. Ich unterhalte mich über einen Begriff, der dem anderen gar nicht geläufig ist. Aber ich gehe da tagtäglich mit um.* Schwimmen-TR-1, 174

Als Ursache für sprachliche Missverständnisse führen die Interviewpartner zudem auch unterschiedliche Bildungsniveaus der Kommunikationspartner an:

> *Das ist übrigens auch innerhalb der Gruppe ein Problem, auch von der Schule her, weil da unterschiedliche Bildungssysteme da sind und dementsprechend auch unterschiedliche Wortschätze etc.* Schwimmen-TR-1, 174

> *Das hängt auch immer mit der jeweiligen Bildung des Athleten zusammen. Also wir haben in dem jetzigen Landeskader einen Athleten, der Hauptschüler war, und mit dem muss man sich ganz einfach unterhalten, anders als wenn man jemanden hat, der auf einem Gymnasium ist.* Volleyball-TR-1, 71

Verständigungsschwierigkeiten können jedoch nicht nur sprachlich bedingt sein, d. h. auf Differenzen in der Deutung von Begriffen beruhen, sondern die Interpretation bestimmter Informationen oder Botschaften ist auch immer gebunden an Erfahrungen in bestimmten Kontexten. Danach kann man davon ausgehen, dass Verständigung zwischen Personen

dann leichter fällt, wenn sie Erfahrungen in ähnlichen Kontexten gesammelt haben. In diesem Zusammenhang weisen die Interviewaussagen darauf hin, dass Verständigungsprobleme möglich sind, wenn die Kommunikationspartner eine unterschiedliche *kulturelle Herkunft* aufweisen. Es können hier vor allem divergierende Wert- und Normorientierungen sowie unterschiedliche Erwartungen an den Umgang miteinander dazu führen, dass Missverständnisse auftreten:

> *Kulturelle Prägung, denke ich, beeinflusst ganz stark auch die Frage des Umgangs mit Menschen. Ich übertrage das mal auf Japan. Es sind ganz andere Formen des Umgangs miteinander, auch im Sinne von Befehl und Gehorsam, Anordnung und Tun. Das ist bei uns in unserer Gesellschaft vollkommen undenkbar, dass ich denke, dass das eine Rolle spielen kann.* Leichtathletik-F, 55

> *Wir haben es viel mit Osteuropäern zu tun, auch vielen Türken, die natürlich aus einem ganz anderen kulturellen Umfeld kommen und natürlich gibt es da einige Probleme. [...] Das geht ja schon los bei der Ernährung. Wenn ich mit Moslems zu tun habe, denen kann ich kein Schweinefleisch geben. Dann geht es natürlich auch mit bestimmten Ausdrucksweisen weiter und das ist manchmal nicht ganz einfach. Die haben auch eine andere Mentalität in bestimmten Sachen. Die sind sehr impulsiv und die wollen die gleich umbringen, wenn was nicht hinhaut. In Anführungsstrichen. Damit muss man erst mal umzugehen wissen.* Ringen-TR, 103

> *Es ist nicht so einfach als Trainer, mit Spielern unterschiedlicher Herkunft umzugehen, weil ein Afrikaner muss in der Regel anders behandelt werden als ein Europäer. Auch innerhalb Europas gibt es Unterschiede. Er muss auch wissen, dass er mit Afrikanern etwas anders umzugehen hat.* Fußball-A-2, 59

> *Ich habe in einer Multikulti-Mannschaft gespielt, wo wirklich Kroaten, Russen, Holländer, Polen, Schweden, Dänen gespielt haben. Und das ist wirklich sehr schwierig. Das Verständnis im Training ist meistens katastrophal. Sprachlich und auch kulturell. Es gibt schon einen Ost-West-Unterschied. Die, die aus dem Osten kommen, haben eine andere Schule erfahren als zum Beispiel wir hier aus dem Westen. [...] Sie sind dann etwas verkrampfter, nicht so locker im Training. Ich finde, meistens passt es auch privat nicht. Man sollte sich auch außerhalb des Sports mal treffen. Wir machen das zum Beispiel ständig. Wir gehen Kaffee trinken, gehen ins Kino, um sich auch besser kennen zu lernen, um sich verstehen zu lernen, ist das auf jeden Fall wichtig.* Volleyball-A-2, 71

> *Ich denke mal, dass das Ganze es leichter macht, den anderen verstehen zu können, wenn man sich ein bisschen in seine Situation hineinversetzen kann. Es kann Probleme geben, denke ich mir mal, wenn einer eine andere Herkunft hat und dort einfach unter anderen Normen aufgewachsen*

> *ist, für den andere Dinge vollkommen normal sind, die jetzt für mich nicht normal sind.* Volleyball-TR-1, 73

> *Dieselbe soziale und kulturelle Herkunft ist nicht unbedingt unwichtig, denn wenn sie beide aus demselben Umfeld kommen, dann ist es natürlich einfacher, verschiedene Dinge nachzuvollziehen. Wenn sie jetzt aus zwei völlig unterschiedlichen Kulturkreisen kommen, dann ist es vielleicht für den einen oder andern manchmal nicht nachvollziehbar, warum der andere gerade reagiert, wie er reagiert. Von daher ist es mit Sicherheit von Vorteil.* Rudern-A-1, 43

Die Interviewpartner sehen jedoch nicht nur in einer unterschiedlichen kulturellen Herkunft ein mögliches Hindernis für eine kommunikative Verständigung, sondern es werden auch ähnliche Aussagen getroffen im Hinblick auf die *soziale Herkunft*. Hier führen sie beispielsweise unterschiedliche Bildungsniveaus und intellektuelle Fähigkeiten an, die eine Verständigung scheitern lassen bzw. sogar so weit führen können, dass eine Zusammenarbeit nicht mehr möglich ist:

> *Es ist schon schwieriger mit Kindern umzugehen, die aus unteren Bildungsschichten kommen. Mit denen ist der Umgang schon recht schwierig, weil denen oft eine gewisse Art der Erziehung fehlt, auch wenn es darum geht, Werte zu vermitteln. Leistungsport funktioniert nur, wenn man sich auch an gewisse Regeln halt halten kann, die in unserer Gesellschaft eben einfach auch als Werte vorgegeben sind.* Basketball-TR-2, 75

> *Und bei dem zweiten Trainer war es einfach so, der war praktisch Spielball dieser Mannschaft. Der hatte nie die Akzeptanz, weil er sportfachlich einfach Defizite hatte und weil er einfach der Mannschaft auch intellektuell nicht das Wasser reichen konnte. Und da hat man dann schnell gemerkt, dass er die Mannschaft nicht erreicht hat. Und das war auch der Grund zu sagen, hier müssen wir einschreiten, hier müssen wir den Trainer eigentlich entlassen.* Handball-M-1, 17

Dabei sehen die Interviewpartner in einer unterschiedlichen sozialen oder kulturellen Herkunft zwar kein unüberwindliches Hindernis innerhalb der Kommunikation, sie gehen aber dennoch davon aus, dass ähnliche kulturelle oder soziale Deutungsmuster die Kommunikation deutlich vereinfachen. Bei unterschiedlicher Herkunft der Kommunikationspartner halten sie es für eine Grundbedingung funktionierender Kommunikation, dass man sich über fremde Werte und Normen informiert sowie für andere Sichtweisen und Mentalitäten offen ist, damit eine Verständigung möglich wird:

> *Man muss sich dann ein bisschen informieren, wenn das jetzt also um die kulturelle Herkunft geht und dann gibt es da bestimmte Riten und Sitten, die man beachten oder anerkennen sollte. Da muss man sich informieren.* Rudern-A-1, 43

> *Wir haben eine Mannschaft, die sich zusammensetzt aus vier Nationalitäten. Da gab es noch keine Probleme, dass man irgendwo sagt, mit dem Kulturkreis oder mit der Nationalität habe ich Probleme. Das darf auch nicht vorkommen. Da wäre der Trainer sicherlich fehl am Platz. Der Trainer muss in der Lage sein, sich einzustellen auf die unterschiedlichen Mentalitäten.* Volleyball-M, 57

> *Es ist nicht so wirklich wichtig, dass Trainer und Athlet dieselbe kulturelle und soziale Herkunft haben, wenn man die Toleranz und die Offenheit hat, um darauf Rücksicht zu nehmen und darauf einzugehen.* Rudern-TR-2, 45

> *Ich muss mich immer auf das Level von dem begeben, mit dem ich spreche. Und wenn ich merke, der hat Verständnisprobleme oder der hat eine andere Weltanschauung oder der hat eine andere Herkunft, muss ich mich dem soweit nähern, dass der merkt, der versteht mich. Ich kann einem einfachen jungen Mann das genauso erklären, nur ich muss andere Worte wählen, wie beim Hochintellektuellen, der aus einem Professoren-Elternhaus kommt.* Rudern-F, 61

> *Ich glaube, da fängt es ja eben genau dann an, gerade in so einem Sport wie Basketball, den ich als multikulturellen Sport jetzt mal empfinde, wenn ich mir unsere Nationalmannschaft anschaue. Also eigentlich sind es zwar alles Deutsche, aber ihren Ursprung haben die zum Teil auch in anderen Ländern. Da fängt es ja eben an mit der sozialen Kompetenz, dass man sich auch gerade mit unterschiedlichen Mentalitäten und vielen, vielen Charakteren auseinander setzen kann. Deshalb messe ich dem Ganzen eine hohe Bedeutung bei. Dass man eben nicht mehr alles über einen Kamm schert, dass man in der Lage ist, diese kleinen Einzelbausteine zusammenzufügen und jeden ins Konstrukt einbringt.* Basketball-F, 63

Neben der sozialen und kulturellen Herkunft wird auch in dem Merkmal *Geschlecht* ein wichtiger Aspekt gesehen, der innerhalb der Kommunikation Beachtung finden muss, wenn eine optimale Verständigung gesichert werden soll. Offensichtlich scheinen Frauen und Männer unterschiedliche Erwartungen an Umgangsformen innerhalb der Kommunikation zu haben. Einige Athletinnen weisen hier beispielsweise in den Interviews darauf hin, dass der Umgang mit Frauen mehr Einfühlungsvermögen und Sensibilität erfordert als der mit Männern:

> *Unser jetziger Trainer war bisher nur Männercoach, und ich denke, da ist auch noch ein sehr großer Unterschied zwischen einem Männer- und einem Frauenteam. Frauen sind viel sensibler. Zu denen kannst du nicht einfach einen knallharten Satz sagen. Die stecken den nicht so einfach weg wie Männer. Ich denke Männer haben da eine viel größere Toleranz.* Basketball-A-2, 29

> *Frauen sind da sowieso etwas sensibler als Männer. Man sollte sie jetzt nicht mit Wattebäuschchen oder so behandeln, aber wenn zum Beispiel eine Spielerin Probleme hat, sollte man schon vernünftig wählen, was man dann sagt. Wenn wir Probleme haben, erzählen wir ihm das, und er sucht immer nach Lösungen.* Volleyball-A-2, 47

> *Unser Trainer jetzt z. B. spricht einfach nicht viel, das ist so typisch jugoslawisch denke ich. Viel Schießen und dann rennen. Da kommen auch so die Kommandos, was bei Frauen vielleicht nicht so ganz angenehm ist. Rennen, jetzt sofort. Da muss man sich erst einmal daran gewöhnen, weil wir vorher einen Lehrer als Trainer hatten, der natürlich was die Didaktik und Methodik betrifft, ganz anders an die Sache herangegangen ist.* Basketball-A-1, 53

Ähnliche Aussagen lassen sich auch in Bezug auf das Merkmal *Alter* finden. Hier merken die Interviewpartner an, dass jeweils altersangemessene Formen der Kommunikation notwendig sind, um Verständigung zu sichern:

> *Der Trainer hat gemerkt, dass er mit den jungen Spielern anders umgehen muss, dass sie auf einer anderen Ebene kommunizieren, als wenn ich jetzt 26-, 27-, 28-jährige Nationalspieler habe, weil die haben schon ein bisschen was erlebt und wissen auch manchmal, wie der Hase läuft.* Fußball-M-1, 19

> *Es ist ja auch oft so, dass man viele Spieler hat, die im Volleyball über 30 sind, da ist der Altersunterschied auch nur zwei, drei Jahre. Da geht man doch mit den Leuten anders um als mit den Spielern, die eben 20, 21 sind.* Volleyball-TR-2, 87

Dass in vielen Wettkampfeinheiten des Spitzensports der Einfluss solcher Bedingungsfaktoren auf eine funktionierende Kommunikation erkannt und als bedeutsam eingeschätzt wird, zeigt sich ganz deutlich in Interviewaussagen, die spezifische Strategien der Zusammensetzung von Wettkampfeinheiten beschreiben, die nicht nur an rein sportbezogenen Fähigkeiten orientiert sind. Gerade in Sportspielmannschaften hängt die Rekrutierung von Spielern offensichtlich nicht nur von spielerischen und positionsspezifischen Qualitäten ab, sondern in entscheidender Weise auch von der Einschätzung, ob sie als Person in die Mannschaft passen:

> *Wenn sie eine Mannschaft zusammenstellen, dann ist es eben auch wichtig, nicht nur positionsspezifisch zu gucken, sondern auch bestimmte Charaktereigenschaften in einer Mannschaft zu beachten. Wenn sie am Ende elf introvertierte Spielertypen haben, dann wird es ganz schwierig, Teamgeist und diese Dinge zu entwickeln. Da können sie als Trainer sicherlich wenig machen. Deswegen müssen sie im Schritt davor, in der Frage der Personalauswahl darauf achten, dass sie unterschiedliche Charaktere zusammenführen. Und dann kann es auch mal dazu führen, dass sie am*

> *Ende sagen, ich verzichte auf diesen Spieler und hole besser den, weil der eben besser ins Gefüge passt.* Fußball-M-2, 100

> *Erstmal ist es Aufgabe des Managements, mit dem Trainer zusammen Spieler zu suchen, die auch zusammen passen. Das ist erst mal meine Aufgabe. Und da wird natürlich viel diskutiert, wenn man über zwei, drei Spieler für eine Position spricht, dann sagt man welche Vor- und welche Nachteile sind damit verbunden. [...] Wir haben die meisten Probleme mit Ostblockspielern. Mit den Schweden und Dänen kommst du schnell klar, aber mit dem Ostblock, mit diesen Leuten musst du viele Gespräche suchen. Die müssen nicht immer sportfachlich sein. Da kann es um Hobbys gehen. Ich weiß, der eine ist ein Angler, dann sprichst du über Angeln. Warum ist der so? Warum macht der keinen Führerschein in Deutschland? Diese Sachen. Da muss man sich viel Zeit nehmen, und das tut der auch, so dass wirklich eine menschliche Komponente kommt. Neben den vier Stunden Training am Tag, vormittags, nachmittags, muss er oft noch mal zwei Stunden Kaffeetrinken, Einzelgespräche mit den Spielern führen, um an die ranzukommen.* Handball-M-2, 34

> *Bevor man einen Spieler verpflichtet, passieren noch tausend andere Dinge. Da checken wir den Charakter des Spielers in drei, vier Gesprächen. Passt der vom Typ? Ist das ein Einzelgänger, ist das jemand, der emotionalisiert ist in verschiedenen Situationen? Bringt der die Mannschaft weiter oder ist das ein Störfaktor?* Fußball-M-1, 57

> *Wenn er die Gruppe stört, dann muss ich auch einem Spieler sagen, entweder du passt dich der Gruppe an, mit all deinen Freiheiten, die ich dir nach wie vor gewähre, oder nicht. Und wenn er es nicht möchte, denn das kann passieren, dass solche Charaktere zusammentreffen, die einfach nicht zusammenpassen. Dann muss man das auch erkennen und sagen, im Sinne des Erfolges und der erfolgreichen Arbeit miteinander wäre es sinnvoller, diesen Spieler nicht mehr in der Mannschaft zu behalten.* Handball-TR-2, 35

Die (Landes-)Sprache, die soziale und kulturelle Herkunft der Kommunikationspartner, ihr Alter und Geschlecht sowie bestimmte Persönlichkeitsmerkmale lassen sich demnach als bedeutsame Bedingungsfaktoren für eine funktionierende Kommunikation anführen. Ein weiteres Merkmal, dem die Interviewpartner eine hohe Bedeutung hinsichtlich der Sicherung von Verständigung beimessen, ist die *Situationsangemessenheit*. Die Interviewpartner beschreiben diese Anforderung mit Begriffen wie „Timing“ oder „Fingerspitzengefühl“ und beziehen sich damit zum einen auf den richtigen Zeitpunkt für eine Informationsmitteilung, zum anderen auf eine situationsangemessene Codierung der Botschaft. Es geht also um die Frage, wann etwas am besten mitgeteilt wird und ob man den der Situation und dem jeweiligen Kommunikationspartner angemessenen „Ton“ trifft. Eine situati-

onsgemessene Kommunikation erfordert demnach die Berücksichtigung der jeweiligen situativen und personellen Kontextbedingungen der Interaktion:

> *Als Trainer muss ich merken, ob der Athlet überhaupt für ein Gespräch bereit ist. Ist er überhaupt geistig anwesend. Oder ist er so betroffen von der Situation, dass er überhaupt nicht aufnimmt, was ich ihm sage. Es ist uns schon oft passiert, dass der Athlet nach einem Kampf gar nicht aufnimmt, was der Trainer eigentlich sagt.* Judo-F, 65

> *Timing. Der Trainer muss wissen, wann er den Spieler wie anspricht. Während eines Spiels da macht es keinen Sinn, einen Spieler anzubrüllen, anzuschreien. Das kommt dann bei ihm überhaupt nicht an. Nach einem Spiel mal ruhig zur Seite nehmen. Der braucht eine gewisse Zeit, bis er runtergekommen ist, sich ein bisschen abgekühlt hat. Und dann ein ruhiges Gespräch mit ihm führen.* Basketball-TR-1, 23

> *Der Trainer braucht Fingerspitzengefühl, um richtig zu entscheiden, um den richtigen Ton zu treffen. Mal leise, wenn man sieht, dass es dem Spieler nicht so gut geht. Ein bisschen aggressiver, wenn einer vielleicht Widerworte gibt oder jetzt gerade sein eigenes Süppchen kocht.* Hockey-A-1, 115

> *Ich konstruiere mal ein Beispiel. Da scheitert ein 400m-Läufer im Vorlauf bei der WM. Und der kommt nach seinem Vorlauf, nachdem er nun seinen Spießrutenlauf an den Journalisten und überall vorbei gemacht hat, und dann erstmal in der Ecke geheult hat und seine Sachen zusammengesucht hat, kommt der dann irgendwann ins Mannschaftsquartier. Wie gehe ich mit so Jemandem um? In solchen Situationen ist ein ganz hohes Maß an Fingerspitzengefühl gefordert. Ich muss den Athleten so gut kennen oder die Situation so gut einschätzen können, dass ich im richtigen Moment das Richtige sage oder auch im richtigen Moment gar nichts sage. Da ist manchmal einfach eine Geste ausreichend, da muss kein weiteres Wort passieren. Ich glaube schon, dass das etwas ganz, ganz Wichtiges ist.* Leichtathletik-F, 105

Es lässt sich somit festhalten, dass die Sicherung von Verständigung auf einer *individuumsbezogenen* und im Hinblick auf die *soziale* und *kulturelle Herkunft*, das *Alter* und das *Geschlecht* sowie die jeweiligen *situativen Kontextbedingungen* angemessenen Kommunikation beruht. Daran anschließend stellt sich die Frage, welche sozialen Fähigkeiten ein Trainer benötigt und welche Voraussetzungen innerhalb der Trainer-Athlet-Interaktion gegeben sein müssen, damit der Trainer in der Lage ist, die genannten Prämissen zu beachten und eine funktionierende Kommunikation zu etablieren.

Eine wichtige Voraussetzung für eine gelingende Verständigung wird in der *beruflichen Erfahrung* des Trainers gesehen. Die Interviewpartner gehen hier davon aus, dass die berufliche Erfahrung von Trainern dazu beiträgt, dass sie mit der Zeit den individuellen,

situationsangemessenen und zielgruppenspezifischen Umgang mit den Athleten optimieren:

> *Man hat aus dem Miteinander mit verschiedensten Spielertypen und Charakteren natürlich auch einen Erfahrungsschatz, den man abrufen kann. Wie geht man in welcher Situation mit dem um, irgendwo war das schon mal so gewesen, da habe ich das und das gemacht. Und das ist schon wichtig, dass man darauf zurückgreifen kann. Denn wenn man frisch ist oder neu anfängt, hat man sicherlich Ziele und verschiedene Sachen, die auf dem Papier irgendwo mal vermittelt worden sind, aber diese Erfahrung aus dem Miteinander, aus dem Tun eigentlich heraus, die gibt einem ja keiner.* Volleyball-TR-2, 87

> *Man kommt ja immer wieder in diese Situation, dass irgendwas nicht stimmt und man lernt auch. Ich erlebe es selbst. Ich war auch früher ein Trainer, der Jugendmannschaften versucht hat zu pushen und sehr viel Druck zu erzeugen und auch mal laut wurde. Aber mittlerweile kann ich dem überhaupt nicht zustimmen. Das kommt einfach aus der Erfahrung, dass man mit Jugendlichen ganz anders umgehen muss.* Basketball-TR-1, 57

Gleichzeitig weisen einige Interviewaussagen aber auch darauf hin, dass die berufliche Erfahrung nur dann von Vorteil ist, wenn sich die Trainer eine gewisse Offenheit für Entwicklungen innerhalb der Trainer-Athlet-Interaktion bewahren. Gewarnt wird in diesem Zusammenhang vor „eingefahrenen Strukturen“ und einer gewissen „Betriebsblindheit“:

> *Natürlich kann berufliche Erfahrung hilfreich sein in der Kommunikation, weil man macht ja immer wieder Fehler und man lernt aus den Fehlern. Aber ich glaube nicht, dass es grundsätzlich wichtig ist, dass man berufliche Erfahrung hat, um eine funktionierende Kommunikation zu installieren. Es kann sogar hilfreich für die Kommunikation sein, wenn jemand kommt, der nicht so lange berufliche Erfahrung hat, weil er dadurch offener und unsicherer ist. Das Unsichere ist gut. Das ist für mich etwas Positives, weil das heißt, dass der offen ist für bestimmte Schwingungen und Entwicklungen. Der darf sich natürlich nicht total verbiegen lassen. Erfahrung ist zwar immer wichtig, aber ich glaube, dass die Gefahr besteht, dass wenn man sehr lange in diesem Beruf arbeitet, dann kann man sich ganz schwer davon befreien, dass man eingefahren ist in seinen Strukturen und dass man sehr viel mehr darauf erpicht ist, dass seine Art, die man auch schon lange und wahrscheinlich erfolgreich gemacht hat, die richtige ist. Und das kann am Anfang zu Kommunikationsschwierigkeiten führen.* Hockey-TR-1, 104

> *Berufliche Erfahrung kann von Vorteil sein, muss aber nicht. Es kann sich auch so eine gewisse Betriebsblindheit einschleichen. Das ist immer eine Einstellungssache, wie der Trainer dazu steht und wie viel Feuer er noch*

> *hat. Man muss selbst motiviert sein, um motivieren zu können.* Radsport-TR, 91

Eine ganz zentrale Fähigkeit für die Gestaltung einer funktionierenden Kommunikation wird in der *Fähigkeit zur Perspektivenübernahme* (Empathie) gesehen. Ihre Bedeutung ergibt sich vor allem aus der Anforderung, individuumsbezogen und situationsangemessen zu kommunizieren:

> *Einfühlungsvermögen und Perspektivenübernahme sind zentrale Fähigkeiten. Also wenn ich das nicht habe, kann ich ja nicht individuell agieren. Und ich habe nun mal lauter Individuen vor mir sitzen, vom ganz sensiblen dünnhäutigen bis hin zum toughen Kämpfer, vom eher Zweifelnden bis hin zum vor Selbstbewusstsein Strotzenden. Vom eher Fremdbeeinflussten und -gesteuerten bis hin zum sehr egozentrischen, egoistischen geprägten Verhalten ist da ja eine unglaubliche Bandbreite drin. Und ich glaube, dass da Einfühlungsvermögen auch in der individuellen Ansprache eine ganz erhebliche Rolle spielt.* Leichtathletik-F, 49

> *Einfühlungsvermögen ist sehr wichtig, d. h., sich in einen Spieler hineinversetzen können, auch vom Spielfeldrand aus, dass da nicht immer gleich der Druck kommt, so die Holzhammermethode, wenn mal irgendwas nicht klappt. Dass man sich vielleicht auch mal eher in so einer Spielsituation in den Spieler hineinversetzen kann. Dass man das vielleicht in einem ruhigen Ton anspricht, anstatt dann rumzuschreien oder eine Zwangssauswechselung durchzuführen, weil das gibt immer nur Unruhe in der Mannschaft.* Hockey-A-1, 33

Die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme basiert dabei darauf, dass man möglichst viel über den jeweiligen Kommunikationspartner weiß und seine Bedürfnisse und Erwartungen kennt. In diesem Zusammenhang weisen die Interviewaussagen darauf hin, dass solche Kenntnisse nicht auf den sportlichen Kontext beschränkt bleiben sollten, sondern dass möglichst ein umfangreiches Bild der „ganzen“ Person notwendig ist, um auch eventuelle Probleme, die aus dem sozialen Umfeld resultieren, innerhalb der Trainer-Athlet-Interaktion berücksichtigen zu können:

> *Es ist wichtig, dass man einfach ein bisschen in den Athleten hineinblicken kann und dass man einfach weiß, welche Probleme hat er denn vielleicht momentan, mit welchem Lebensumfeld umgibt er sich denn eigentlich.* Volleyball-TR-1, 79

> *Einfühlungsvermögen ist nicht unerheblich. Ich sehe da immer das Problem, wenn ein Trainer nur die Sache sieht und nicht unbedingt die Person, die dahinter steckt. Wir sind ja nicht Maschinen, die auf das Wasser gehen oder in die Halle gehen und immer alles nach Schema F machen. Da muss man ja auch mal sehen, was dahinter steht. Warum gerade jetzt*

> *in dem Moment der Sportler einen Hänger hat, oder warum er sich nicht motivieren kann. Da muss man vielleicht dann nachhaken.* Rudern-A-1, 37

Ferner wird eine zentrale Voraussetzung für empathisches Verhalten von Trainern darin gesehen, dass sie auf eigene Erfahrungen als aktive Spitzensportler zurückgreifen und sich somit besser in die Lage der Athleten versetzen können. Dies wird als wichtige Grundbedingung aufgefasst, um beispielsweise in Wettkampfsituationen situationsangemessen zu kommunizieren oder auch bestimmte Trainingsinhalte besser zu vermitteln:

> *Er sollte schon auch eigene Erfahrung haben in dem Sport. Er muss nicht unbedingt hochklassig gespielt haben, aber ich denke, es ist gerade im Basketball schon gut, wenn ein Trainer weiß, wie man sich selber auf dem Feld fühlen kann. Nicht, dass er ein sehr guter Spieler gewesen sein sollte, das nicht, aber um einfach die Spieler in Stresssituationen besser beurteilen zu können. Ich denke, es ist sehr hilfreich, wenn man da so ein bisschen weiß, und das auch selbst reflektieren kann. In so einer Situation war ich auch schon mal und da habe ich mich so und so gefühlt. Wie kann ich dann am besten auf die Spieler eingehen, wenn die sich in so einer Stresssituation befinden, wenn sie selbst mit Frustrationserlebnissen umgehen müssen, wie kann ich da als Trainer helfen.* Basketball-A-1, 27

> *Wichtig ist, dass der Trainer Ahnung hat, wovon er redet. Also ich habe auch mit unterschiedlich alten Leuten gearbeitet, die unterschiedliche Erfahrungen hatten. Man hat gesehen, dass sie, wenn sie selbst gerudert haben, dann können sie einem das besser vermitteln. Weil sie auch mehr in der Materie drinstecken. Und die können das auch nachempfinden, wenn es dem Sportler mal nicht so gut geht. Oder wenn er mal ein Tief hat. Und die haben das halt nicht alles aus dem Buch gelernt. Und wenn er halt so ein bisschen Erfahrung hat, dass er auch einen gewissen Kreis an Leuten hat, mit denen man auch weiter dann arbeiten kann. Man braucht schon viele Kontakte. So das ist auch relativ wichtig. Und er muss auch Verständnis haben für Jemanden. Ich hatte mal einen Trainer, der hat es nicht eingesehen, dass ich mal für eine Klausur nicht zum Training kommen konnte. Und wenn ein Trainer kein Verständnis hat, ist es natürlich nicht unbedingt das beste Verhältnis.* Rudern-A-1, 13

> *Der Trainer muss sich ein bisschen in seinen Spieler versetzen können. Wir Trainer vergessen, wie das früher war zu spielen. Unter was für einem Druck man stand. Und das ist meiner Meinung nach sehr wichtig, dass ein Trainer sich auch zurückerinnert, vielleicht wenn er selbst gespielt hat, wie das früher war. Da kann er sich besser die Situation des Spielers vorstellen.* Basketball-TR-1, 43

> *Es ist immer von Vorteil, wenn der Trainer selbst Leistungssportler war. Dann kann er sich viel besser in die Leute hineinversetzen. Mit welchen*

> *Schmerzen der Sport verbunden ist. Das sind ja nicht nur schöne Seiten. Das ist ja auch eine Schinderei für einige Sportler.* Rudern-A-2, 43

Als weiterer wichtiger Einflussfaktor wird ferner die *Dauer der Zusammenarbeit* zwischen Trainer und Athlet genannt. Die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme und die Berücksichtigung individueller Bedürfnisse und Erwartungen setzen voraus, dass die Kommunikationspartner sich schon länger kennen und Erfahrungen im gegenseitigen Umgang sammeln konnten. Demzufolge entwickelt sich eine funktionierende Kommunikation mit der Zeit der Zusammenarbeit:

> *Je länger man sich kennt, umso besser kann man auf den anderen eingehen. [...] Prinzipiell ist es schon wichtig, dass man den Sportler, mit dem man was erreichen will, auch erst mal kennt.* Rudern-TR-1, 39

> *Um sinnvoll zu steuern und helfen zu können, muss sich auch eine Partnerschaft oder eine Beziehung entwickeln.* Basketball-F, 69

Darüber hinaus beschreiben die Interviewpartner jedoch auch Sofortsympathien bzw. -antipathien, die die Trainer-Athlet-Beziehung und eine gelingende Verständigung beeinflussen. Eine funktionierende Kommunikation kann demnach auch davon abhängen, ob die „Chemie“ zwischen den beiden Charakteren, die aufeinander treffen, stimmt:

> *Auf alle Fälle ist es von Vorteil, wenn man schon länger mit Jemandem zusammenarbeitet. Aber es gibt ja auch immer wieder die Situation, dass man sich auf Anhieb mit Jemandem versteht, oder gerade wenn ein Trainerwechsel geschieht, dass man dann sagt, okay, mit dem stimmt die Chemie, mit dem kann ich sofort weiterarbeiten, der geht auf mich ein, der weiß genau, was mir fehlt. Und manchmal hat man von Anfang an ein schlechteres Gefühl, dann klappt es meistens auch nicht.* Ringen-A, 59

> *Je länger man sich kennt, umso besser kann man auf den anderen eingehen. Es gibt natürlich auch welche, die verstehen sich auf Anhieb und dann können sie gut zusammenarbeiten und andere lernen sich erst mit der Zeit kennen, andere gehen sich mit der Zeit schon auf den Wecker und suchen sich dann einen anderen Trainer. Prinzipiell ist es schon wichtig, dass man den Sportler, mit dem man was erreichen will, auch erst mal kennt.* Rudern-TR-1, 39

> *Das hängt vom Trainer wie vom Athleten ab. Es gibt Spieler, mit denen kann ich schon nach einer Minute perfekt kommunizieren, und es gibt Spieler, da komme ich nach zwei Jahren noch nicht ran.* Hockey-TR-2, 63

Hinsichtlich der Dauer der Zusammenarbeit wird jedoch auch angemerkt, dass hier die Gefahr besteht, dass sich Kommunikationsprozesse derart einspielen, dass die Kommunikationspartner mögliche Missverständnisse gar nicht mehr wahrnehmen und aneinander vorbei reden, obwohl sie der Auffassung sind, dass sie sich „blind“ verstehen:

> *Je länger man mit Athleten zusammenarbeitet, umso intensiver wird es, wobei die Gefahr dann besteht, dass die Kommunikation zwischendurch vielleicht auch mal verloren geht. Weil einfach bestimmte Dinge sich einschleifen. Es darf halt nicht passieren, dass man meint, man versteht sich blind, und man läuft dann nachher doch auseinander, weil man nicht mehr miteinander kommuniziert.* Leichtathletik-TR, 219

> *Je länger man zusammenarbeitet, desto mehr spielen sich gewisse Sachen ein, über die man jetzt nicht groß reden muss, die man nicht erst groß erklären muss. Da reicht einfach schon manchmal eine Gestik, und beide wissen, was gemeint ist. Das macht die Sache sicherlich einfacher. Andererseits, wenn man zu lange miteinander arbeitet, ist da auch wieder die Gefahr, dass es sich zu sehr einschleift und gewisse Wahrnehmungen dann nicht mehr funktionieren, die man vielleicht hat, wenn man noch nicht so lange zusammenarbeitet.* Basketball-TR-2, 89

Um solche festgefahrenen Kommunikationsstrukturen und daraus resultierende Verständigungsprobleme zu vermeiden, gehen viele Interviewpartner davon aus, dass es eine optimale Dauer der Zusammenarbeit gibt und dass eine Zusammenarbeit über einen solchen Zeitraum hinaus nicht sinnvoll ist. Zum Teil werden hier mittelfristige Zeiträume von einer Dauer von drei bis fünf Jahren genannt:

> *Die Zusammenarbeit sollte über eine gewisse Zeit sein, aber die sollte auch nicht zu lang sein, weil man irgendwann diesen Esprit vielleicht nicht mehr rüberbringen kann. Irgendwann ist mal alles gesagt, irgendwann fällt einem mal nichts mehr ein. Ich meine, man ist ja keine Maschine als Trainer, die permanent neue Ideen rausbringt und neue Möglichkeiten der Motivation. Irgendwann ist man auch mal einfach am Ende seines Lateins, und dann wäre es vielleicht Zeit, zu wechseln. Mit einem anderen kriegt man neue Eindrücke. Es ist einfach wichtig, dass man rechtzeitig da frisches Blut reinbringt. Aber natürlich muss man auch eine gewisse Zeit zusammengearbeitet haben. Also so im Schnitt vier, fünf Jahre halte ich für eine sinnvolle Zeit.* Ski Nordisch-TR, 170

> *Man sollte nicht unbedingt einen Aktiven seine ganze Karriere lang begleiten, sondern irgendwann den Absprung machen, dass man sagt, bis hierhin haben wir es geschafft, aber jetzt kann ich dich nicht weiterbringen, weil eben vielleicht auch Verhältnisse entstanden sind, die dem schon wieder entgegenwirken. Es gibt da nicht ein Maximum, sondern eher ein Optimum von der Zeit her, weil irgendwann eine Vertrautheit entstanden ist oder auch eine gewisse Fachblindheit. Man hat die ganze Zeit mit diesem einen Menschen zusammengearbeitet und man sieht die Fehler nicht mehr. Man hat von seinem Wissen her schon alles ausgereizt. Schon so viele Situationen durchstanden und durchlebt miteinander, dass schon ein sehr großes Vertrauen da ist.* Rudern-TR-2, 47

Ein Handball-Manager beschreibt in diesem Zusammenhang beispielsweise sein Vorgehen im Hinblick auf die Zusammenstellung der Mannschaft und die Rekrutierung von Trainern. Er hält eine Zusammenarbeit von bis zu fünf Jahren für sinnvoll und verfolgt dementsprechend die Strategie, nach Ablauf dieser Zeit entweder den Trainer oder einen Großteil der Mannschaft auszutauschen:

> *Wir haben einfach festgestellt, dass man je konstanter man mit einem Kader arbeitet, umso erfolgreicher eigentlich ist. Wobei im Sport, wenn man da von mittel- oder langfristig redet, sind es ja drei bis fünf Jahre. Also länger geht das ja nicht. Ich habe festgestellt, dass sich nach fünf Jahren eigentlich so ein Prozess einstellt. Wenn man fünf Jahre lang mit dem Kern der Mannschaft arbeitet, also mit der gleichen Mannschaft arbeitet, dass man schon aufpassen muss, dass das nicht alles so fließend ist. Das hat man auch festgestellt beim L.-Verein. Die Ära ist nicht zu Ende gegangen, weil die Großen nicht gegangen sind, sondern weil sich einfach das Verhältnis Trainer und Führungsspieler abgenutzt hat. Ich denke, der L.-Verein wird deshalb erfolgreich sein in den nächsten Jahren, weil die jetzt eine neue Mannschaft haben und am Trainer festgehalten haben. Der L.-Verein kann sich das erlauben. Es hat auch natürlich mit dem Altersprozess der Leistungsträger zu tun gehabt. Bei uns wird es sicherlich einen ähnlichen Prozess geben, dass man in drei Jahren an der Schwelle steht zu sagen, die sind dann alle 35, 36, 37, die hören dann auf. Und dann kann man mit einer neuen Mannschaft eigentlich diese Ära noch weiterführen. Ansonsten müsste man sich wirklich überlegen, ist es notwendig, den Trainer zu wechseln oder nicht. Also ich glaube schon, dass man mittel- bis langfristig, also sprich drei bis fünf Jahre, mit einem Trainer leicht zusammenarbeiten kann. Und dann auch eben entsprechend erfolgreich ist. Danach muss man es sicherlich noch einmal kritisch hinterfragen. [...] In den Jahren zuvor hatten wir es eigentlich immer so, dass die Leistungsträger die gleichen waren, weil sie in jungen Jahren schon Leistungsträger waren. Und da haben wir uns nie die Frage gestellt, behalten wir die Leistungsträger oder geben wir den Trainer frei? Da haben wir gesagt, der Trainer muss gehen.* Handball-M-1, 31

Gerade vor dem Hintergrund der Gefahr von „Abnutzungserscheinungen“ innerhalb der Trainer-Athlet-Beziehung und der Möglichkeit des Aneinandervorbeiredens aufgrund festgefahrener Kommunikationsstrukturen und fehlender Sensibilität kommt der *Wahrnehmungs- und Reflexionsfähigkeit* eine sehr wichtige Bedeutung für eine funktionierende Kommunikation zu. Berufliche Erfahrung und eine längere Zusammenarbeit mit den Athleten wirken sich nur dann positiv auf die Verständigung aus, wenn Entwicklungen innerhalb der Trainer-Athlet-Interaktion wahrgenommen und reflektiert werden:

> *Es gehört auch immer dazu, dass ich mich permanent weiterentwickle, indem ich mich permanent auch hinterfrage. Da fallen mir jetzt reihenweise*

> *Trainer ein, von denen ich jetzt sagen könnte, die haben sich seit fünfzehn Jahren nicht weiterentwickelt. Denen nützt auch die berufliche Erfahrung nichts. Die Tatsache, fünfzehn Jahre einen Beruf ausgeübt zu haben, macht mich noch lange nicht zu einem guten Trainer. [...] Ich halte berufliche Erfahrung immer für sehr, sehr sinnvoll, aber auch nur dann, wenn das, was man im Beruf erlebt, auch täglich reflektiert und für sich selbst hinterfragt.* Basketball-F, 59

> *Eine funktionierende Kommunikation setzt immer voraus, dass man als Trainer auch bereit ist, zu lernen. Und auch die Situation überhaupt aufnimmt, wahrnimmt. Wenn es so ist, dann profitiert man mit der Erfahrung eigentlich immer mehr. Auf der anderen Seite kenne ich viele Trainerkollegen, die vielleicht noch länger dabei sind, die es überhaupt nicht wahrnehmen. Wo man dann eigentlich sagen müsste, die haben jetzt soviel Erfahrung, die müssten eigentlich damit umgehen können, aber sie verstehen es nicht.* Leichtathletik-TR, 197

Darüber hinaus ist die Wahrnehmungs- und Reflexionsfähigkeit auch von zentraler Bedeutung, um zu überprüfen, wie bestimmte Kommunikationen beim Kommunikationspartner ankommen, und um anschließend in der Lage zu sein, das Verhalten gegebenenfalls zu ändern:

> *Menschen letztendlich zu führen, sie zu beeinflussen, setzt letztendlich voraus, dass ich beobachte, auch die Wirkung meines eigenen Handelns beobachte und daraus gegebenenfalls auch Rückschlüsse und auch Änderungen eigenen Verhaltens in der Kommunikation ableite.* Leichtathletik-F, 39

> *Um eine Mannschaft führen zu können, müssen sie ja zunächst einfach nur beobachten. Wenn sie zwanzig verschiedene Charaktere haben, gibt es ja nicht das eine Rezept. Es ist ja eine irrige Annahme zu glauben, dass das, was ich mit der Gruppe X mache, eins zu eins übertragbar ist auf Y oder auf eine andere Gruppe. Und das, was heute mit der Gruppe richtig ist, kann morgen mit der gleichen Gruppe falsch sein. Und da leben sie von diesen Wahrnehmungen. Dass man auch situativ entscheidet. Das sind eben wichtige Dinge. Und wenn sie da eben nicht richtig beobachten und damit falsche Schlüsse ziehen, dann wird ihre Mannschaftsführung auch in die falsche Richtung gehen. Völlig klar. Wenn sie am Ende die Dinge falsch bewerten, weil sie ganz andere Schlüsse, nämlich falsche Schlüsse daraus ziehen, aus dem, was sie da vielleicht glauben, wahrgenommen zu haben, dann kann das am Ende zu Fehlern führen in der Frage des Sendens und Empfangens.* Fußball-M-2, 67

Im Hinblick auf Wahrnehmungs- und Beobachtungsfähigkeiten betonen die Interviewpartner insbesondere die Bedeutung nonverbaler Signale. So ermöglicht beispielsweise die Wahrnehmung von Körperhaltung oder Mimik geschulten Trainern eine relativ genaue Einschätzung der momentanen Befindlichkeit und Stimmung von Athleten, die ihnen

wertvolle Informationen hinsichtlich der Gestaltung des Kommunikationsprozesses geben kann:

> *Wahrnehmungs- und Beobachtungsfähigkeiten sind ganz wichtig, total wichtig. [...] Also wenn ich meinem Gegenüber in die Augen schaue und weiß, was vorgeht, dann ist das natürlich sehr gut, also wenn man Leute einschätzen kann, wenn man da möglicherweise einen Siebten Sinn hat.* Ski Nordisch-TR, 154

> *Manchmal hinterfragen Trainer zu wenig, wo möglicherweise Ursachen für auftretende Probleme liegen könnten. Denn solche Ursachen könnte ein erfahrener Trainer teilweise schon an der Körperhaltung des Athleten sehen, an seinem Gesichtsausdruck, an seinem Händedruck, an der Handtemperatur, es gibt so viele Anzeichen, an denen man feststellen kann, hier ist irgendetwas anders. Und wenn ich dann noch feststelle, im Training läuft es auch anders als gewohnt, dann muss ich als Trainer dort in irgendeiner Weise einen Zugang finden.* Schwimmen-F, 39

> *Wahrnehmungs- und Beobachtungsfähigkeiten sind ganz wichtig. Wenn ich den Sportler anschaue, jetzt beim Beobachten sehe, diese und diese Haltung oder der Gesichtsausdruck, dann braucht er nichts zu sagen, dann weiß ich eben genau, heute muss ich so oder so trainieren. Das ist schon von Vorteil, denn meistens wollen sie einfach nicht reden.* Biathlon-TR, 91

Damit ein Trainer innerhalb der Interaktion mit den Athleten überhaupt in der Lage ist, deren Erwartungen und Bedürfnisse wahrzunehmen und ihre Perspektive zu übernehmen, muss den Interviewaussagen zufolge ein spezifisches Verhältnis zwischen den Kommunikationspartnern generiert werden, das sich durch Offenheit und Ehrlichkeit sowie Toleranz gegenüber abweichenden Sichtweisen auszeichnet und somit eine Verständigung wahrscheinlicher macht. Eine solche verständigungsfördernde Beziehung, die sich mit der Zeit entwickeln kann, beschreiben die Interviewpartner vor allem als *Vertrauensverhältnis*. Vertrauen wird als Grundbedingung dafür angesehen, dass die Kommunikationspartner sich innerhalb der Kommunikation erreichen und den Kommunikationsprozess so gestalten können, dass sie jeweils den „Zugang“ zum anderen finden:

> *Es muss sich ja erst mal ein gewisses Vertrauensverhältnis aufgebaut haben. Wenn ich jetzt zum Beispiel auf Lehrgängen bin, wo irgendwelche Bundestrainer dabei sind, die mich überhaupt nicht kennen, dann ist es natürlich auch schwierig von der Kommunikation her. Man weiß selbst nicht, wie man mit denen reden kann, ohne dass sie was falsch verstehen, und andererseits wissen die Trainer natürlich auch nicht, wie sie einem etwas vermitteln können. Wenn man längere Zeit miteinander arbeitet, dann kennt man sich einfach besser.* Rudern-A-1, 41

> *Es ist ein Prozess des Nebeneinanders, und aus diesem miteinander Tun, arbeiten, Freude und Leid miteinander teilen, Siege und Niederlagen verkraften, da entwickelt sich irgendwo ein Verhältnis. [...] Und meistens ergibt sich daraus ein Vertrauen, wenn man da nicht unbedingt autoritär einen raushängen lässt und sagt, ich stehe über allen Dingen. Und da kommt dann natürlich auch Vertrauen und Offenheit rüber in dem Bereich, wenn man also auch sich selber gegenüber ehrlich ist und das nach außen hin auch zeigt.* Volleyball-TR-2, 73

> *Dass man einfach gegenseitig einen offenen Zugang hat und nicht aneinander vorbei geredet wird. Dass der Athlet also auch ein Empfinden für die Mentalität des Trainers bekommt, also das ist ja ein gegenseitiges Aufeinandereinstellen. Und dass der Trainer eben auch in der Lage ist, auch individuelle Freiheiten zuzulassen, die aber immer so sein müssen, dass er sie allen anderen gegenüber vertreten kann.* Schwimmen-F, 39

> *Es muss ein offenes Vertrauensverhältnis sein, dass ich das Gefühl habe, ich kann zu meinem Trainer gehen und auch mal sagen: Hör zu, ich finde das gerade nicht gerecht oder ich fühle mich hier schlecht oder ungerecht behandelt. Dass da ein offener Austausch von Gedanken möglich ist.* Basketball-A-1, 41

> *Es ist der permanente Austausch und auch ein hohes Maß an Offenheit im Umgang, das heißt, dass man in der Lage sein muss, sowohl die guten als auch die schlechten Dinge sehr offen zu diskutieren und gemeinsam Entscheidungen heraus zu produzieren. Also ich möchte damit sagen, dass ein Informationsnetzwerk wichtig ist. Also dieses Netzwerk und ein offener Austausch setzt voraus, dass auch eine Vertrauensbasis da ist im Umgang.* Basketball-F, 41

Dass ein Trainer überhaupt auf die spezifischen Erwartungen und Bedürfnisse von Athleten eingehen und diese innerhalb der Kommunikation berücksichtigen kann, ist vor allem davon abhängig, dass er diese kennt. Dies schließt nicht nur die sportbezogenen Erwartungen ein, die sich aus der Athletenrolle ergeben, sondern auch die persönliche Lebenssituation und Bedürfnisse, die aus dem sozialen Umfeld resultieren. Die Ausführungen über das allgemeine Verständnis von Sozialkompetenz (vgl. Kap. 1) haben bereits gezeigt, dass die Interviewpartner in der Einbeziehung von Erwartungen aus der sozialen Umwelt und in einer ganzheitlichen Betrachtung des Athleten einen wesentlichen Baustein sozial kompetenten Trainerhandelns und eine Grundbedingung für den sportlichen Erfolg sehen. Vor dem Hintergrund der Voraussetzungen einer funktionierenden, verständigungsorientierten Kommunikation wird die Bedeutung von Kenntnissen über die persönliche Lebenssituation oder private Probleme des Athleten ersichtlich:

> *Das ist eine ganz wichtige Sache, dass der Trainer auch Einblicke hat in die persönliche Lebenssituation und Probleme des Spielers. Also man*

> *sollte schon wissen, ob da privat alles in Ordnung ist oder ob da auch irgendwelche Konfliktpotenziale sind, die auch in den Sport mit reinspielen. Zum Beispiel eine Beziehungstrennung: man wundert sich vielleicht, warum ein Sportler trotz guten Trainings seine Leistung nicht bringt, und dann liegt es vielleicht nur daran, dass es Beziehungsprobleme gibt. [...] Wenn man da jetzt die Trennung hat zwischen Training und Privatleben, heißt es ja nicht, dass man nicht auch vor und nach dem Training mit denen kommuniziert.* Basketball-TR-2, 103

> *Wenn man im Spitzensportbereich arbeitet, dann ist man ja mit dem Sportler die meiste Zeit zusammen, hat also auch einen ganz entscheidenden Einfluss auf ihn. Und von daher ist es auch wichtig, dass man das soziale Umfeld kennt, um auch dementsprechend den Sportler besser betreuen und unterstützen zu können bei seinen Trainingssachen, Wettkampfsachen aber auch in seinen persönlichen Bereichen, damit das Ganze ein geschlossenes System ist.* Radsport-TR, 17

> *Ich denke schon, dass das sehr wichtig ist, dass der Trainer Kenntnisse von der Lebenssituation der Sportler hat. Bei uns im Hockeybereich sind es ja alles Amateursportler, nur Studenten, Schüler, Bundeswehrsoldaten. Und wenn man 100 bis 120 Tage im Jahr weg ist von zu Hause, muss man das mit Uni und Beruf irgendwie hinkriegen. Da ist es schon von Vorteil, wenn der Trainer da auch Bescheid weiß. Und der Trainer weiß, jetzt wird der Lehrgang abgesagt, weil ein Grund dahinter steht. Das muss man unterstützen. Man kann dadurch auch Trainingspläne besser absprechen.* Hockey-A-1, 37

Die Bedeutung des Aufbaus einer Vertrauensbeziehung, die sich durch Offenheit, Ehrlichkeit und Toleranz auszeichnet, ist vor diesem Hintergrund deswegen wichtig, da sie erst die Voraussetzungen dafür schafft, dass sich Athleten dem Trainer öffnen, Persönliches und Privates von sich preisgeben und somit gewährleisten, dass der Trainer ein umfassendes Bild der Persönlichkeit und Identität des Athleten erhält, das es ihm ermöglicht, den Kommunikationsprozess entsprechend dieser Kenntnisse inviduums- und identitätsbezogen zu gestalten und somit die Wahrscheinlichkeit einer Verständigung zu erhöhen:

> *Man muss sich gut kennen. Man muss ja das Wesen, die Eigenarten, den Charakter des anderen jeweils kennen, man muss im Endeffekt wissen, wie was gemeint ist, dass man sich nicht missversteht. Man muss auch privat einiges über den Menschen wissen, dass man den einfach einschätzen kann. Also im Endeffekt basiert immer ziemlich viel auf Vertrauen. [...] Der Trainer kann die Lebensumstände ja nur kennen, wenn der Athlet sie preisgibt, das ist ganz klar. Die wird er auch nur preisgeben, wenn ein Vertrauensverhältnis besteht.* Ringen-A, 58

> *Das setze ich voraus, dass der Trainer ein Bild hat von der privaten Situation oder von persönlichen Problemen der Spieler, wenn man umfassend*

> *betreuen will, aber auch nicht gezwungenermaßen. Dass heißt, wenn jemand nicht möchte, dass man in die Privatsphäre eingreift, habe ich da sehr hohen Respekt vor. Wenn eine hohe Vertrauensbasis da ist, kommt vieles von selbst. Das muss sich entwickeln, auch in einer Athleten-Trainer-Partnerschaft.* Basketball-F, 67

> *Das hängt mit dem Vertrauensverhältnis zusammen, was man mit dem Spieler aufbaut. Irgendwann kommen die von ganz alleine und erzählen mir das, weil du eben auch so ein Freund oder ein Vater bist. Das kommt mit der Zeit von ganz alleine, wenn man ein gutes Vertrauensverhältnis zu denen aufgebaut hat.* Hockey-TR-2, 67

Während hinsichtlich dieser Einschätzung, dass Kenntnisse von der persönlichen Lebenssituation eine funktionierende Kommunikation positiv beeinflussen, Einigkeit unter den Interviewpartnern besteht, gibt es im Hinblick auf die Frage, wie der Trainer Zugang zu solchen Informationen erhalten kann, unterschiedliche Einschätzungen. Auf der einen Seite gibt es Aussagen, die darauf hinweisen, dass der Trainer diesen Prozess aktiv gestalten und bei den Athleten entsprechend nachfragen und sich erkundigen sollte:

> *Der Trainer muss die Lebenssituation seiner Spieler kennen. Und er muss auch Fragen stellen. Nicht nur warten, bis jemand kommt. Also er muss wirklich interessiert sein, was passiert in meinem Leben, weil die Leistung ja auch ziemlich davon abhängig ist.* Handball-A-2, 37

> *Das erwarte ich von meinen Leuten auf jeden Fall, dass sie auf die Athleten zugehen. Der erst Schritt muss immer von den Trainern kommen in einem persönlichen Gespräch: So, wie sieht es bei dir aus? Sind das geordnete familiäre Verhältnisse, lebt da jemand in Scheidung, hat der selbst einen geordneten Tagesablauf? Das sind ganz entscheidende Punkte, was nachher die Leistung beeinflussen kann. [...] Was eben halt das Wichtigste ist, ist, dass der Kopf klar ist und da sind halt diese ganz privaten Sachen auch schon sehr, sehr wichtig. Also man muss rauskriegen, mit Respekt und mit entsprechendem Anstand natürlich, hat der ein geordnetes Privatleben oder hat der da noch permanent Stress.* Rudern-F, 77

Auf der anderen Seite mahnen andere Interviewpartner hier ein eher behutsames und die Privatsphäre der Athleten beachtendes Vorgehen an. So gehen sie davon aus, dass der Trainer nicht aktiv nach persönlichen Dingen fragen, sondern stattdessen eine Offenheit innerhalb der Trainer-Athlet-Beziehung generieren sollte, die es dem Athleten jederzeit ermöglicht, von sich aus auf den Trainer zuzugehen und ihn beispielsweise um Rat zu fragen. Als wichtige Voraussetzung wird in diesem Zusammenhang wieder auf den Aufbau eines Vertrauensverhältnisses hingewiesen:

> *Ich finde es schon wichtig, dass der Trainer über bestimmte Dinge Bescheid weiß, zum Beispiel, ob jemand ein Kind zu Hause hat oder ob er sich gerade von seiner Frau getrennt hat. Das halte ich schon für wichtig.*

> *Aber ich würde mir auch immer wünschen, dass ein Trainer nicht aktiv in diese Dinge eingreift, dass er das schon als Tabuzone ansieht, die privaten Dinge. Er muss das gegenüber den Spielern als Angebot definieren, indem er sagt: Hör mal, also wenn du was hast, dann komm zu mir. Aber wenn ich Spieler wäre, würde ich es ablehnen, dass der Trainer pausenlos fragt: Ist denn alles in Ordnung? Ich würde immer sagen, ich stehe euch zur Verfügung, als Angebot des Trainers, sich auch neugierig zeigen ab und an, aber nicht dieses Aufgesetzte, weil sie am Ende ja auch gar nicht die Kapazitäten haben, es glaubwürdig rüberzubringen. Das können sie ja nicht, wenn sie zwanzig verschiedene Charaktere haben und sich mit zwanzig persönlichen Problemen beschäftigen wollen. Dann machen sie nichts anderes mehr. Also da müssen sie aufpassen, dass sie am Ende zu tief in diese Dinge eingreifen. Ich würde es vielleicht nur dann aktiv machen, wenn ich das Gefühl hätte über einen längeren Zeitraum, jetzt sitzt der immer so bedröppelt hier und irgendwas stimmt da nicht.* Fußball-M, 69

> *Letztlich geht es den Trainer nichts an, was Privatgeschichten betrifft, aber es ist natürlich gut zu wissen, damit man auch entsprechend Sachen einordnen kann. Man kann, wenn es private Probleme gibt, auch wenn man den Athleten schon länger kennt, als ausgleichende Instanz dann wirken oder als Vertrauensperson wirken, um da auch Probleme zu lösen helfen. Das hängt auch stark von den Personen wieder ab. Manche sind halt mitteilsam, andere nicht und wenn jemand da deutlich nicht mitteilsam ist, dann muss man das auch respektieren und sich raushalten. Andere erzählen da ein bisschen mehr. Ich weiß nicht, inwieweit man da aktiv Nachforschung anstellen sollte.* Rudern-TR-1, 41

> *Je mehr ein Trainer über seine Athleten weiß, umso besser. Er muss nur abschätzen, ab wann er dort eingreift. Und es gibt nun mal eine Privatsphäre [...] Man sollte wissen, wie ist der in der Schule. Man sollte auch mal mit dem Lehrer sprechen und so weiter. Das ist alles viel Aufwand, aber am Ende soll ja eine Weltklasseleistung rauskommen, und das geht nur mit starken Persönlichkeiten und nicht nur mit gut trainierten Muskeln. Und das macht es eigentlich auch ganz spannend.* Schwimmen-F, 59

Die Generierung eines offenen und vertrauenswürdigen Klimas innerhalb der Kommunikation kann beispielsweise durch Maßnahmen unterstützt werden, die das gegenseitige Kennen lernen fördern. Hier wird beispielsweise die Bedeutung gemeinsamer Erlebnisse genannt, die auch außerhalb der rein sportbezogenen Beziehung liegen können:

> *Ich persönlich halte gemeinsame Erlebnisse zwischen Trainer und Athlet für wichtig. Es sind so vertrauensbildende Maßnahmen, wenn man so will. Das gegenseitige Kennen lernen wird durchaus verstärkt. Das hilft einfach für vieles.* Ski Nordisch-TR, 182

> *Gemeinsame Erlebnisse sind ein ganz entscheidendes Element. [...] Ich glaube, dass es so etwas wie eine zwischenmenschliche Dimension geben muss. Man verbringt sehr viel Zeit miteinander. Und zwar auch sehr viel Zeit und Druck und Stresssituationen. Training macht nicht nur Spaß. Und das kann eigentlich nur funktionieren, wenn es so etwas wie eine gemeinsame Wellenlänge, einen gemeinsamen Konsens gibt. Auf Dauer kann ich mir nicht vorstellen, dass Trainer und Athleten, die sich absolut nicht mögen, also nur pragmatisch denken, erfolgreich zusammenarbeiten. Und dazu gehören aus meiner Sicht durchaus Elemente außerhalb des reinen Trainings wie die systematische Einbettung von Trainingslagern, mal etwas zu unternehmen, ob das ins Kino gehen ist, ob das eine Trainingsplanbesprechung beim Essen irgendwo beim Italiener ist.* Leichtathletik-F, 59

Ein Trainer betont vor allem die Prozesshaftigkeit der Entstehung einer vertrauensvollen und verständigungsorientierten Beziehung und merkt an, dass es, um diesen Prozess zu unterstützen, wichtig ist, immer wieder das Gespräch zu suchen und bewusst Gesprächssituationen zu schaffen, die das gegenseitige Kennen lernen fördern:

> *Das Problem ist einfach, dass es gerade bei gewissen Charakteren immer wieder schwer ist, an die Leute heranzukommen, weil sie sich abschotten, weil sie sich isolieren. Und ich erreiche es, indem ich Vertrauen gewinne, sie immer wieder anspreche. Das ist ein Prozess. Ich setze mich nicht mit dem Spieler hin und sage, jetzt reden wir beide mal und jetzt öffne dich mal. Der lernt mich kennen in der alltäglichen Arbeit, in dem Umgang mit der gesamten Gruppe und speziell natürlich auch mit ihm. Und da werden immer wieder in Abständen Gespräche folgen. Das ist auch nicht zeitlich begrenzt. Man merkt es irgendwann, wenn der Spieler Vertrauen fasst, weil dann fängt er an, sich zu öffnen. [...] Ein Beispiel: Wir treffen uns zum gemeinsamen Essen und da sitzen vier Spieler, das ist immer so gewesen, und lesen die Tageszeitung. Ihren Bericht vom letzten Spiel, löffeln die Suppe und lesen. Bei der nächsten Besprechung habe ich gesagt, ich wünsche, dass, wenn wir gemeinsam Essen, sich die Leute anschauen und ein Gespräch führen. Das haben die akzeptiert, und die machen das jetzt. [...] Bei mir kommen Spieler an und sagen, ich habe da das und das Problem. Wie können wir das lösen? Und das weiß jeder Spieler. 90 Prozent der Mannschaft nimmt dieses Angebot auch an. Aber das hat was damit zu tun, dass man sich erst mal kennen lernt. Ich kann mich nicht hinstellen und sagen, ich bin ein ganz toller Trainer und ich löse eure Probleme. Kommt alle zu mir, und ich nehme euch alle in den Arm und dann klappt das schon. Das ganze ist ein Prozess. Das dauert halt, bis man sich kennen lernt und sich gegenseitig vertraut. Und wenn das dann so ist, dann kann man mit der Mannschaft arbeiten.* Handball-TR-2, 39

Als wichtige Voraussetzungen, um eine funktionierende, verständigungsorientierte Kommunikation zu etablieren, konnten die berufliche Erfahrung von Trainern, ihre Fähigkeit zur Perspektivenübernahme, Wahrnehmungs- und Reflexionsfähigkeit sowie der Aufbau einer auf Offenheit, Ehrlichkeit und Toleranz basierenden Vertrauensbeziehung identifiziert werden. Darüber hinaus werden von den Interviewpartnern auch konkrete Fähigkeiten zum Verhalten in und zur Gestaltung von Gesprächssituationen genannt, die sich unter dem Begriff *Techniken der Gesprächsführung* zusammenfassen lassen.

Dazu kann der Einsatz bestimmter Hilfsmittel gehören, die die verbale Kommunikation unterstützen, beispielsweise in Form optischer Kommunikationsmedien:

> *Der Einsatz von Medien, also die Vernetzung von optischer Wahrnehmung bis hin zu verbalen Erläuterungen. Die Einbindung und Benutzung von Assoziationen und Assoziierungen. Es gibt aus meiner Sicht eine Menge Dinge, die mit dazugehören, wenn man mit Menschen zu tun hat. Die Frage des Einsatzes von Kommunikationsmitteln spielt aus meiner Sicht eine Rolle. Und ich denke, dass all die Mechanismen, die heute ja bekannt sind, von Gesprächsführungsaspekten bis hin zu anderen wie Problemlösungsgespräche und, und, und, dass dieses aus meiner Sicht Fähigkeiten sind, über die ein Trainer, wenn er erfolgreich sein möchte, in seiner zentralen Position unbedingt verfügen muss.* Leichtathletik-F, 39

Techniken der Gesprächsführung können sich auch auf konkrete Verhaltensweisen in der Kommunikation beziehen, zum Beispiel auf die Körpersprache, den Abbau von Verständigungsbarrieren oder die Fähigkeit zum Zuhören:

> *Es ist erst mal wichtig, dass man so ein bisschen über die Psychologie im Gespräch Bescheid weiß. Dass ich zum Beispiel jemandem auch ins Gesicht schaue beim Ansprechen, dass ich diese Barrieren nicht aufbaue wie verschränkte Arme oder so was. Das ist schon ein wichtiger Punkt. Dass ich jetzt nicht unvorbereitet in so ein Konfliktgespräch reingehe, sondern dass ich eigentlich eine klare Vorstellung habe, wie ich das führe, in welche Richtung das gehen soll. Und das es auf jeden Fall irgendwo auch ein Lösungsangebot geben muss.* Basketball-TR-2, 71

> *Geschicktes Verhandeln kann man lernen, man kann also lernen, dass man in gewissem Sinne eine Gesprächsstrategie aufbaut, wenn man selbst weis, wo man hin will. Es ist ja oft auch so, dass der Sportler ein bisschen zu dem Trainer aufschaut oder sagen wir mal zu mir als Sportdirektor. Es ist wichtig, das abzubauen, eine gleiche Gesprächsebene zu schaffen, Lockerheiten einzubringen. Das muss man dem Trainer vielleicht auch beibringen ganz dringend, weil die oft auch riesige Artikulationsprobleme haben.* Rudern-F, 59

> *Die Fähigkeit zum Zuhören ist sehr wichtig. Ein Trainer sollte seine Sportler ausreden lassen können. Es gibt Trainer, die können das nicht,*

> *und da kommt es dann schnell zu Stimmungsschwankungen, zu Aggressionen. Das geht meistens nach hinten los. Die Unstimmigkeiten bleiben eine gewisse Zeit und wenn man das länger mit sich herumträgt, dann entwickelt sich eine Antipathie gegen den anderen Menschen. Das ist eigentlich nicht der Sinn von einer guten Zusammenarbeit und dann weicht man vielleicht auf andere Leute aus. Dann passiert halt das, dass man seine Probleme mit anderen Menschen löst hinterm Rücken des Trainers. Das ist der Anfang von der schlechten Zusammenarbeit.* Radsport-A, 43

Ganz zentral ist auch die Technik der „Kommunikation über Kommunikation" im Sinne einer Verstehenskontrolle, die als Rückversicherung dienen kann, um Missverständnisse möglichst zu vermeiden:

> *Es ist wichtig, dass der Trainer nachfragt, hast du das wirklich verstanden? Weil diese Missverständnisse, die kommen immer. Das kostet auch ab und zu mal ein paar Punkte im Spiel. Wir hatten einen Russen, der hat mich nach einem Jahr gefragt, was bedeutet eigentlich ‚geduldig'. Ganz wichtige Wörter. Wenn jemand jeden Tag zu dir sagt, geduldig, und er versteht das nicht. Das ist wichtig.* Handball-A-2, 137

> *Das Wichtigste für eine funktionierende Kommunikation ist, dass man sich versteht, dass das, was der eine sagt auch entsprechend beim anderen ankommt. Ich glaube, das ist das größte Problem, weil nicht immer, wenn einer etwas sagt, versteht das der andere genauso. Und ich habe festgestellt, dass diese Rückversicherung wichtig ist, dass auch das, was ich sage, auch so beim Anderen verstanden wird, wie ich es gemeint habe. Das bezieht sich auch auf das sportliche und auch auf alles andere.* Leichtathletik-TR, 193

Zusammenfassend lässt sich hinsichtlich der Frage, wie innerhalb der Trainer-Athlet-Interaktion die Verständigung gesichert und innerhalb der Wettkampfeinheit allgemein eine funktionierende Kommunikation etabliert werden kann, Folgendes festhalten:

- Missverständnisse stellen ein zentrales Problem der Kommunikation dar. Eine wichtige Ursache für Missverständnisse ist darin zu sehen, dass die Kommunikationspartner je eigene Standpunkte, Erfahrungen und Erwartungen, d. h. ihre eigene *Identität* mit in die Kommunikation einbringen. Eine verständigungsorientierte Kommunikation setzt die Beachtung dieser Erfahrungen und Erwartungen voraus, d. h., Kommunikationen müssen immer im Hinblick auf die jeweilige Identität und *Individualität* des Kommunikationspartners gestaltet werden.
- Trotz dieser prinzipiellen Einzigartigkeit der Kommunikationspartner lassen sich jedoch auch überindividuelle Aspekte finden, die in der Kommunikation Beachtung finden sollten, um Verständigung zu sichern. Ganz selbstverständlich und für eine Verständigung unerlässlich scheint es hier zunächst zu sein, dass die Kommunikationspartner die gleiche *Sprache* sprechen. Dies bezieht sich jedoch nicht nur auf eine ein-

heitliche Landessprache, sondern auch auf spezifische Ausdrucksweisen und Wortschätze, auf Fachbegriffe oder auch die Deutung besonderer Feinheiten der Sprache wie zum Beispiel Ironie. Darüber hinaus kann man davon ausgehen, dass Personen, die Erfahrungen in ähnlichen Kontexten sammeln, auch ähnliche Standpunkte und Erwartungen in die Kommunikation mit einbringen. Eine gemeinsame *kulturelle und soziale Herkunft* erleichtert somit eine funktionierende Kommunikation und lässt Verständigung wahrscheinlicher werden. Ferner beeinflussen den Interviewaussagen zufolge auch das *Alter* und das *Geschlecht* den Kommunikationsprozess. Die Sicherung von Verständigung macht eine alters- und zielgruppenspezifische Kommunikation notwendig. Gerade Athletinnen betonen hier, dass Männer und Frauen beispielsweise ganz unterschiedliche Erwartungen an Umgangsformen innerhalb der Kommunikation aufweisen. Während die Interviewpartner davon ausgehen, dass eine einheitliche (Landes-)Sprache eine zwingende und unabdingbare Voraussetzung für Verständigung ist, sind sie hinsichtlich der übrigen Merkmale der Ansicht, dass die Kommunikation durchaus funktionieren kann, wenn man sich jeweils auf die Herkunft, das Alter und Geschlecht des Kommunikationspartners einstellt und diese Faktoren entsprechend berücksichtigt. Die allgemein hohe Bedeutung, die diesen Einflussfaktoren jedoch zugemessen wird, zeigt sich in Interviewaussagen, die Strategien zur Rekrutierung von Trainern und zur Zusammenstellung von Wettkampfeinheiten beschreiben, welche genau an diesen Merkmalen ausgerichtet sind.

- Eine weitere wichtige Voraussetzung für eine gelingende Verständigung sehen die Interviewpartner in der *Situationsangemessenheit* von Kommunikationen. Hierbei beziehen sie sich insbesondere auf den richtigen Zeitpunkt für eine Informationsmitteilung und auf eine der jeweiligen Situation angemessene Codierung der Botschaft. Ein Trainer benötigt demzufolge das richtige „Timing“, um zu wissen, wann er seine Athleten am besten anspricht, und er benötigt ein gewisses „Fingerspitzengefühl“, um in bestimmten Situationen jeweils den „richtigen Ton“ zu treffen.
- Hinsichtlich der Frage, was ein Trainer braucht, um eine verständigungsorientierte Kommunikation zu etablieren und welche Voraussetzungen dabei förderlich sind, nennen die Interviewpartner einmal die *berufliche Erfahrung* des Trainers, die dazu beitragen kann, den individuellen, situationsangemessenen und zielgruppenspezifischen Umgang mit den Athleten zu optimieren. Ferner wird als eine ganz zentrale Fähigkeit zur Etablierung einer funktionierenden Kommunikation die *Fähigkeit zur Perspektivenübernahme* genannt, die es den Kommunikationspartnern ermöglicht, sich in die Lage des jeweils anderen zu versetzten, dessen Erwartungen und Bedürfnisse zu identifizieren und innerhalb der Kommunikation entsprechend zu berücksichtigen. Als weiterer wichtiger Einflussfaktor wird außerdem die *Dauer der Zusammenarbeit* angeführt. Personen, die sich schon länger kennen und Erfahrungen im gegenseitigen Umgang gesammelt haben, können auf diese innerhalb des Kommunikationsprozesses zurückgreifen und somit identitäts- und individuumsbezogen kommunizieren. Hinsichtlich der beruflichen Erfahrung von Trainern und der Dauer der Zusammenarbeit wird jedoch auch angemerkt, dass sich diese Merkmale nur dann positiv auf die Verständigung auswirken, wenn der Trainer sensibel bleibt für Entwicklungen und notwendige Anpassungen innerhalb des Kommunikationsprozesses, und wenn sich

keine festgefahrenen Strukturen und eine gewisse „Betriebsblindheit“ etablieren. Daher benötigt der Trainer vor allem *Wahrnehmungs- und Reflexionsfähigkeit*, um solche Entwicklungen zu erkennen und sein Verhalten entsprechend anzupassen.

- Aus der Prämisse, dass eine funktionierende Kommunikation unter anderem darauf beruht, dass Kommunikationen identitäts- und individuumsbezogen gestaltet werden sollten, um die Wahrscheinlichkeit einer Verständigung zu erhöhen, und dass es dazu notwendig ist, möglichst viel über den Kommunikationspartner, seine Bedürfnisse und Erwartungen in Erfahrung zu bringen, damit jeweils seine Perspektive berücksichtigt werden kann, leiten die Interviewpartner eine spezifische Anforderung im Hinblick auf die Beziehung zwischen Trainer und Athlet ab. Demzufolge sollte sich die Trainer-Athlet-Beziehung durch eine hohe Offenheit, Ehrlichkeit und Toleranz auszeichnen. Eine solche verständigungsfördernde Beziehung wird vor allem als *Vertrauensverhältnis* beschrieben. Diese auf Offenheit und Vertrauen basierende Kommunikation kann zum Beispiel dazu beitragen, dass die Kommunikationspartner innerhalb der Kommunikation persönliche Dinge preisgeben oder über Erwartungen und Probleme berichten. Ein solches Verhältnis ermöglicht es somit überhaupt erst, dass ein Trainer möglichst viel über seine Athleten in Erfahrung bringen und dies im Hinblick auf eine gelingende Verständigung nutzen kann.
- Schließlich nennen die Interviewpartner auch noch konkrete Fähigkeiten zum Verhalten in und zur Gestaltung von Gesprächssituationen, die für eine gelingende Verständigung wichtig sind und die sich unter dem Begriff *Techniken der Gesprächsführung* zusammenfassen lassen. Dazu gehören beispielsweise optische Hilfsmittel, die Beachtung der Körpersprache, die Vermeidung von Verständigungsbarrieren oder die Fähigkeit zum Zuhören.

2.2 Steuerung: Zur Herstellung von Kooperation

Im Folgenden wird es um Steuerung und die *Herstellung von Kooperation* innerhalb der Trainer-Athlet-Interaktion und zwischen den einzelnen Athleten einer Wettkampfeinheit gehen. Kooperation wird dabei als ein entscheidendes Steuerungsziel innerhalb der Trainer-Athlet-Interaktion begriffen, und die Steuerung zielt sowohl auf eine Konditionierung von Verhalten als auch auf eine Konditionierung von Bewusstsein, d. h. auf eine gleichzeitige Herstellung von Verhaltens- und Einstellungskonformität. Wenn man davon ausgeht, dass die zentrale Aufgabe des Trainers darin besteht, die Leistungsentwicklung seiner Athleten im Hinblick auf das zentrale Ziel „sportlicher Erfolg“ erfolgreich zu steuern, dann kommt der Kooperation zwischen Trainer und Athlet insofern eine große Bedeutung zu, als der Trainer die grundsätzlichen Entwicklungslinien und Richtungsentscheidungen innerhalb dieses Steuerungsprozesses vorgibt und quasi für das gesamte Konzept die Verantwortung trägt, dabei jedoch in sehr hohem Maße auf die Kooperation der Athleten angewiesen ist, wenn dieses Konzept umgesetzt und die sportlichen Ziele erreicht werden sollen. Daher gilt es, die Steuerungsmöglichkeiten des Trainers und die Bedingungsfaktoren für die Herstellung einer solchen Kooperation näher zu beleuchten.

Anhand der Interviewaussagen wird demnach den folgenden Fragen nachgegangen: Wie kann der Trainer den Athlet steuern und seine Kooperation sicherstellen, damit dieser *erstens* sein Verhalten so ausrichtet, wie der Trainer es wünscht, und *zweitens* auch davon überzeugt ist, dass dieses Verhalten in Bezug auf das zentrale Ziel „sportlicher Erfolg" richtig und angemessen ist?

Formalisierung

Ein grundlegendes Mittel zur Konditionierung von Verhalten sehen die Interviewpartner in der *Formalisierung* der Beziehungen zwischen den Akteuren. Die Kooperation innerhalb der Wettkampfeinheit wird hier hergestellt mit Hilfe hierarchischer Strukturen und damit verbundener Weisungsbefugnis, die durch die Möglichkeit einer negativen Sanktionierung sichergestellt wird. Danach ist der Trainer den Athleten gegenüber weisungsbefugt, er stellt Regeln auf, kontrolliert die Regeleinhaltung und sanktioniert Regelverstöße:

> *Im professionellen Bereich ist es eher eine Beziehung von Chef und Untergebenen. Als Trainer bin ich da der Chef und sage den Spielern, was passiert. In dem Bereich muss ich auch unpopuläre Entscheidungen treffen, und da ist eine gewisse Distanz zwischen Trainer und Sportler dann auch ganz sinnvoll. Da kann ich kein zu enges Verhältnis haben.* Basketball-TR-2, 91

> *Autorität ist wichtig in dem Job, ganz klar. Also der Trainer muss irgendwo seine klare Linie haben, die er auch der Mannschaft gegenüber vertritt, [...] indem er auch feste Regeln ganz klar vorschreibt und die auch wirklich verfolgt und kontrolliert, dass sie eingehalten werden. Gerade wenn man dann so viele Leute trainiert und man mit denen klarkommen muss, ist es ganz wichtig, dass es gewisse Regeln gibt und dass sich daran gehalten wird.* Fußball-A-1, 67

> *Der Trainer muss Regeln vorgeben und wenn die verletzt werden, muss es eine Strafe geben. Ohne Disziplin geht gar nichts im Mannschaftssport.* Fußball-A-2, 123

In einigen Wettkampfeinheiten sind Verhaltensregeln auch vertraglich festgelegt. Verstöße gegen solche Regeln können beispielsweise mit Geldstrafen geahndet werden:

> *Es gibt ja auch immer Sanktionen. Man hat die teilweise im Vertrag stehen. Es gibt immer Möglichkeiten, wo man das sanktionieren kann.* Volleyball-A-1, 163

> *Der Spieler muss schon wissen, dass man nicht alles machen kann. Man braucht schon Regeln oder Grenzen oder Geldstrafen.* Hockey-A-2, 153

Insgesamt fällt auf, dass es ausnahmslos Interviewpartner aus den Mannschaftssportarten und insbesondere aus den professionalisierten Sportspielen sind, die in der Formalisierung

von Beziehungen eine Grundlage für die Steuerung von Verhalten innerhalb der Wettkampfeinheit sehen. Dieses Ergebnis verwundert jedoch insofern nicht, da zum einen nur in diesen Sportarten Wettkampfeinheiten zu finden sind, die über die notwendigen Mittel einer solchen Formalisierung verfügen, weil sie ihre Akteure beispielsweise über Verträge und Gehaltszahlungen an sich binden. Zum anderen scheint es aber auch so zu sein, dass vor allem auch die Größe dieser Wettkampfeinheiten mit der Vielzahl der Akteure, die dort handeln und unterschiedliche Bedürfnisse und Erwartungen mitbringen, eine Koordinierung des Verhaltens auf der Basis formaler Regeln und Strukturen notwendig macht.

Neben formalen Strukturen wie Verträgen oder Gehaltszahlungen, die durch die Organisation der jeweiligen Wettkampfeinheit gegeben sind, und auf die Trainer demnach infrastrukturell zurückgreifen können, werden in den Interviewaussagen auch Strategien genannt, die auf die Etablierung formaler Strukturen innerhalb der Mannschaft gerichtet sind und die die Trainer-Athlet-Interaktion bzw. die Interaktion zwischen den Athleten einer Wettkampfeinheit beeinflussen. Hierbei handelt es sich um Regeln, die Trainer und Mannschaft gemeinsam oder die Spieler in eigener Regie erarbeiten, aufstellen und überwachen:

> *Der Trainer muss Regeln vorgeben und die dann mit der Mannschaft kontrollieren. Am besten ist es so, dass man die Regeln vorgibt und dann halt zwei, drei Führungspersönlichkeiten in der Mannschaft hat, denen man halt sagt, ihr habt die Mannschaft zu führen. Dass das auch die Mannschaft weiß, das ist eine Person, an die sie sich halten kann. Die das auch vorleben, die Regeln. Dass die Mannschaft das am besten selbst in die Hand nimmt, Spieler zu führen und denen zu sagen, so wollten wir das eigentlich dieses Jahr machen und warum geht das nicht so? Und erst in zweiter Instanz kommt der Trainer dazu und macht das.* Hockey-A-1, 121

> *Wir als Mannschaft erstellen ja auch einen Strafenkatalog. Den erstellt bei uns nicht der Trainer, sondern das macht die Mannschaft. Und ich denke, Sanktionen sind dann wichtig, wenn einfach ein Spieler absolut undiszipliniert handelt. Es gibt aber auch Schiedsrichter, die sofort darauf reagieren und Karten zücken. Und da bist du als Spieler gefordert, dass du dich da zurücknimmst. Und wenn du dann dadurch eine Gelbe Karte bekommst wegen Meckerns und vielleicht wegen Meckerns dann auch noch das zweite Mal eine Gelbe Karte bekommst und dann mit Gelb-Rot runterfliegst, dann schadest du ganz klar der Mannschaft. Und dann sind auch Sanktionen richtig und erforderlich. Nur das ist dann ganz klar die Entscheidung des Trainers. Auch wie die aussieht, ob das jetzt eine Geldstrafe ist oder dass er sagt, pass auf, beim nächsten Spiel bist du draußen. Und das muss dann der jeweilige Trainer entscheiden.* Fußball-A-1, 91

In vielen Sportspielmannschaften wird beispielsweise ein Strafenkatalog erstellt, in dem mögliche Sanktionen für Regelverstöße festgehalten werden, so zum Beispiel Geldstrafen, die in die Mannschaftskasse einfließen:

> *Für gewisse Bereiche muss man Regeln aufstellen. Das erarbeitet man meistens auch mit der Mannschaft. Es gibt heute nicht mehr so viele autoritäre Trainer, die sagen, das läuft so, sondern da erarbeitet die Mannschaft einen Strafenkatalog. Das ist ja für die eigene Mannschaftskasse. Und dementsprechend legen sie ihre Regeln selbst fest mit dem Trainer zusammen und achten auch auf die Einhaltung.* Handball-M-2, 68

> *Sanktionen gibt es sicherlich auch. Ein Beispiel: Ein Spieler hat sich bei mir nicht abgemeldet. Er ist eine Woche zu spät gekommen. Und da hat der Mannschaftsrat beschlossen, dass er einen Teil in die Mannschaftskasse zahlen muss. Und ich habe dem Spieler natürlich gesagt, dass es nicht geht, wenn der Arbeitgeber nicht Bescheid weiß, dass jemand eine Woche verlängert. Das sind ja keine brasilianischen Verhältnisse, dass jeder meint, er könnte mal gerade eine Woche verlängern. Die Disziplin ist nach wie vor das ‚A und O'. Und das beißt sich auch nicht mit der Sozialkompetenz. Disziplin, Pünktlichkeit, Ehrlichkeit das ist wichtig. In dem Fall war es eben so, dass der Mannschaftsrat mit dem Spieler selbst, dem Betroffenen, sich geeinigt hat und er gesagt hat, okay, ich sehe es ein. Ich habe da ein Fehlverhalten an den Tag gelegt, und ich werde dann Summe X in die Mannschaftskasse tun und damit ist dann das Thema auch abgehakt. [...] Die Mannschaft hat einen Regelkatalog aufgestellt. Wenn der Trainingsbeginn ist, hat derjenige da zu sein. Das ist eine Arbeitsbedingung. Das ist normal. Und wenn jemand nicht da ist, muss er sich entschuldigen. Muss er anrufen oder muss einen Grund nennen. Und das sind schon Regeln. Die weiß auch jeder.* Handball-TR-2, 109

Durch die Partizipation der Mannschaft bei der Aufstellung von Regeln verspricht man sich eine größere Einsicht in die Notwendigkeit eines mannschaftskonformen Verhaltens und die Einhaltung von Regeln, da die Eigenverantwortlichkeit und die Verpflichtung gegenüber der Mannschaft gestärkt werden:

> *Wir haben uns einen 10-Punkte-Plan erarbeitet, was für uns wichtig ist als Mannschaft, als Spieler untereinander. Dass man respektvoll miteinander umgeht, Zuverlässigkeit, Ehrgeiz, Disziplin, dann natürlich das Vertrauen untereinander, dass eben Gespräche in der Kabine bleiben, dass man Kritik üben kann dem anderen gegenüber, ohne dass man das am nächsten Tag in der Zeitung liest. Wenn man ein Problem hat, dann sollte man nicht mit dem Journalisten darüber sprechen, sondern mit dem jeweiligen Spieler, mit dem man die Auseinandersetzung hatte. Das sind eben so wichtige Punkte. [...] Das mit den zehn Punkten, das ist ja so, der Trainer hatte das so in den Raum geworfen, aber die Mannschaft hat das*

> *im Grunde selbst erarbeitet und hat diese Punkte selbst formuliert. Und dadurch ist sie natürlich noch mehr in der Pflicht und noch mehr in der Verantwortung. Wenn das vom Trainer vorgegeben wird, ist das immer so eine Sache, dann ist das immer so ein Bevormunden. Und das will kein Spieler. Du hast 30, 32, 33-jährige, das sind erwachsene Menschen, und die wissen eigentlich auch, weil die schon über zehn Jahre Profi sind, wie sie sich zu verhalten haben. Aber wenn du das einfach mal so in den Raum wirfst und du sitzt dann abends im Trainingslager zusammen mit der ganzen Truppe und die erarbeiten und formulieren das selbständig, dann sind sie selber auch in der Verantwortung. Das ist ein ganz wichtiger Unterschied, ob du das jetzt wirklich vorgibst oder ob du das der Mannschaft selbst überlässt und das auch erarbeiten lässt.* Fußball-A-1, 41

Trotz der Leistungen, die Formalisierung im Hinblick auf die Herstellung von Kooperation erbringt, werden jedoch auch Schwächen und Probleme einer Steuerung auf der Basis formaler Strukturen angesprochen. Dies betrifft beispielsweise die Verfügbarkeit formaler Steuerungsmittel wie Geld oder Verträge in nicht-professionalisierten Sportarten. Ein Funktionär aus dem Bereich Rudern schildert in diesem Zusammenhang Steuerungsprobleme von Trainern aus der ehemaligen DDR infolge des Zusammenbruchs des dortigen Spitzensportsystems und des damit verbundenen Systemwechsels. Demnach zeichnete sich das DDR-System durch eine hohe Formalisierung aus: das Handeln und die Kooperation der Athleten wurde gesteuert über Weisungsketten innerhalb eines nahezu „militärisch“ durchorganisierten Systems sowie durch entsprechende finanzielle und materielle Anreize. Mit dem Wegbrechen dieser Strukturen nach der Wende sehen sich die Trainer – in einer Amateursportart wie Rudern – nun ganz anderen Bedingungen gegenüber und müssen demnach in der Steuerung ihrer Athleten auf alternative Motivationsmittel zurückgreifen. Innerhalb des Steuerungsprozesses kommt es dieser Interviewaussage zufolge heute vor allem darauf an, zu „überzeugen“:

> *Also sie müssen von dem jeweiligen bestehenden Gesellschaftssystem ausgehen. In Anführungszeichen, diese Osttrainer, die sind ja alle jetzt um die fünfzig. Das ist ja das Riesenproblem. Die haben ja ein ganz bestimmtes System kennen gelernt. Hochleistungssportler war die attraktivste Berufsgruppe in der DDR. Das war die attraktivste, am besten verdienende Gruppe. Dieser Beruf ist militärisch organisiert worden. Das war ja eindeutig über Befehlsstränge geklärt. Sie waren Obergefreiter bei der Volksarmee, und ihr Trainer war Major, der hat ihnen den dienstlichen Befehl gegeben: Zwei Stunden Rudern, abtreten. Es war ihre Lebensentscheidung, Profi-Ruderer zu werden, sie hatten also die hundertprozentige Gewissheit, sobald sie ausscheiden, gehen sie zurück in den Dienst, sie sind bestens versorgt, sie haben kein Problem, sie kriegen eine Trainerlaufbahn angeboten. Also das war ja sehr fair, es war zwar hart, und es gab auch wenig zwischenmenschliche Geschichten – die siezen sich ja heute alle noch. Die Motivationslage wurde ja auch nicht über*

> *psychologische Maßnahmen gesteuert. Die haben einfach nur gesagt, hier, 10.000 Westmark. [...] Und das ganze Nachwuchssystem war ja auch alles so durchorganisiert. Es gab die Talentsichter, die sind durch die gesamte Republik gesaust. Kommen sie mal bitte mit, an die Wand gestellt, wurden die kurz vermessen, geeignet, angerufen: Internatsplatz Potsdam wäre noch was frei, so lief das. Immer nur durch Gegenleistungen, berufliche Absicherung, die Eltern wurden ruhig gestellt mit Geld und allem Möglichen. Und jetzt ist die Situation so: In unserem System können sie nur überzeugen. Weder können sie befehlen, es sei denn wir hätten so viel Geld, dass wir Profi-Strukturen einziehen können mit Verträgen und so weiter. Aber gucken sie den Profi-Fußball an, die machen ja, was sie wollen. Egal welche Verträge sie unterschreiben, da steht in jedem Vertrag drin: Konventionalstrafe, und, und, und. Wer drei Millionen Euro verdient und dann hunderttausend Euro abdrücken soll, der lacht sich tot. Ja das ist denen zehn Tage Brasilien wert, ganz einfach, so rechnen die. Und das ist also wirkungslos, völliger Quatsch, mit Druck zu arbeiten. Bei uns ist ja noch weniger Geld im Spiel, das heißt bei uns gibt es ja nur Sporthilfe und ein bisschen Sponsoreinnahmen. Dass heißt also, wir müssen mit unseren Sportlern sauber und fair umgehen, d. h., wir müssen sie überzeugen zu den ganzen Sachen. Es sind Partner für uns und keine Untergebenen oder wie immer man das bezeichnen möchte. Und das ist den Kollegen aus den neuen Ländern sehr, sehr schwer gefallen.* Rudern-F, 15

Dieser Interviewpartner geht jedoch nicht nur davon aus, dass nur in solchen Wettkampfeinheiten auf Überzeugung gesetzt werden muss, in denen die Mittel einer formalen Steuerung fehlen, sondern dass die Steuerung allgemein – zum Beispiel auch im professionellen Fußball – nicht nur auf Hierarchien, Druck, Sanktionsgewalt und Geldzahlungen beruhen sollte, sondern eher auf einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen Trainer und Athlet.

In den Interviewzitaten findet man ferner Differenzierungen wie „positive Motivation“ und „negativer Druck“ oder „interne und externe Motivation“. Damit wird unterschieden zwischen einer Verhaltenssteuerung, die auf der Basis von Sanktionen oder finanziellen Anreizen stattfindet, und einer Beeinflussung des Verhaltens „von innen heraus“ auf der Basis von Einsicht, Überzeugung und Eigenmotivation:

> *Mein Verständnis geht dahin, dass ich schon versuche, dass man über Erkenntnis, die man den Spielern vermittelt oder die sie sich meinetwegen auch von selbst erarbeiten, dass man da am weitesten kommt und dass man da auch zu Höchstleistungen kommt. Ich glaube schon, dass eine positive Motivation eher zu großem Erfolg führt als eine, die nur mit Sanktionen und negativem Druck erreicht werden kann, obwohl man auch mit negativem Druck etwas erreichen kann, aber immer nur kurzfristig. Also auf Dauer bringt dieses eigene Wollen der Spieler, auch Höchstleis-*

> *tungen zu bringen und dafür Schwierigkeiten auf sich zu nehmen, mehr. [...] Ich glaube schon, dass alle Trainer, die erfolgreich sind und die auch mal über Probleme wegkommen und dann eben relativ lange mit einer Mannschaft arbeiten, dass die eine hohe Sozialkompetenz haben werden, glaube ich schon. Also dass es ohne die nicht geht bei diesen Leuten.* Fußball-TR-1, 30

> *Ich mag Spieler, die eine interne Motivation haben, die sich von innen motivieren können. Externe hinterfrage ich sehr. Einmal sind das 500 Mark, demnächst ist es ein Auto, dann eine Villa. Wo soll das hinführen? Externe Motivation ist sehr schwierig. Das geht nur bei Profis. Bei Jugendlichen ist es intern. Die lieben einfach Basketball, die wollen ständig trainieren. Basketball ist ihr Leben, und man merkt das einfach bei einem Spieler, der mit glänzenden Augen zum Training kommt und man das Feuer in den Augen sieht.* Basketball-TR-1, 127

> *Sanktionen sind meistens doch, gerade wenn der Sport freiwillig betrieben wird, eher kontraproduktiv. Das ist ja schließlich kein Beruf – selbst wenn es Beruf wäre, also wenn man es als Beruf betreibt – ist es eher eine freiwillige Sache, auch im Spitzensport.* Ringen-A, 184

Die Bedeutung formaler Strukturen wird auch in diesen Zitaten in Abhängigkeit von der jeweiligen Art der Wettkampfeinheit unterschiedlich bewertet: so wird die Bedeutung von Formalisierung dort gering eingeschätzt, wo Wettkampfeinheiten keine professionellen Strukturen aufweisen, d. h. beispielsweise im Nachwuchsbereich. Ferner wird eine rein formale Steuerung auch dann als nicht ausreichend erachtet, wenn eine langfristige Zusammenarbeit zwischen Trainer und Athlet bzw. Mannschaft angestrebt wird.

Es kann demnach festgehalten werden, dass die Steuerung der Athleten und die Herstellung von Kooperation auf der Basis formaler Strukturen nicht ausreichen, da hier nur eine Verhaltenskonformität sichergestellt wird, jedoch nicht notwendigerweise Bewusstsein und Einstellungen beeinflusst werden können. Angesichts der enorm hohen Trainingsbelastungen, die der Spitzensport erfordert und die ein hohes Maß an Risikobereitschaft und Entbehrungen zur Folge haben, stellt eine außerordentlich hohe Trainings- und Leistungsmotivation des Athleten eine unerlässliche Voraussetzung dar. Und hier kann man den Interviewaussagen zufolge davon ausgehen, dass eine solche Motivation nur dann gegeben ist, wenn der Athlet auch hundertprozentig davon überzeugt ist, dass der Weg und die Art und Weise, wie der Trainer die Zusammenarbeit und den Trainingsprozess gestaltet, richtig sind. In der Steuerung des Athleten auf der Basis einer Konditionierung von Bewusstsein in Form von Überzeugung und Einsicht ist somit eine entscheidende Bedingung dafür zu sehen, um im Spitzensport erfolgreich zu sein:

> *Also wenn ich letztendlich einen anderen Menschen bewegen möchte, ganz individuell seine eigenen Grenzen zu erfahren, wenn ich junge Menschen begeistern und motivieren möchte, sich für Hochleistungs- oder*

> *Spitzensport zu entscheiden, der ja hohe Risiken mit sich bringt und den Verzicht auf viele Dinge, die vielleicht Gleichaltrige in dieser Lebensphase haben, dann muss ich etwas vermitteln, dann muss ich überzeugen können. Und ich glaube, das ist vielleicht der Schlüssel zu allem zuerst einmal.* Leichtathletik-F, 21

> *Was macht jetzt unsere Sportlerinnen oder Sportler auf dem Wasser schnell, was ist das denn in Wahrheit? Wenn die Sportlerin überzeugt ist, trainiert sie gerne, macht alles, was notwendig ist. Und dann kann ich die in ein schlechtes altes Holzboot reinsetzen, dann haut die alles weg, was im High-Tech-Material da rumsaust. So einfach ist das.* Rudern-F, 39

Wie lässt sich nun aber eine solche Kooperation auf der Basis von Überzeugung herstellen, d. h., worin sehen die Interviewpartner alternative bzw. ergänzende Formen der Steuerung neben der Formalisierung?

Fachkompetenz

Als eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Steuerung und die Herstellung von Kooperation wird vor allem die *fachliche Kompetenz* des Trainers genannt. Die Autorität eines Trainers beruht den Interviewaussagen zufolge nicht in erster Linie auf seiner Position, d. h. einer möglichen hierarchischen Überlegenheit und Sanktionsgewalt, sondern vor allem auf seinem fachlichen Wissen und Können. Diese wissensbasierte fachliche Autorität kann zudem noch dadurch gestärkt werden, dass der Trainer eigene Erfahrungen als Spitzensportler aufweist:

> *Der Trainer braucht schon eine gewisse Autorität, wie gesagt. Er muss schon eine Führungspersönlichkeit sein. Er muss auch anerkannt sein bei den Spielern. Er muss fundiertes Wissen haben. Und ich denke mir, wichtig ist eben auch, dass er sich in den Spieler hineindenken kann. Und das kann er am besten, wenn er selbst eben Erfahrung aus einer aktiven Zeit hat, und das ist auch wichtig, um die Situation eines Spielers erklären zu können oder erkennen zu können und dementsprechend zu reagieren. Dann hat er es wesentlich einfacher. Ich glaube, wenn er nicht gespielt hat, kann er viele Sachen nicht richtig einschätzen.* Handball-A-1, 102

> *Der Trainer sollte schon mal eine Respektperson sein. Das muss nicht so sein, dass der Athlet auf die Knie fällt, sondern er muss einem Athleten Vertrauen vermitteln durch sein fachliches Können. [...] Das heißt auch, der Trainer muss es selbst gemacht haben in einer sehr hohen Qualität, vielleicht selber ein richtiger Spitzensportler gewesen sein. Das ist eben das Problem, das auch viele haben, wo sie es wahrscheinlich dem Athleten nicht so richtig vermitteln können.* Leichtathletik-A, 51

Gerade im Hinblick auf die Fähigkeit, Athleten zu überzeugen, wird Fachkompetenz als eine unerlässliche Voraussetzung eingeschätzt:

> *Der muss ja erst mal über so viel Fachlichkeit verfügen, dass er von den Spielern angenommen wird. Das ist schon mal ganz wichtig. Er muss mit seiner Trainingsplanung, mit den Trainingsinhalten und mit dem taktischen Rüstzeug, das er vorgibt, das muss er der Mannschaft kommunizieren. Und da muss eine Mannschaft auch dahinter stehen. Sie müssen von dem, was er vorgibt, überzeugt sein. [...] Der eigene sportliche Erfolg als Spieler macht das leichter.* Handball-M-2, 34

> *Der Trainer ist derjenige, der sagt, wo es lang geht. Und die Spieler müssen an das, was der Trainer sagt, glauben. Die müssen daran glauben, dass das richtig ist, und das fällt leichter, wenn er absolut weiß, wovon er redet.* Fußball-M-1, 78

Vertrauen

Einen ganz wichtigen Mechanismus zur Herstellung von Kooperation sehen die Interviewpartner ferner im Aufbau von *Vertrauen*. Vertrauen manifestiert sich dabei in unterschiedlicher Weise, beispielsweise auch als Vertrauen in die fachliche Kompetenz des Trainers. Vertrauen beruht hier auf der Einschätzung, dass die Anweisungen und Richtungsvorgaben des Trainers im Hinblick auf die Zielsetzung des Athleten Erfolg versprechend und angemessen sind. Dies wird als Bedingung dafür gesehen, dass Athleten die Vorgaben des Trainers nicht hinterfragen, sondern aus Überzeugung danach handeln:

> *Die Fachkompetenz des Trainers ist absolut wichtig. Ein gutes Auge. Absolutes Vertrauen in das, was der sagt, damit die Leute fast ohne zu überlegen machen, was der Trainer sagt. Gerade unter Stressbedingungen.* Rudern-A-2, 115

> *Also fachlich muss ja Vertrauen da sein, dass der Athlet dem traut, was da im Programm läuft. Das ist ja auch wieder die Kunst des Trainers, zu verdeutlichen, dass es zwar viele Wege gibt, aber den, den wir jetzt machen, der ist gut und der führt zum Erfolg. Davon muss der Athlet hundertprozentig überzeugt sein. Deswegen ist Vertrauen von der fachlichen Seite her ganz wichtig.* Schwimmen-F, 65

> *Der Athlet muss das Vertrauen haben, dass das, was man ihm vorgibt, oder das, was man vielleicht zusammen erarbeitet hat an Ideen oder an Systematik, dass das richtig und erfolgreich ist. Da braucht er auch das Vertrauen, den Glauben an den Trainer, dass der das schon weiß. Wenn ich ihm sage, wir machen das so und so und er hat aber kein Vertrauen, vertraut mir nicht, dann ist sicherlich auch die Effektivität nicht so hoch, da bin ich mir ziemlich sicher.* Ski Nordisch-TR, 123

> *Der Trainer muss eine absolute Respektsperson sein. Die Leute müssen hinter dem stehen, was er sagt. Sicherlich kann ein Trainer Fehler machen, aber die Leute müssen Vertrauen zu ihrem Trainer haben. Sie*

> *dürfen nicht zweifeln und sagen, Mensch, was macht der da. Er muss Respektsperson sein und die Jungs müssen absolutes Vertrauen zu ihm haben.* Rudern-A-2, 15

> *Wir müssen sehen, dass wir einen Trainer bekommen, der die Spieler weiterbringt. Der fachlich kompetent ist. Der einen Plan hat. Wenn man den nicht hat, dann wird es schwer im professionellen Bereich. Und dieses auch den Spielern vermitteln kann aufgrund seiner Erfahrung, die er schon im Laufe der Zeit gemacht hat. [...] Wir müssen sehen, dass wir unsere Spieler dahin ausbilden, dass sie dieses, was der Trainer möchte, dieses System, verinnerlichen und auch daran glauben, dass es funktioniert. Sonst hat er keine Chance. Wenn die zweifeln, ist es vorbei. Dann bekommt man sie nicht dazu, hundertprozentig sich dafür einzusetzen und das auch umsetzen zu wollen. Dann hat auf einmal jeder eine eigene Idee und das funktioniert nicht. Deshalb ist es wichtig, dass die Überzeugungskraft des Trainers im fachlichen Bereich so ist, dass die Spieler ihm das abnehmen.* Fußball-M-1, 5

> *Vertrauen ist schon ziemlich wichtig. Wenn ich nicht fest davon überzeugt bin, dass das, was er mir vermittelt, auch das Richtige ist und ich das jedes Mal hinterfragen muss, dann ist es relativ schwierig. Denn das sind ja manchmal auch Situationen, wo man gar keine Zeit hat, großartig drüber nachzudenken oder das Ganze auszudiskutieren. Da muss man direkt handeln. Wenn man aber nicht das Vertrauen hat, hat man vielleicht doch im Hinterkopf vielleicht geht der Schuss ganz nach hinten los.* Rudern-A-1, 55[15]

Ob sich zwischen Trainer und Athlet ein Vertrauensverhältnis entwickelt, ist den Interviewaussagen zufolge auch vom sportlichen Erfolg abhängig. Die fachliche Kompetenz allein reicht somit unter Umständen nicht aus. Vertrauen entsteht vor allem dann, wenn sich die fachlichen Qualitäten des Trainers bewähren und die Arbeit Früchte trägt:

> *Natürlich wenn Erfolge da sind. Ein Trainer bringt in einen Achter nach einer erfolglosen Zeit wieder Erfolg rein, da haben die Leute absolutes Vertrauen in ihren Trainer.* Rudern-A-2, 21

> *Vertrauen entsteht natürlich auf unterschiedlichen Wegen, aber auch vor allem dadurch, dass eine Leistung erzielt wird nach einem Trainingsaufbau. Dann gewinnen sie Sicherheit in der Arbeit.* Schwimmen-TR-2, 83

Die Leistung von Vertrauen kann auch darin bestehen, Kooperation sicherzustellen, ohne dass dafür eine Kontrolle des Verhaltens notwendig ist. Dies ist beispielsweise von Bedeutung, wenn es darum geht, dass Athleten selbständig und ohne die Aufsicht des Trainers mit vollem Einsatz trainieren oder auch ihr gesamtes Verhalten außerhalb des

[15] Auf die hohe Bedeutung von Vertrauen wird in den Interviews immer wieder hingewiesen, so dass sich nahezu beliebig viele Beispiele anführen ließen.

Trainingsprozesses an den Anforderungen einer sportlichen Leistungssteigerung ausrichten:

> *Wenn ein Sportler kein Vertrauen hat in das, was ich mache oder ihm sage, was er machen soll, dann kann da natürlich nichts draus werden. Es kann keine Leistung erzielt werden, es wird auch keine Motivation ins Training eingebracht, das Training wird nicht so gemacht, wie es sein sollte. Auf der anderen Seite muss ich auch Vertrauen zum Sportler haben. Wenn ich jetzt mal unterwegs bin, dann muss ich sicher gehen können, dass er dann selbständig trainiert, sich das selbständig erarbeitet. Ich muss Vertrauen haben, dass er früh ins Bett geht, dass er sich richtig ernährt. Solche Sachen, wo ich nicht immer dabei bin. Sondern dass er bestimmte Sachen beachtet und einhält. Da muss man das Vertrauen schon haben.* Schwimmen-TR-2, 79

> *Vertrauen zeigt sich darin, dass man umsetzt, was auf dem Trainingsplan steht auch in eigener Regie, nicht dass es jetzt von vorn bis hinten beaufsichtigt werden muss. Wir haben so Haupteinheiten wo wir 20, 24 Kilometer rudern, zum Beispiel. Da ist dann der Trainer zu 60, 70 Prozent dabei, aber die Zeit, wo er nicht dabei ist, muss er sich auf die Ruderer verlassen können, dass sie den Trainingsplan durchziehen und umgekehrt muss das Vertrauen auch da sein, das Vertrauen in den Trainingsplan. Wenn sie das zu 100 Prozent umsetzen, dann sind sie auch erfolgreich.* Rudern-A-2, 17

Vertrauen zeigt sich ferner auch innerhalb der Trainer-Athlet-Beziehung in der Form eines offenen Verhältnisses, das die Basis dafür schafft, sich jemandem anzuvertrauen. Die Bedeutung eines solchen Vertrauensverhältnisses im Hinblick auf eine verständigungsorientierte Kommunikation wurde bereits im vorausgegangenen Kapitel erläutert. Aber auch hinsichtlich der Herstellung eines kooperativen Verhaltens ist ein solches Vertrauensverhältnis von Bedeutung, da es dazu beitragen kann, dass sich Athleten mit ihren sportbezogenen oder privaten Problemen dem Trainer anvertrauen und es somit ermöglichen, dass dieser solche Informationen innerhalb des Steuerungsprozesses berücksichtigen kann:

> *Wir haben jetzt in einer wichtigen Phase vier Leute verletzungsbedingt aus dem Training rausgenommen. Das würde ein Ostblocktrainer nicht so leicht akzeptieren. Oder es gibt auch Spieler aus dem Ostblock, die haben sich mit einem leichten Problem bei uns nie gemeldet. Das hat Gespräche gekostet bis zum Abwinken, dass das nicht der richtige Weg ist. Und dieses Vertrauen zum Trainer zu haben, das ist nicht unwichtig. Das hat auch anschließend was mit Erfolg zu tun. Das hat aber auch viel mit sozialer Kompetenz zu tun, weil die Spieler das Vertrauen haben, sich dem Trainer anzuvertrauen.* Handball-M-2, 28

> *Vertrauen zeigt sich darin, dass die Spielerinnen dann auch auf den Trainer zugehen und dementsprechend dann auch den Trainer mit einbeziehen, beispielsweise, wenn da irgendwo privat ein Problem vorherrscht. Nicht, dass der Trainer erst auf die Spielerin zugeht und nachfragt, sondern die Spielerin auch schon auf den Trainer zugeht und sagt, Trainer, im Moment ist das und das. Ich habe da ein Problem. Bitte habe dafür Verständnis.* Volleyball-M, 93

Ferner zeigt sich die Leistung von Vertrauen den Interviewaussagen zufolge auch in der Herstellung der Erwartbarkeit von Verhalten. Kooperatives Handeln fällt zum Beispiel dann leichter, wenn man davon ausgehen kann, dass sich der jeweils andere auch kooperativ verhält. Voraussetzung für Vertrauen ist in diesem Sinne eine gewisse Konsequenz und Voraussagbarkeit des Handelns:

> *Vertrauen zeigt sich in der Hinsicht, dass der Trainer klare Vorgaben an den Spieler gibt, was er von ihm erwartet sportlich gesehen. Und auch innerhalb der Mannschaft, ob er ihn als Führungsspieler sieht oder was weiß ich. Und der Spieler sollte vom Trainer erwarten können, wie er von ihm behandelt wird. Er sollte nicht jeden Tag in die Kabine kommen und nicht wissen, was macht er heute mit mir oder was habe ich heute von ihm zu erwarten. Im Groben sollte der Spieler eine Führungslinie erkennen, die der Trainer hat. Und dann ist das gegenseitiges Vertrauen, weil man auch vertraut, dass der Trainer die Linie beibehält. Und das ist für die sportliche Zusammenarbeit ganz fruchtbar.* Fußball-A-2, 83

> *Vertrauen ist noch mehr als eine Grundbedingung. Wenn man sich nicht aufeinander verlassen kann, weil man nicht weiß, wie reagiert der andere in einer Extremsituation, halte ich es für ganz schwer. Ich versuche auch immer wieder vor wichtigen Wettkämpfen, Extremsituationen zu produzieren, um zu gucken, wie reagieren die Spieler da. Anders geht es nicht. Wenn es gut läuft, ist es ja kein Problem. Aber vor allem wenn es schlecht läuft. Wenn es wirklich eine Extremsituation ist, dann muss ich wissen, wie reagieren sie unter dem großen Druck, und die müssen wissen, wie reagiert er unter diesem großen Druck. Und wenn man das weiß, das hängt ja auch mit Vertrauen zusammen. Ich kann den Spieler, der Mannschaft vertrauen, dass das funktioniert, und die können mir vertrauen, dass ich zu ihnen halte. Dann hat man viel gewonnen. [...] Wenn die Spieler wissen, der hält zu mir, dann ist auch das Verhalten eher erwartbar. Das ist nicht garantiert, aber es ist eher so, dass es dann nicht ganz aus dem Ruder läuft. Ich hatte auch schon Mannschaften und auch Starspieler, wo das Vertrauen nicht da war. Und wo man dann in den entscheidenden Situationen auch gemerkt hat, dass es besser gewesen wäre, wenn es da wäre, weil es eine Katastrophe war.* Hockey-TR-1, 73

Schließlich manifestiert sich Vertrauen auch als Vertrauen in die Stärke und Leistungsfähigkeit des Athleten. Dies ist insbesondere in den Mannschaftssportarten von Bedeutung, in denen es häufig so ist, dass nicht alle Athleten gleichermaßen aktiv im Wettkampf eingesetzt werden, sondern sich teilweise mit der Rolle des Ersatzspielers begnügen müssen. Die Interviewpartner betonen hier, wie bedeutend es ist, dass Athleten das Vertrauen haben, wichtig zu sein für eine Mannschaft und einen Beitrag zu leisten für den Gesamterfolg des Teams. Hier geht es insbesondere darum, Kooperation herzustellen und die Motivation auch über Zeiträume hinweg hochzuhalten, in denen Athleten nicht aktiv im Wettkampf eingesetzt werden:

> *Vertrauen ist wichtig. Dass der Trainer jedem Spieler das Gefühl geben kann, dass er wichtig ist für den Erfolg und die Mannschaft. Dass er nicht Nummer 17 ist oder 22, der hinten dran ist, sondern dass er jedem Spieler die Chance gibt, wirklich in die Mannschaft zu kommen, wenn die Situation es erlaubt. Es gibt ja Spieler, die glauben, immer Ersatzspieler zu sein. Denen muss man sagen, wenn ihr nicht motiviert seid und ihr trainiert mal zwei Wochen auf unterem Niveau, weil ihr glaubt, ihr spielt sowieso nicht, und dann müsst ihr auf einmal spielen und ihr seid nicht vorbereitet, in dem Moment ärgert ihr euch wochenlang, dass ihr euch nicht vorbereitet habt. Aber da muss man die Spieler dann motivieren, damit sie auf hohem Niveau auch trainieren.* Fußball-M-1, 59

> *Jede Spielerin braucht dieses Vertrauensgefühl, das Gefühl, vom Trainer wirklich gebraucht zu werden, weil wenn du merkst, du wirst total unwichtig, dann verlierst du auch den Spaß und durch den Spaß verlierst du auch die Motivation zu trainieren.* Basketball-A-2, 99

Angesichts solcher Leistungen von Vertrauen im Hinblick auf die Sicherung von Kooperation mit der Möglichkeit einer gleichzeitigen Herstellung von Verhaltens- und Einstellungskonformität kann in dem Aufbau von Vertrauen zweifellos eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Athletensteuerung gesehen werden. Wie lässt sich jedoch Vertrauen innerhalb der Trainer-Athlet-Interaktion etablieren? Hier werden in den Interviews vielfältige Strategien beschrieben.

Zunächst gehen die Interviewpartner davon aus, dass die Etablierung von Vertrauen vor allem eine gewisse Zeit benötigt. Legt man die Aussagen zugrunde, wonach Vertrauen unter anderem auf fachlicher Autorität, der Etablierung eines offenen, vertrauensvollen Verhältnisses und der Erwartbarkeit von Verhalten basiert, scheint dies verständlich zu sein. Vertrauen resultiert aus dem gegenseitigen Kennen lernen, einer zunehmenden Vertrautheit und dem Sammeln von Erfahrungen darüber, wie sich Trainer und Athlet in konkreten Situationen verhalten oder ob sich die Richtungsvorgaben eines Trainers beispielsweise als erfolgreich herausstellen:

> *Man kann eben in erster Linie nur durch fachliche Kompetenz Vertrauen aufbauen und dann durch dementsprechende Entscheidungen aus der*

> *Situation, aus dem Bauch heraus, die dann fundiert sind anhand von Fakten, weil einer sich nicht so gut fühlt oder wie auch immer oder anders trainieren muss. Das ist die fachliche. Und wenn dann das Ganze anläuft, kommen irgendwann auch diese anderen Komponenten. Die Athleten kennen mich am Anfang nicht und dementsprechend sind sie erst mal reserviert. Und dann müssen die erst mal feststellen, dass das, was ich denen erzähle, dass das auch so richtig ist. Und wenn das dann auch noch von anderen Stellen bestätigt wird, dass das richtig ist, dann wächst dieses Vertrauen immer mehr. Es wird dann nicht mehr so viel nachgefragt. Im Verein läuft es dann über den Faktor Zeitraum. Also nicht von heute auf morgen, sondern da läuft es dann wirklich über ein Jahr, zwei Jahre, weil man sich dann auch ganz anders kennt und dann auch ganz anders miteinander umgehen kann.* Schwimmen-TR-1, 104

> *Da ist ja der Faktor Zeit entscheidend. In jedem anderen Team, das in der Bundesliga spielt, egal in welcher Sportart jetzt, da vollziehen Veränderungen. Meistens wird zu Beginn der Saison der Kader neu zusammengestellt. Da kommen neue Spielerinnen, da kommt ein neuer Trainer und da ist irgendwo das Vertrauensverhältnis nicht gleich so gegeben wie nach zwei, drei Monaten. Mit der Zeit gewöhnt man sich an eine Person, man weiß, wie viel Vertrauen kann ich dem entgegenbringen und man baut so eine Beziehung auf.* Volleyball-M, 97

Daraus folgt, dass sich der Aufbau von Vertrauen dort schwieriger gestaltet, wo Trainer und Athlet nicht kontinuierlich und intensiv, sondern nur über relativ kurze Zeiträume zusammenarbeiten, beispielsweise in Auswahlmannschaften oder in Bundes- bzw. Landeskadern, wenn Trainer Athleten nur kurzfristig im Rahmen von Lehrgangsmaßnahmen betreuen:

> *Als Bundestrainer ist es natürlich schwer, Vertrauen aufzubauen, gerade für mich im Nachwuchsbereich. Ich habe die bloß drei oder vier Jahre lang. Maximal. Und auch für bestimmte Zeiträume bloß. Da ist es natürlich schwer, ein Vertrauensverhältnis aufzubauen.* Ringen-TR, 119

> *Bei uns ist das ein bisschen schwer, Vertrauen aufzubauen, weil wir ja jahrgangsmäßig arbeiten, das heißt also, jedes Jahr wechseln die. Wir selbst erleben die Sportler nur über zwei Jahre. [...] In so einer Landesverbandsmannschaft, wo man sich nur am Wochenende sieht, ist das eher schwierig, da Einfluss drauf zu nehmen.* Radsport-TR, 79

Eine weitere Voraussetzung für den Aufbau von Vertrauen ist auch darin zu sehen, dass sich das Trainerhandeln durch Konsequenz und eine „klare Linie“ auszeichnet. Dadurch wird das Trainerverhalten für die Athleten erwartbarer, was ihnen wiederum ein kooperatives Verhalten erleichtert, weil sie eine höhere Sicherheit im Hinblick auf die Verlässlichkeit des Trainers gewinnen:

> *Ein Trainer kann Vertrauen aufbauen, indem er konsequent handelt. Er muss Wasser predigen und auch Wasser trinken. Fachkompetenz zu haben und vielleicht schon Erfolge hinter sich haben, so etwas nützt sicherlich auch.* Ski Nordisch-TR, 125

> *Vertrauen versuche ich hauptsächlich dadurch aufzubauen, dass ich ein zuverlässiges Beispiel gebe und auch eine klare Linie habe, dass ich auch das tue, was angekündigt worden ist, damit die Aktiven auch sehen, dass man sich darauf verlassen kann. Dazu gehören auch entsprechende Umgangsformen, dass man eben nicht die Leute anfährt oder vor den Kopf stößt.* Rudern-TR-1, 61

> *Vertrauen zeigt sich in erster Linie dadurch, [...] dass man auch dem anderen vermittelt, dass man als verlässlicher, verbindlicher Partner da steht. Wichtig ist, dass man authentisch ist. Dass das, was man sagt und letztendlich wie man handelt, auch übereinstimmt.* Basketball-F, 43

Neben einer solchen Konsequenz, Authentizität und Verlässlichkeit des Trainerhandelns werden vor allem auch Offenheit und Ehrlichkeit als wichtige Voraussetzungen für den Aufbau von Vertrauen genannt. Dass der Trainer ein „offenes Ohr" für die Athleten hat und ehrlich mit ihnen umgeht, ist vor allem wichtig im Hinblick darauf, dass die Athleten sich dem Trainer anvertrauen und beispielsweise mit Problemen zu ihm kommen, so dass er versuchen kann, diese innerhalb des Trainingsprozesses zu berücksichtigen oder eventuell auch bei der Lösung zu helfen. Ehrliche Rückmeldungen können wiederum auch dazu beitragen, konsequentes und erwartbares Handeln zu unterstreichen und somit den Athleten Unsicherheit zu nehmen und ihr Vertrauen zu gewinnen:

> *Wie kann man Vertrauen aufbauen? Das geht teilweise über Ehrlichkeit, geht über ein Vertrauensverhältnis, also dass man sagt, da ist jemand, der sich Zeit nimmt, der ein offenes Ohr hat.* Volleyball-TR-2, 65

> *Man baut Vertrauen auf, indem man versucht, offen und ehrlich zu sein, auch wenn es mal was Negatives ist. Aber dass man gerade an den Punkten zeigt, dass man da auch einen ehrlichen Umgang mit jemandem hat. Indem man auch versucht eine gewisse Zuwendung einem Sportler zu geben, indem man oft mit ihm spricht, sowohl im sportlichen Bereich wie auch im privaten Bereich. Gerade wenn es auch darum geht, mal ein bisschen zu horchen, wie so die persönliche, familiäre Situation ist.* Basketball-TR-2, 133

> *Offenheit ist sehr wichtig. Dass man auch den Leuten wirklich sagt, was man denkt, woran sie sind, und nicht um den heißen Brei herum redet und auch nicht hinterm Rücken über sie redet. Wenn ich der Meinung bin, dass jemand die Leistung nicht erbringt, dann muss ich ihm das auch offen sagen, um ihm die Gelegenheit zu geben, über die Trainingsintensität oder auch Trainingsumfänge noch intensiver daran zu arbeiten oder*

> *auch um sich zu überlegen, ob das eigentlich auch das Richtige ist, wenn jemand nie den Anschluss findet, ob das dann vielleicht auch die richtige Sportart ist.* Basketball-TR-2, 67

> *Um seine Athleten erfolgreich zu führen, braucht ein Trainer in erster Linie Konsequenz. Konsequenz und Ehrlichkeit.* Volleyball-TR-2, 181

Um ein offenes und vertrauensvolles Verhältnis zu generieren, ist es den Interviewaussagen zufolge auch wichtig, dass der Trainer vertraulich mit den Informationen umgeht, die der Athlet ihm preisgibt:

> *Der Spieler muss wissen, dass er in der Person des Trainers eine Person hat, der er sich anvertrauen kann, dass er jetzt weiß, der kriegt jetzt zwar die ganze Sache mit, aber geht dann nicht dorthin und unterhält sich mit dem anderen Mannschaftsspieler drüber. Da denke ich mal, das ist wichtig, dass dort schon eine gewisse Vertrauensbasis da ist.* Volleyball-TR-1, 55

> *Wenn man mit Informationen vertrauensvoll umgeht, dass die Athleten wissen, da ist es gut aufgehoben, da kann ich drüber reden, und es wird nicht direkt weiter getragen oder er benutzt jetzt diese Information nicht, um irgendetwas anderes zu steuern. Das wäre so ein praktischer Punkt.* Leichtathletik-TR, 33

> *Ich versuche Vertrauen aufzubauen, indem ich ganz klar sage, die Leute können zu mir kommen. Und wenn sie dann Probleme ansprechen, gehe ich damit jetzt nicht in die Kneipe und erzähle das jedem, sondern behalte die Sachen für mich. Und dann auch noch, indem ich von mir etwas preisgebe. Dass ich auch sage, da sind Probleme, die mich im Augenblick bewegen oder lasse sie auch Teil an meinem Leben haben. Ich habe keine Probleme damit, dass die Aktiven zu mir nach Hause kommen und man im Winter dann mal ein schönes Essen zusammen hat. Das sind einfach Dinge, dass man am Wochenende, wenn man abends losgeht, wirklich mit den Aktiven zusammen losgeht, um eine gemeinsame Gesprächsebene aufzubauen.* Rudern-TR-2, 79

Eine sehr hohe Bedeutung für den Aufbau von Vertrauen messen die Interviewpartner allgemein Gesprächen zu. Gespräche fördern die Offenheit und die Personalisierung innerhalb der Beziehung sowie das gegenseitige Kennen lernen und tragen somit zur Entwicklung von Vertrautheit und Vertrauen bei. Dabei sollten solche Gespräche nicht nur sportbezogen sein, sondern auch auf einer außersportlichen, privaten Ebene stattfinden:

> *Ich versuche, durch Gespräche Vertrauen aufzubauen. Ich kann nur jedem Trainer empfehlen, möglichst viele Gespräche mit den Spielern zu führen. Dafür ist eben auch vor dem Training und nach dem Training Zeit. Am Anfang wollen es die Spieler eher nicht, aber so mit der Zeit öffnen sie sich. Und dann kommen sie mal mit einem Problem, und man*

> *kann ja Spielern verschiedene Möglichkeiten der Problemlösung bieten, und dann entwickelt sich Vertrauen.* Basketball-TR-1, 91

> *Über Gespräche kann man Vertrauen aufbauen. Das hat mir gut gefallen, da muss das noch besser werden, das nächste Mal machst du das vielleicht so und so. Über Gespräche. Dann muss der Spieler auch offen sein für den Trainer und das auch annehmen können. Und der Trainer muss auch im richtigen Ton positiv kritisieren können, ohne dass der Spieler sich gleich wieder angegriffen fühlt.* Hockey-A-2, 99

> *Und in den Gesprächen muss man vor allem immer wieder, wenn man die Möglichkeit hat, wegkommen von der sportlichen Ebene, weil die erfahrungsgemäß gerne erzählen, was die alles noch so machen. [...] Ich glaube, dass viele Trainer den Fehler machen, immer alles auf die sportliche Seite zu konzentrieren, und wenn man aber weiß, da öffnet sich eine Spielerin und erzählt mal, dann hat man gleich einen engeren Kontakt. Das ist eine Möglichkeit.* Hockey-TR-1, 77

> *Vertrauen zeigt sich in erster Linie dadurch, wie häufig kommuniziert wird und die Art und Weise der Kommunikation. Das entwickelt sich meines Erachtens über Jahre. Mir fällt es jetzt schwer, Beispiele zu nennen, aber ich glaube, die Häufigkeiten, die Qualität der Kommunikation ist da entscheidend.* Basketball-F, 43

Die hohe Bedeutung von Gesprächen zeigt sich den Interviewaussagen auch gerade in den Mannschaftssportarten, wenn es darum geht, den Athleten ein Feedback zu geben über ihre Leistung, über ihre Rolle im Team und ihren Beitrag für den Gesamterfolg der Mannschaft. Eine solche Rückmeldung wird gerade für Ersatzspieler als sehr bedeutsam eingeschätzt, um den Athleten ein Vertrauen in ihre Leistungsstärke und ihre Wichtigkeit für das Team zu vermitteln und so die Motivation und Kooperationsbereitschaft auch in den Zeiten aufrecht zu erhalten, in denen sie nur wenig oder gar nicht aktiv im Wettkampf eingesetzt werden:

> *Diese Glaubwürdigkeit und das Wissen, wo ich stehe bei dem Trainer, ist das Wichtige, um Vertrauen aufzubauen. Man muss immer wieder auch klar machen, was einem wichtig ist und wo man die Leute sieht.* Hockey-TR-1, 77

> *Einfach auch die Kommunikation z. B. nach einem guten Training zu sagen, genau so ist das gut, und ich möchte, dass du daran weiterarbeitest, darauf aufbaust. Oder nach einem schlechten Training zu sagen, das war nicht gut und arbeite weiter. Oder auch nach einem Spiel finde ich es ganz wichtig, gerade für Spielerinnen, die nicht 40 Minuten durchspielen, ein Feedback zu geben. Wenn du nur kurz spielst und gleich wieder rauskommst nach einer Situation, die du falsch gemacht hast, ist das schwierig. Da gibt unser jetziger Trainer überhaupt kein Feedback, warum er*

> *das gemacht hat, oder warum er dich denn zehn Minuten auf der Bank schmoren lässt und nicht einwechselt. Das finde ich schon sehr wichtig.* Basketball-A-2, 19

> *Als Spielerin brauchst du das Gefühl, dass der Trainer dir vertraut. Ich kann nur von mir sprechen. Wenn ich merke, der Trainer vertraut mir nicht, er setzt mich nicht in schwierigen Spielsituationen ein, da verliere ich immer mehr die Lust und überlege mir, was kann ich denn noch alles machen, dass er mir endlich das Vertrauen gibt, und ich denke, wenn ein Trainer dich in wichtigen Situationen einsetzt und dir damit zeigt, jetzt bist du gefragt, jetzt brauche ich genau deine Stärken, oder er dir sagt, wie wichtig du für die Mannschaft bist. Kommunikation ist ganz wichtig, um Vertrauen aufzubauen. Wenn der Trainer eine Spielerin nicht einsetzt, dann sollte er zu ihr hingehen, mit ihr kommunizieren und ihr sagen, was er gerade an ihr vermisst, was ihm fehlt, um sie in so einer Situation einzusetzen, damit sie wenigstens daran arbeiten kann.* Basketball-A-2, 98

Das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit von Athleten kann der Trainer auch dadurch stärken, dass er – vor allem wieder in den Mannschaftssporten – den Athleten eine bestimmte Rolle beispielsweise als Leistungsträger zuweist. Ein solches Vertrauensverhältnis zu den Leistungsträgern einer Mannschaft schätzen die Interviewpartner besonders bedeutsam ein. Es zeichnet sich häufig dadurch aus, dass diesen Spielern ein gewisser Vertrauensvorschuss gewährt wird. Sie erhalten somit einen gewissen Bonus und das Vertrauen, dass zum Beispiel auch Fehler gemacht werden dürfen, ohne dass dies gleich zu einer Auswechselung führt. Ein solches Vertrauen kann sich aber im Gegenzug dadurch auszahlen, dass diese Spieler eine besonders hohe Leistungsmotivation sowie Einsatz- und Kooperationsbereitschaft aufweisen:

> *Wenn ich Vertrauen in einen Spieler setze, werde ich dieses Vertrauen auch oft zurückbekommen. Und dann wird er Vertrauen in meine Arbeit haben und das wird sich auch in Leistung auszahlen. Also das ist das, was ich vorhin auch schon mal angesprochen hatte mit dieser Rollenzuweisung. Wenn ich einem Sportler eine Rolle zuweise, dass er zum Beispiel eine Führungspersönlichkeit in der Mannschaft ist, ein Leistungsträger, dann ist das ja ein Vertrauen, was ich ihm gebe. Und meistens kriegt man dieses Vertrauen auch durch entsprechende Leistungen zurück.* Basketball-TR-2, 127

> *Ich würde sagen, wenn der Trainer Vertrauen in einen Spieler hat, dann kann der auch mal Fehler machen, und er hat trotzdem das Vertrauen, dass er weiterspielen kann und nicht gleich herausgenommen wird. Das Schlimmste finde ich für einen Spieler, wenn der Trainer, wenn er einen Fehler macht und danach gleich das Auswechseln kommt. Dann entziehe ich dem Spieler das Vertrauen. Und nach ein paar Mal passiert gar nichts mehr. Nur Bälle verteilen. Oder jemand hat drei, vier Spiele schlecht*

> *gespielt, aber trotzdem das Vertrauen kriegt vom Trainer. Trotzdem wieder anfangen darf. Da kann man auch einem Spieler viel helfen und auch kaputtmachen. Wenn man ein erfahrener Spieler ist und seit längerem in der Mannschaft dabei, der hat wesentlich mehr Bonus, mehr Vertrauen als ein Spieler, der erst mal reinkommt. Gerade ein neuer Spieler, der reinkommt, erst mal hat er einen Vertrauensvorschuss, aber der hat es auch schwieriger dann. Er kann sich nicht ganz so viele Fehler erlauben wie ein verdienter Spieler.* Hockey-A-2, 95

> *Der Trainer hat sicherlich seine Spieler, die ihm wichtig sind. Er sagt, in dem Gerüst sind das meine Spieler erster Wahl. Dass es da verschiedene Verhältnisse gibt, ist normal. Und zu mir persönlich als Leistungsträger besteht sicherlich auch ein Vertrauensverhältnis, dass man über Taktik spricht. Sicherlich auch menschliche Dinge, die vielleicht die Mannschaft etwas angehen. Dass man da einfach sich austauscht und offen darüber spricht.* Handball-A-1, 59

Partizipation

Neben der Formalisierung, der fachlichen Kompetenz von Trainern und dem Aufbau von Vertrauen wird eine weitere Strategie zur Konditionierung von Verhalten und zur Herstellung von Kooperation innerhalb des Steuerungsprozesses in einer aktiven Zusammenarbeit zwischen Trainer und Athlet und in der *Partizipation* von Athleten an Entscheidungsprozessen gesehen. Die Einbeziehung von Athleten und ihre aktive Mitarbeit zum Beispiel bei der Trainings- und Wettkampfplanung wird im Hinblick auf die Herstellung von Kooperation vor allem deswegen als wichtig erachtet, weil die Interviewpartner davon ausgehen, dass Athleten eher von der Richtigkeit und Angemessenheit einer Zielvorgabe oder einer Methode überzeugt sind, wenn sie selbst an der Entscheidung darüber beteiligt waren und mitgewirkt haben. Es geht hier also vor allem um die Konditionierung von Bewusstsein, d. h. um das Schaffen von Einsicht und Überzeugung, die durch Partizipation eher erreicht wird, als wenn der Trainer nur alles „von oben“ vorgibt:

> *Man sollte als Trainer nicht alles immer nur vorgeben und steuern, sondern über eine Kommunikation die Athleten mit Dingen beauftragen bzw. das Bewusstsein dafür schaffen, dass da eigentlich mehr notwendig ist.* Leichtathletik-TR, 31

> *Die Athleten arbeiten schon mit, und das erwarte ich auch. Also dass sie eine eigene Persönlichkeit entwickeln und auch sagen, wozu sie Lust haben, wozu sie keine Lust haben. Ich sage denen, was ich denke, was nötig ist. Und dann muss man irgendwo einen Weg finden. Und das ist natürlich bei älteren Sportlern mehr der Fall als bei jüngeren Sportlern. Die arbeiten sowohl im Training, also dass die auch mal Raum haben im Training, dass sie mal ein eigenes Trainingsprogramm machen, dass sie machen, was sie wollen. Oder was dann Wettkämpfe angeht. Was wird*

> *geschwommen, was ist jetzt meine Zielstrecke für dieses Jahr oder so, da müssen sie schon mitarbeiten. Es ist auch wichtig, was sie sagen. Also wenn sie nicht dahinter stehen, dass sie 1500 Kraul schwimmen sollen, dann hat das auch keinen Sinn, das zu machen und das abzufragen.* Schwimmen-TR-2, 147

Darüber hinaus wird Partizipation auch deshalb als wichtig erachtet, weil dadurch die Selbständigkeit und Eigenverantwortung der Athleten gestärkt wird. Hierin wird wiederum eine Voraussetzung für eine höhere Effektivität in Phasen des selbständigen Trainings und eine allgemein größere Überzeugung und Einsicht gesehen:

> *Der Trainer muss dem Athleten selber auch begreiflich machen können, dass das, was er sagt, und das, was er dem Athleten vermittelt, dass der Athlet das auch selber begreift und umsetzen kann und nicht bloß so einfach abarbeitet. Und das ist, denke ich, auch ziemlich schwierig, weil manche einem bloß Trainingspläne hinschmeißen und sagen: ‚Mach mal!'. Sondern dass das irgendwann nach einer gewissen Anfangsphase eine Einheit wird und dann der Athlet auch selber mal Ideen und Gedanken mit einbringen kann, dass der Athlet auch selber weiß, was er da eigentlich macht und er es selber auch versteht.* Leichtathletik-A, 17

> *Also ich mache es so, dass ich versuche, die Athleten relativ frühzeitig zu Eigenverantwortung heranzuziehen. Das ist einfach meine persönliche Meinung, da gibt es sicher auch andere, aber ich glaube dass das für eine sportliche Leistung, für eine sportliche Höchstleistung, also wenn man möchte, dass alle möglichst mal Weltklasse werden und das durch Konsequenz erreichen will, ist dieser Punkt ‚eigenverantwortliches Handeln' einfach ein wahnsinnig wichtiger. Und dazu muss man die Kinder oder Jugendlichen erziehen. Und das kann man eigentlich nur, indem man sie mit einbezieht in das Handeln, nachfragt, nach der eigenen Meinung fragt und sich dann einfach mit der Meinung gegebenenfalls auseinander setzt. Wenn die Meinung des Sportlers und meine total auseinander liegen, muss ich versuchen zu überzeugen, warum und weshalb man das vielleicht so und so machen müsste. Und bis jetzt ist es eigentlich auch so, dass die Leute dann auch Verständnis gezeigt haben, die Athleten. Denn umgekehrt, wenn ich jetzt was vorgebe und der Sportler nicht wirklich dran glaubt, dann ist die Wirkungsweise wahrscheinlich nicht so hoch. Und zum Zweiten, in all der Zeit, wo ich den Sportler nicht habe, wo er nicht bei mir ist, wird er wahrscheinlich sowieso etwas anderes machen. Das heißt dadurch ist die Effektivität nicht so hoch. Das heißt, für mich ist das Einbeziehen über alle möglichen Handlungsentscheidungen schon wichtig, ganz wichtig.* Ski Nordisch-TR, 49

In diesem Zusammenhang sprechen die Interviewpartner jedoch auch Probleme einer möglichen Partizipation der Athleten an, die vor allem daraus resultieren, dass je nach Art

und Größe einer Wettkampfeinheit nicht alle Athleten gleichermaßen an Entscheidungs- und Planungsprozessen partizipieren können. Dieses Problem ergibt sich also vor allem in Mannschaftssportarten, wo es aufgrund der Vielzahl der Akteure mit ihren je eigenen Standpunkten, Erwartungen und Bedürfnissen nicht möglich ist, alle in Entscheidungen einzubeziehen. Ein Trainer spricht in diesem Zusammenhang von einem „schmalen Grat" zwischen Vorgaben, die der Trainer macht und die im Hinblick auf die Koordination unterschiedlicher Handlungslogiken und bezogen auf das Ziel der Wettkampfeinheit unerlässlich sind, und einer möglichst großen Einbeziehung der Mannschaft in Entscheidungsprozesse:

> *Also man muss eben Ziele gemeinsam definieren, man muss sich über bestimmte Sachen ehrlich unterhalten können, Verhaltensweisen klären, bestimmte Vorgaben müssen eben gemacht werden, aber in gewissem Rahmen eben auch gemeinsam. Wie gesagt, ich kann auch autoritär alles selber vorgeben, ich kann aber auch gewisse Aufgaben von der Mannschaft selber lösen lassen und sagen kommt, klärt innerhalb der Mannschaft, wer für das und das zuständig ist. [...] Das ist wieder der schmale Grat. In gewissen Phasen kommt man um einen autoritären Führungsstil nicht herum. Trainer, die sagen, sie wären nicht autoritär, denen glaube ich nicht. In gewisser Weise ist man schon autoritär. Immer dann, wenn man Anweisungen gibt, erwartet man auch, dass die umgesetzt werden. Man kann in gewissen Bereichen nicht alles ausdiskutieren und nicht alles hinterfragen oder bei einem Team von 12 Leuten nicht zu jeder Frage erst mal eine Meinungsumfrage machen, wie steht ihr dazu? Das geht nicht, bestimmte Sachen sind eben so. Und trotzdem gibt es innerhalb dieses autoritären Führungsstils natürlich auch eine Kooperation, das geht gar nicht anders. Denn wenn ich mir keine Partner suche, die mir indirekt helfen, bestimmte Sachen umzusetzen, dann geht das nicht.* Volleyball-TR-2, 119

Ein anderer Trainer merkt an, dass auch die Außenwirkung eines solchen partizipativen Führungsstils beachtet werden muss und dass beispielsweise im professionellen Fußball von Trainern häufig ein anderer, wohlmöglich eher autoritärer Führungsstil erwartet wird:

> *Wir haben vor zwei Jahren das eigentlich relativ häufig gemacht, dass wir uns zusammengesetzt haben und zu bestimmten Zielen oder zu bestimmten Aufgaben Dinge dann auch erarbeitet haben. Es ist dann insofern ja auch immer hilfreich. Ich denke, dass das sogar der Optimalzustand ist, wenn irgendwo aus einer Gruppe was kommt, wo man vielleicht selber nicht dran gedacht hat oder wo man dann noch plötzlich Möglichkeiten sieht, bestimmte Sachen noch besser zu machen. Es ist ein schmaler Grat. Ich habe es auch vor zehn Jahren noch nicht gemacht, als ich angefangen habe, Trainer zu werden. Es gibt da auch noch eine große Außenwirkung und solche Dinge. Insofern war es für mich ganz gut, dass ich zunächst*

> *doch unter etwas geringerer äußerer Beobachtung meine Arbeit machen konnte und dann auch selber meinen Stil letztlich entwickelt habe. Wobei ich das mittlerweile überall machen würde. Das ist ja auch ein bisschen Übung, dass man dann nicht sofort, wenn einer auch mal sagt, das ist alles scheiße hier, dann sofort abbricht und sagt, hier zählt nur das, was ich sage.* Fußball-TR-1, 50

Die Art und Weise wie Athleten an Entscheidungsprozessen beteiligt werden, ist auch häufig abhängig von der Position oder Rolle, die ein Athlet innerhalb einer Wettkampfeinheit einnimmt. Hier sind es vor allem erfahrene Athleten und Führungsspieler, die bestimmte Rollen und Funktionen wie die des Spielführers oder des Athletensprechers haben, und die deswegen vermehrt von Trainern in Entscheidungsprozesse einbezogen werden:

> *Meistens ist es der Kapitän oder der Spielführer als unmittelbarer Partner. Oder eben verschiedene andere Funktionen, die ich eben festlege, weil ich sage, das sind die Leute, die das umsetzen können. Das sind eben Leute, die auf meiner Wellenlänge liegen, die also meiner Meinung nach in der Lage sind, meine Zielsetzung, die ich als Trainer habe, umzusetzen, in erster Linie, aufgrund ihrer Persönlichkeit, auch aufgrund ihrer sozialen Stellung innerhalb der Mannschaft, die sieht man auch sehr schnell.* Volleyball-TR-2, 119

> *Der Trainer fragt nach unseren Vorstellungen. Also da glaube ich schon, dass wir eine glückliche Situation haben. Er macht das nicht mit jedem Spieler, dass kann er auch nicht, das ist auch nicht seine Aufgabe, aber er hat genug erfahrene und erfolgreiche Spieler innerhalb der Mannschaft, wo er sich nach Meinungen umhören kann und sicherlich sich bestätigt fühlt oder wo er sagen kann, er muss etwas überdenken. Und das ist von Vorteil. Einfach um was auszusprechen, was von jedem akzeptiert wird irgendwo. Wo alle an einem Strang ziehen können.* Handball-A-1, 118

> *Bei mir ist es natürlich noch einmal eine besondere Situation, weil so ein bisschen die Funktion des Athletensprechers auch ist, dass die Jahresplanung mit mir als Stellvertreter für die Gruppe, also für die Nationalmannschaft, abgesprochen wird. Deswegen gibt es dann doch schon so Gespräche, wobei ich dann einfach nur informiert werde, würde ich eher mal so sagen. Oder wenn es wirklich darum geht: Wir haben da nur drei Plätze, ich bin nicht ganz sicher wen ich mitnehmen soll, hier meine Vorschläge, wen würdest du denn mitnehmen? Das gibt es dann durchaus auch.* Ringen-A, 174

Personalisierung

Einer Personalisierung der Trainer-Athlet-Beziehung kommt eine große Bedeutung zu, wenn es beispielsweise darum geht, ein offenes Vertrauensverhältnis zu generieren, das es

dem Trainer ermöglicht, etwas über persönliche Bedürfnisse oder Probleme der Athleten in Erfahrung zu bringen und diese innerhalb des Steuerungsprozesses zu berücksichtigen. Was bedeutet dies nun konkret in Bezug auf die Herstellung von Kooperation? *Personalisierung* kann – in Abgrenzung zu Formalisierung – verstanden werden als die Berücksichtigung personaler Erwartungen und persönlicher Bedürfnisse der Athleten. Innerhalb von Wettkampfeinheiten werden zahlreiche formale Erwartungen an die Athleten gestellt, wie zum Beispiel die Einhaltung von Trainingsplänen und -zeiten, die Befolgung von sportspezifischen Regeln, die Akzeptanz ihrer jeweiligen Rolle innerhalb der Wettkampfeinheit oder auch die Akzeptanz von Hierarchien. Demgegenüber stehen personale Erwartungen, die zum einen mit den formalen Erwartungen divergieren und zum anderen auch das Handeln der Athleten in ihrer Rolle als Mitglieder der Wettkampfeinheit beeinflussen können. Formalisierung zielt ja gerade auf eine Ausblendung störender persönlicher Erwartungen und Bedürfnisse, um die Athleten voll und ganz auf die Erfüllung der formalen Erwartungen und ihrer Aufgabe innerhalb der Wettkampfeinheit festzulegen. In diesem Zusammenhang kann man davon ausgehen, dass die Kooperationsbereitschaft und die Motivation der Athleten auch dadurch beeinflusst wird, inwiefern ihre personalen Erwartungen und Bedürfnisse innerhalb der Wettkampfeinheit Berücksichtigung finden – gerade dann, wenn es um die Konditionierung von Bewusstsein und die Herstellung von Einstellungskonformität geht. In den Interviewaussagen findet man immer wieder Hinweise darauf, dass über formale Strukturen hinaus, eine Konditionierung von Verhalten über eine angemessene Berücksichtigung personaler Erwartungen erfolgen muss, um Kooperation herzustellen und eine optimale Leistungsmotivation zu sichern. Die Interviewpartner machen dies beispielsweise fest an Begriffen wie „Jobzufriedenheit“, „Wohlfühlfaktor“, „Nestwärme“, „Spaß“, „gemeinsame Erlebnisse“, „schönes Umfeld“, „positive Stimmung“ und „positive Atmosphäre“:

> *Sicherlich spielt Geld schon eine wichtige Rolle, weil am Ende des Monats guckt jeder Profi-Fußballer auf den Gehaltsstreifen. Das Geld spielt schon eine entscheidende Rolle, aber so etwas wie Jobzufriedenheit ist für mich zumindest genauso wichtig, weil sonst wäre es ja nicht zu erklären, warum Spieler ja auch auf Geld verzichten und den Verein wechseln, obwohl sie sich wirtschaftlich verschlechtern. Das heißt, da spielen auch die Dinge wie Jobzufriedenheit eine Rolle. Aber das Thema Geld, Prämie, Aufstellung, das ist sicher schon ein ganz entscheidendes Kriterium, ganz klar. [...] Während meiner Zeit in G.-Stadt, da wurde der Wohlfühlfaktor groß geschrieben. Am Ende fühlte sich der Spieler gut aufgehoben im Club, weil wir uns immer auch bemüht haben. Wenn sie so eine Oase wie G.-Stadt haben, dann kriegen sie viel schneller eine gewisse Nestwärme erzeugt.* Fußball-M-2, 95

> *Ich habe immer wieder festgestellt, dass eines der wesentlichen Elemente in der Kommunikation ist, dass ein Trainer in der Lage ist, einen Athleten immer zu motivieren, dass eine Vertrauensbasis da ist und dass genau*

dieses Element (vorhanden ist), dass jemand etwas aus Spaß macht. Ich glaube das ist ganz, ganz wichtig in dem System, dass man nicht das Gefühl hat, ich bin hier eingezwängt und ich muss jetzt hier von rechts nach links laufen, weil der Bundestrainer das will. Dass auch der Bundestrainer vermittelt: Wir wollen hier gemeinsame Erlebnisse vermitteln und wir kriegen ja am meisten zurück von den Athleten, wenn sie gerne zur Nationalmannschaft kommen, gerne zum Lehrgang kommen und dass neben den Inhalten, die dort vermittelt werden, dass der Athlet das Gefühl hat, ich entwickle mich zu einer sportlichen Höchstleistung. Das heißt, er kann diesen Prozess beobachten und er hat dabei immer auch noch Spaß. Wir alle wissen, im Leistungssport oder Hochleistungssport ist es nicht immer Spaß und es ist auch viel harte Arbeit. Und ich glaube da fängt es dann auch an, interessant zu werden, dass man neben der harten Arbeit, die notwendig ist und auch ein gehöriges Maß an Disziplin, eben dass auch immer mit der Bereitschaft und Motivation vermittelt. Basketball-F, 46

Das ist die größte Katastrophe, wenn einer meint, ich bin jetzt Bundestrainer und übe dann praktisch eine Machtposition aus. So ein autoritäres System, das funktioniert vielleicht bei einem hoch bezahlten Profisportler, der das einfach schlucken muss, der sagt, ich kriege hier jetzt eine halbe Million dafür, für das, was ich mache. Und der ist letztendlich in einer Arbeitnehmerfunktion. Bei Verbänden müssen wir in der Regel ein Umfeld herstellen, wo der Athlet bereit ist, mitzumachen, ohne dass dort Geld als Motivation fließt, sondern da geht es ja nur um sportliche Wertung, sportliche Höchstleistung und Titelgewinne. Insofern ist gerade da die Führungsqualität wichtig. Da kann ich gar keine Machtposition ausleben. Wir hatten ja Zeiten, wo bei uns Spieler nicht zur Nationalmannschaft gekommen sind, weil sie einfach gesagt haben, ich kriege hier kein Geld. Geld brauche ich nicht, ich verdiene genug. Aber wenn es dann noch nicht einmal mehr Spaß macht. Das war eigentlich so das, was ich über Jahre gelernt habe, dass der Sport auch schon so ein gewisses Umfeld braucht, um da eine Höchstleistung erbringen zu können. Basketball-F, 73

Man versucht die Stimmung natürlich irgendwo zu steuern und positiv zu halten, dass die Sportler auch gerne zum Training kommen und sich darauf freuen. Dass sie auch nicht nur wegen des Trainings kommen, sondern auch, weil da etwas ist, worauf sie sich freuen. Schwimmen-TR-2, 85

Training alleine reicht nicht aus, um sportlich erfolgreich zu sein. Das muss schon in einer möglichst positiven Atmosphäre und Umgebung stattfinden. Weil jeder Einfluss von außen wirkt sich halt auf die Leistung negativ aus, und ich denke, je wohler ich mich als Athlet fühle, desto besser kann auch nachher meine Leistung sein. Wenn ich mich in einer Gruppe nicht wohl fühle, wenn ich Probleme mit meinem Umfeld habe, wirkt sich alles doch in irgendeiner Form immer wieder auf die Leis-

> *tungsfähigkeit aus, also auf das Training. Das ist wichtig als Trainer, auch da für den Rahmen zu sorgen.* Leichtathletik-TR, 45

> *Im Fußball ist es relativ einfach, da gibt es einen Scheck. Das gibt es bei uns leider nicht. Also eigentlich ist die Belohnung, wenn sich der Erfolg im Wettkampf und dann auch der Spaß beim Training einstellt. Da versuchen wir auch drauf hinzuarbeiten, weil es da keine finanzielle Entlohnung gibt oder sonst was, dass da wirklich der Spaß da ist, dass die Leute auch wissen warum sie es machen. Die Athleten müssen selbst auch ein Ziel haben und eben über das Erreichen ihres Ziels dann auch ihre Belohnung erhalten.* Rudern-TR-1, 99

Diese Interviewzitate beschreiben offensichtlich alle ähnliche Phänomene, die, trotz aller Unterschiede im Formalisierungs- und Professionalisierungsgrad von Wettkampfeinheiten in unterschiedlichen Sportarten und den damit verbundenen Möglichkeiten einer formalen Steuerung, eine bedeutende Rolle spielen bei der Konditionierung von Verhalten und der Herstellung einer hohen Leistungsmotivation. Die Phänomene bleiben jedoch schwer zu fassen und in ihrer Erklärungskraft etwas vage. Gleichwohl scheint jedoch ein wesentlicher Aspekt innerhalb der Personalisierung zu liegen, und zwar genauer: einmal in der Personalisierung innerhalb der Trainer-Athlet-Beziehung und zum Zweiten in der Personalisierung innerhalb der Beziehungen zwischen den Athleten einer Wettkampfeinheit.

Für die Trainer-Athlet-Interaktion scheint es demnach wichtig zu sein, dass der Athlet dort als „ganze Person“ Berücksichtigung findet und nicht auf seine formale Rolle als Mitglied einer Wettkampfeinheit reduziert wird, in der er unter Umständen relativ schnell und problemlos austauschbar ist. Es sollte demnach innerhalb der Trainer-Athlet-Beziehung Platz sein für Privates und Persönliches, damit sich der Athlet innerhalb der Beziehung wohl fühlt, weil er auch außersportliche Bedürfnisse berücksichtigt sieht, sich somit auch bezogen auf die Anforderungen des Sports und die Vorgaben des Trainers kooperativ verhält und trotz der großen Belastungen und Entbehrungen seines spitzensportlichen Engagements eine hohe Leistungsmotivation zeigt. Für den Trainer heißt dies, dass er Interesse an der ganzen Person zeigen und seine Arbeit nicht auf den sportlichen Bereich beschränken sollte:

> *Ich versuche immer, durch das Kennen lernen auch außerhalb des Sports einen Bezug zu den Athleten zu bekommen. Ich würde sagen, es ist die Rolle des Trainers, die aber eben weiter geht über den Sport hinaus. Ich würde jetzt nicht sagen, dass es grundsätzlich eine Vaterrolle ist. Es gibt da ja verschiedene Ansätze. Ich würde mich gerne so sehen, dass ich die Spieler von etwas faszinieren kann. Von der Sportart und von dem Mannschaftsdenken und dass die unglaublich gerne freiwillig kommen. Und alles aufsaugen, was sie kriegen können. Dass ich sie dazu bekomme, dass ich sie animiere, besser zu werden, an sich selbst zu arbeiten. Und dass sie das, was wir zusammen machen, dass sie das gerne tun. Dass sie zu*

> *mir echt gerne gehen, nicht weil es immer nur lustig ist oder weil ich gutes Training mache, sondern weil das Gesamtpaket funktioniert. Und man macht immer wieder die Erfahrung, dass das gerade in der Pubertät unglaublich als Stütze genutzt wird. Dass es ihnen viel Selbstbewusstsein geben kann. Und da habe ich die Erfahrung gemacht, dass wenn man eine funktionierende Mannschaft hat, dass die gerne kommen und auch andere Sachen dafür ausblenden. Wenn die das so sehen und auch so sagen, auch so die Wahrnehmung zu haben, das ist natürlich ein Traum.* Hockey-TR-1, 130

> *Es ist wichtig, dass der Trainer immer wieder versucht, auch dem Athleten deutlich zu machen, dass er für ihn da ist, auch, was außerhalb des Sports verschiedene Dinge betrifft. Dass es nicht nur auf der sportlichen Ebene beschränkt ist, sondern das neben dem Athleten als Sportler auch der Mensch eine Rolle spielt.* Leichtathletik-TR, 71

> *Von mir aus kann ich sagen, ich habe es immer ganz gerne, wenn mein Trainer weiß, wie ich lebe, was ich gerade mache und wenn er auch Interesse daran zeigt. Weil ich denke, dann interessiert er sich einfach auch für mich als Mensch. Und nicht nur für seinen Athleten, den er formen muss, um den Erfolg zu erreichen.* Rudern-A-1, 45

Die Forderung, dass der Trainer Interesse zeigen und sich informieren sollte über das private Umfeld und über außersportliche Belange von Athleten, lässt sich nicht nur damit begründen, dass der Athlet sich dadurch als „ganze Person“ wahrgenommen fühlt, seine Bedürfnisse berücksichtigt sieht und eine Vertrauensbeziehung zum Trainer aufbaut, sondern dies ist auch wichtig im Hinblick auf eine angemessene Berücksichtigung und Bearbeitung leistungsbeeinträchtigender Probleme aus dem sozialen Umfeld des Athleten. Inwiefern ein Trainer steuernd in die Privatsphäre eingreifen, dort Verantwortung übernehmen und zur Lösung leistungsbeeinträchtigender Probleme beitragen sollte, ist den Interviewpartnern zufolge abhängig vom Alter der Athleten, vom Professionalisierungs- und Formalisierungsgrad der Wettkampfeinheit sowie von der Art des Problems.

Die Verantwortung des Trainers für außersportliche Belange seiner Athleten wird vor allem im Nachwuchsbereich und in nicht-professionellen Sportarten hoch eingeschätzt. Sie wird in den Interviewaussagen insbesondere auf den Bereich Schule und Ausbildung sowie auf eine angemessene, d. h. ganzheitliche und auch außersportliche Entwicklungsaufgaben berücksichtigende Persönlichkeitsentwicklung der Athleten bezogen:

> *Wenn ich mich heute entscheide, einen jungen Athleten in einen Kader zu nehmen, dann muss ich nicht nur wissen, wie der sich jetzt vom 16. aufs 17. Lebensjahr sportlich entwickelt hat, und muss nicht nur die Anschrift kennen, sondern ich sollte wissen, wo kommt der her, wo trainiert der, welche Trainingsbedingungen hat er. Und ich glaube dazu auch, dass man die Eltern kennen lernt. Wir sind ja in dieser Altersgruppe an so*

einer ganz sensiblen Schnittstelle. Das sind junge Menschen, die im Leben unter verschiedenen Gesichtspunkten ja gerade in so einer Umwälzungsphase sind. Erste Freund/Freundin, erste feste Beziehung, mit all den Problemen, die daraus resultieren können. Schulisch, beruflich muss das mit Leistungssport unter zeitlichen Gesichtspunkten gekoppelt werden. Numerus clausus, Stress ohne Ende, Kampf um Studienplätze. Das sind einfach Fragestellungen, die muss man mit Eltern und Athleten besprechen. Denn da muss jeder wissen, was auf ihn zukommt, da muss jeder wissen, wo ist eine mögliche Hilfestellung. Und da muss gegebenenfalls auch jeder wissen, welche Risiken stehen dahinter. Denn niemand kann eine Garantie dafür abgeben, dass jemand, der sich für diesen Weg entscheidet, wirklich den ganz großen Traum, Olympiasieg, Weltmeister oder wie auch immer erreicht. Leichtathletik-F, 83

Es kommt natürlich auch auf das Alter an, ob man es jetzt mit Kindern, Jugendlichen oder wirklich Erwachsenen zu tun hat, die auch eigenverantwortlich handeln können. Ich denke, dass man bei Kindern, Schülern, eine relativ große Verantwortung hat, neben den Eltern. Auch außerhalb des Sports, wo man dann entweder als Pädagoge, Soziologe gefordert ist. Es spielt zwar mit zunehmendem Alter immer noch eine Rolle, aber dann überwiegt mehr so eine Beraterfunktion eigentlich. Leichtathletik-TR, 83

Im Nachwuchsbereich liegen auf jeden Fall auch Schule und Ausbildung in der Verantwortung des Trainers, also dass es da keine Ausfälle gibt. Wichtig ist mir, dass ich als Trainer im Nachwuchsbereich immer ein Auge darauf habe, dass die Kinder Schule und Ausbildung nicht vernachlässigen. Basketball-TR-2, 115

Also im Jugendbereich ist es wieder ein Unterschied. Im Jugendbereich sollte die Verantwortung höher liegen, weil der Trainer da auch eine erzieherische Komponente hat. Im Profibereich ist die Verantwortung eher gering, weil Spieler für einen Trainer ja stärker austauschbar sind als in anderen Vereinen. Und deshalb kann es ihm relativ egal sein, ob einer jetzt privat irgendwelche Riesensorgen hat oder verletzt ist oder was weiß ich. Das ist zwar für den Spieler ärgerlich, aber der Trainer muss gucken, was er ohne den Spieler bewerkstelligt. Fußball-A-2, 75

Ich denke, manchmal muss ein Trainer in die Privatsphäre eingreifen, wenn z. B. eine Spielerin schwach in der Schule ist, sie zur Schule geht bis um vier, danach sofort in das Training kommt und danach so kaputt ist, dass sie überhaupt nicht mehr lernen kann und der Trainer bekommt das mit, dann muss er da auf jeden Fall einschreiten, vielleicht ein wenig das Training zurückschrauben oder mit den Lehrern in Kontakt treten, ihr irgendwie helfen. Oder mit den Eltern sprechen, damit die einen Nachhilfelehrer besorgen. Das ist sehr wichtig, denn ich denke, dass man nicht

> *die Schule wegen dem Leistungssport so gravierend vernachlässigen darf.* Basketball-A-2, 91

Neben der schulischen und der Persönlichkeitsentwicklung erstreckt sich der Verantwortungsbereich von Trainern auch auf die Gesundheit der Athleten:

> *Die Verantwortung geht vom gesundheitlichen Aspekt bis über den zwischenmenschlichen Aspekt. Also ich muss sowohl die Gesundheit meiner Sportler im Auge haben als auch den schulischen Bereich im Auge haben als auch den familiären Bereich, denn alles greift ineinander. Wird er krank, kann er nicht trainieren. Läuft es in der Schule nicht, darf er nicht trainieren, weil er etwas für die Schule machen muss. Läuft es zu Hause nicht, kriege ich natürlich die Unterstützung der Eltern nicht. Also habe ich da in jedem Bereich so ein bisschen Verantwortung.* Schwimmen-TR-1, 101

> *Ich habe mehrere Athletinnen kennen gelernt, die magersüchtig sind und habe auch Trainer kennen gelernt, wie sie damit umgegangen sind. Ich weiß, dass einige Trainer Athletinnen in die Magersucht gedrängt haben. Da ist eine soziale Verantwortung da, und damit nicht entsprechend umgehen zu können, ist soziale Inkompetenz.* Leichtathletik-TR, 125

> *Ich würde mit Sicherheit eingreifen, wenn es um gesundheitliche Probleme geht, wenn es um schulische Probleme geht. Später natürlich auch, wenn es um Ausbildung oder Beruf geht. Da sollte man schon zumindest Hilfestellungen geben. Wenn es familiäre Probleme gibt, sollte man zumindest als Ansprechpartner für die Athleten da sein.* Leichtathletik-TR, 86

Grundsätzlich mahnen die Interviewpartner jedoch Vorsicht an, wenn es um die Entscheidung geht, in die Privatsphäre eines Athleten einzugreifen. Einige gehen davon aus, dass ein Trainer nur dann eingreifen sollte, wenn ein Athlet ihn um Rat und Hilfe bittet, jedoch nicht aktiv von sich aus:

> *Die Privatsphäre eines Athleten geht mich eigentlich relativ wenig an. Wenn er das von sich aus nicht anspricht, dann geht mich das nichts an. Ich kann ja durchaus nachfragen, aber ich würde mich nicht weiter darin einmischen, es sei denn, er käme von sich aus und würde sagen, er braucht Hilfe oder er hat da so riesige Probleme und erzählt das. Dann ist es eine andere Situation.* Judo-TR, 81

> *Ich würde nur dann in die Privatsphäre eines Athleten eingreifen, wenn ich wirklich das Gefühl habe, dass der Aktive selber zu mir gekommen ist. Ich würde mich nie von mir aus selber einmischen. Und wenn ich selber das Gefühl habe, dass ich ihm auch helfen kann. Er hat das Vertrauen zu mir, dass er auch auf mich hört, und ich kann ihm wirklich auch Ratschläge geben. Dann würde ich es tun, denke ich.* Rudern-TR-2, 73

Darüber hinaus machen die Interviewpartner einen möglichen Eingriff in die Privatsphäre des Athleten auch abhängig von der Art des vorliegenden Problems. Im Erwachsenenbereich und in den professionalisierten Sportarten gilt es für Trainer demnach, nur dann ungefragt einzugreifen, wenn Probleme vorliegen, die in massiver Weise die sportliche Leistung beeinträchtigen:

> *Ich würde in die Privatsphäre von den Athleten eingreifen, wenn es eine Sache gibt, die ganz klar dem Mannschaftserfolg schaden würde. Dann denke ich schon, dass ich dann auch irgendwo die Verpflichtung habe, einzugreifen.* Fußball-TR-1, 92

> *Der Trainer darf auf jeden Fall eingreifen in die Privatsphäre, wenn irgendetwas vorfallen würde, was schädlich wäre für den sportlichen Erfolg. Ich bin als Spielerin hier unter Vertrag. Das ist mein Job. Das ist genauso wie ein anderer Job auch. Auf jeden Fall kann man da eingreifen.* Volleyball-A-2, 103

> *Bis jetzt habe ich noch nie in die Privatsphäre eines Athleten eingegriffen. Das versuche ich zu vermeiden. Ich finde, dass es mich nichts angeht, was die Athleten privat machen, es sei denn, es beeinträchtigt nun deutlich die sportliche Leistungsfähigkeit, dass sie nun jeden Tag besoffen zum Training kommen oder was weiß ich. Dann müsste man natürlich einschreiten, aber sonst geht mich das nichts an.* Rudern-TR-1, 55

> *Wenn das störend ist für den sportlichen Erfolg, dann darf der Trainer auch in die Privatsphäre des Athleten eingreifen. Also wenn sich einer nicht ordentlich ernährt oder jedes Wochenende 300 km zu seiner Freundin fährt, ist das natürlich schwierig für die Regeneration. Da muss man Lösungen finden. Da muss man mit den Aktiven reden.* Rudern-A-2, 73

> *Ein Trainer darf schon in die Privatsphäre von einem Athleten eingreifen, wenn sich Probleme eben wirklich absolut negativ auf den Sport auswirken. Als Trainer ist es schwierig, eine Beziehung zu kitten, wenn es zwischen dem Spieler und der jeweiligen Frau kriselt und es auseinander geht. Aber es gibt ja auch Fälle, wo der Lebenswandel einfach nicht passt zu dem Profisportler. Dass sie sich falsch ernähren, dass sie einfach zu viel Alkohol trinken. Und da ist natürlich ein Trainer gefordert, ganz klar. Und da hat er auch das Recht, dass er als Trainer da eingreifen kann. Wenn das vermehrt auftritt und wenn sich das dann immer auf die Leistung niederschlägt, dass er jeden Morgen durchzecht zum Training kommt.* Fußball-A-1, 77

Übermäßiger Alkoholkonsum und Drogenprobleme werden häufig beispielhaft genannt für Fälle, in denen Trainer aktiv in die Privatsphäre von Athleten eingreifen dürfen:

> *Wenn jemand ein Alkoholproblem hat, würde ich natürlich eingreifen. Wenn jemand mit seiner Lebensgefährtin Probleme hat, würde ich nicht eingreifen. Wenn er sich ausweinen möchte, kann er das tun, aber ich werde ihm da keine Patentrezepte geben. Das ist eine Sache, das müssen die schon klären.* Handball-TR-2, 71

> *Wenn der Trainer merkt, dass der Athlet auf den falschen Weg gerät, dann würde ich schon sagen, dass er in die Privatsphäre des Athleten eingreifen darf. Drogen oder so was.* Judo-A, 93

Insgesamt weisen die Interviewpartner in diesem Zusammenhang erneut auf die hohe Bedeutung von Vertrauen und des Aufbaus einer persönlichen Beziehung zwischen Trainer und Athlet hin. Ein persönliches und vertrauensbasiertes Verhältnis schafft demnach erst die Voraussetzung dafür, dass sich Athleten dem Trainer öffnen und seine Hilfe bei der Lösung privater Probleme zulassen und annehmen:

> *Der Trainer sollte nicht ungefragt in die Privatsphäre des Athleten eingreifen. [...] Wenn sich etwas entwickelt hat zwischen zwei Menschen, wird der Athlet die Hilfe des Trainers annehmen. Das setzt dann auch voraus, dass eine Vertrauensposition da ist. Dass der Athlet das Gefühl hat, dass der Trainer überhaupt die Kompetenz mitbringt, in dem Bereich helfen zu können. Wenn die Beziehung zwischen den beiden stimmt, dann wird der Athlet von selber kommen.* Basketball-F, 87

> *Der Trainer wird von sich aus nicht in die Privatsphäre des Athleten eingreifen, sondern auf ausdrücklichen Wunsch beratend, das ist natürlich dann eine Sache des Vertrauens, wenn der Athlet auf den Trainer zugeht.* Ringen-A, 119

Gruppen- bzw. Mannschaftsidentität

Persönliche Beziehungen scheinen darüber hinaus auch unter den Athleten einer Wettkampfeinheit von großer Bedeutung zu sein. Den Interviewaussagen zufolge lassen sich Begriffe wie „Mannschaftszusammenhalt“ oder „Teamgeist“ gerade über eine Personalisierung innerhalb von Wettkampfeinheiten beschreiben. In „funktionierenden Teams“ wird häufig ein Phänomen gesehen, das zur Erklärung von sportlichem Erfolg herangezogen werden kann. Funktionierende Mannschaften können demnach über sich hinaus wachsen und andere Teams, die vermeintlich mit individuell besseren Athleten besetzt sind, besiegen. Teamgeist und Mannschaftszusammenhalt werden in diesem Zusammenhang erklärt über persönliche, sympathiegetragene oder auch freundschaftliche Beziehungen sowie über gegenseitiges Vertrauen, das dazu beiträgt, sich hundertprozentig für den anderen einzusetzen, Fehler zu verzeihen oder sich gegenseitig zu motivieren:

> *Ich habe bisher immer das Glück gehabt, dass ich mit Leuten gerudert habe, mit denen ich mich auch privat verstanden habe, mit denen ich pri-*

> *vat auch etwas unternehmen konnte. Und das hat uns in vielen Situationen auch stärker gemacht. Wenn man weiß, man kann sich auf den anderen verlassen. Man weiß, der andere gibt nicht ab einer gewissen Intensität auf. Man zerreißt sich viel mehr füreinander dann. [...] Wenn man vier gute Individualisten hat und die zusammen in ein Boot setzt, dann ist das vielleicht nicht unbedingt eine gute Mannschaft, und es kann sein, dass Leute, die ein wenig schlechter sind von der persönlichen Leistung, dass die das durch ihren Teamgeist und die Kooperation, wie sie sich arrangieren, und sei es nur, dass sie es schaffen, dass sie mehr zusammen trainieren oder eine bessere Stimmung im Boot haben, dann können sie bestimmt noch ein paar Prozentpunkte rausholen und die vermeintlich Besseren schlagen.* Rudern-A-1, 69

> *Deswegen sind wir auch aufgestiegen. Wir hatten vielleicht eigentlich nicht die Klasse als Mannschaft wirklich aufzusteigen, aber wir haben es hinbekommen, weil wir eine Einheit waren, die dann auch füreinander durch dick und dünn gegangen ist. Und das ist natürlich auch wichtig, man kann damit sehr viel ausgleichen.* Fußball-A-1, 37

> *Wir haben mit unserem Team die besten Spielergebnisse erzielt, nicht unbedingt mit den qualitativ besten Spielerinnen, sondern mit dem besten Mannschaftszusammenhalt. Weil da das Vertrauen da war in die anderen. Und Vertrauen kommt eben doch erst dann zustande, wenn man sich mit jemandem gut versteht. Wenn man das Gefühl hat, man kann mal die Wut rauslassen und sich hinterher wieder vertragen, und man weiß, was der andere denkt, was er fühlt oder wie man ihn motivieren kann. Also dass man da als Team zusammensteht und da habe ich die Erfahrung gemacht, dass man damit fast erfolgreicher war als mit 10 Einzelspielerinnen, die qualitativ unglaublich gut waren, die aber nie zusammengefunden haben.* Basketball-A-1, 31

> *Was immer noch unterschätzt wird, ist die Macht der funktionierenden Mannschaft. Das sieht man im Fußball, die Vereine mit dem Geld und den besten Fußballern sind nicht zwangsläufig erfolgreich. Die brauchen Trainer mit Sozialkompetenz, sonst sind die nicht erfolgreich.* Hockey-TR-1, 90

Dabei überrascht es nicht, dass es vor allem die Interviewpartner aus den Mannschaftssportarten sind, die Teamgeist und einem Mannschaftszusammenhalt eine sehr hohe Bedeutung zumessen. Doch die Interviewaussagen machen deutlich, dass auch in Individualsportarten Teamgeist und Zusammenhalt im Hinblick auf die gegenseitige Unterstützung und eine motivations- und leistungsfördernde Atmosphäre eine große Rolle spielen:

> *Schwimmen ist eine Einzelsportart, wenn sie im Wasser sind, und das ist schnell vorbei. Die anderen fast 24 Stunden am Tag sind sie alle zusammen und da muss auf der einen Seite eine gewisse Harmonie da sein, auf*

> *der anderen Seite natürlich auch eine gewisse Spannung. [...] Diese Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel halte ich für ganz wichtig. Und auch die Fähigkeit, sich mitfreuen zu können, wenn ein anderer Erfolg hat. Aber was viel wichtiger ist, auch dem den Rücken zu stärken, bei dem mal etwas nicht gut gelaufen ist, dass man auf den nicht noch zusätzlich draufdrückt. Freuen kann sich auch jeder alleine und gratulieren kann ich auch noch am nächsten Tag. Aber derjenige, bei dem etwas nicht gut gelaufen ist, dem muss man sofort helfen und das darf nicht nur der Trainer sein und nicht nur die so genannte Führung, das muss auch innerhalb des Teams passieren. [...] Durch Zuspruch, dass ist einfach nur mal dann einen in den Arm nehmen und was weiß ich. [...] Gerade weil es ein Einzelsport ist, sind gewisse mannschaftliche Prozesse umso wichtiger.* Schwimmen-F, 17

> *Die Bedeutung von Teamgeist wird in Individualsportarten häufig unterschätzt. Bei großen Meisterschaften hocken 60 Athleten aufeinander in einem Quartier und eine WM geht über 10 Tage. Dort haben sie Athleten, die kurz vorm Wettkampf stehen, sie haben Athleten, die erst anreisen, sie haben Athleten, die vom Wettkampf zurückkommen. Ich glaube, dass da eine gesunde Teamstruktur und eine Teamatmosphäre auf der einen Seite abpuffern kann und auf der anderen Seite motivieren kann. [...] Also ich glaube schon, dass so etwas, wie eine leistungsfördernde Gesamtatmosphäre etwas Wichtiges ist.* Leichtathletik-F, 87

Ein solcher auf Personalisierung, Vertrauen, Sympathie oder freundschaftlichen Beziehungen beruhender Mannschaftszusammenhalt wird im Folgenden als *Gruppenidentität* oder auch *Mannschaftsidentität* bezeichnet. Dadurch soll vor allem der Aspekt des „Wir-Gefühls“ betont werden, das solche Gruppen auszeichnet. Die Bedeutung einer Gruppenidentität ergibt sich vor allem aus ihrem Potenzial hinsichtlich der Herstellung von Kooperation zwischen den Athleten einer Wettkampfeinheit. Die Wirkungszusammenhänge von Personalisierung und Vertrauen im Hinblick auf die Konditionierung von Verhalten und die Herstellung von Kooperation wurden bereits im Rahmen der Trainer-Athlet-Interaktion erläutert und lassen sich – wie die Interviewaussagen zeigen – in ihrer Bedeutung und Wirkungsweise auch auf die Interaktionsbeziehungen der Athleten übertragen. Im Hinblick auf die Herstellung von Kooperation und einer hohen Leistungsmotivation werden jedoch noch weitere Leistungen einer Gruppenidentität genannt. So scheint eine auf Personalisierung und Sympathie- bzw. Freundschaftsbeziehungen basierende Gruppen- oder Mannschaftsidentität auch wichtig zu sein im Hinblick auf die Befriedigung persönlicher Bedürfnisse und Erwartungen der Athleten, die die Interviewpartner häufig einfach als „sich in der Mannschaft wohl fühlen“ beschreiben:

> *Mannschaftsidentität bedeutet für mich, ich komme gerne zu dieser Mannschaft, nicht weil sie erfolgreich ist, sondern weil sie eine Mannschaft ist.*

> *Also dass man sagt, hier fühle ich mich ganz wohl, und da muss schon richtig was passieren, damit ich hier auch aufhöre.* Hockey-TR-1, 87

> *Eine Mannschaftsidentität ist wichtig. Man muss sich mit der Mannschaft identifizieren, weil sonst kommt man nicht weiter. Man muss sich wohl in der Mannschaft fühlen, damit man auch zusammen weiterkommt. Also sich im Training gegenseitig fördern, dass man halt auch besser wird und das dann auf das Spiel überträgt.* Volleyball-A-1, 125

> *Für mich ist eine Mannschaftsidentität sehr wichtig. Manchmal kann man sich schwer motivieren, aber im Training sehe ich die und die Spielerin, und der wollte ich das oder das erzählen (lacht). Das gehört auch dazu, dass man außerhalb des Sports befreundet ist. Wenn man da weiß, da ist jemand, der sich für einen interessiert, und man geht zusammen auf eine Party oder wie auch immer, hilft das schon.* Basketball-A-1, 101

Sowohl in Mannschaftssportarten als auch in Individualsportarten wird der Gruppe eine sehr hohe Bedeutung zugemessen. Dies wird dadurch erklärt, dass gemeinsames Training und gegenseitige Unterstützung motivierend wirken, so dass auch hohe Trainingsanforderungen leichter bewältigt werden können:

> *Eine Trainingsgruppe ist sehr bedeutsam. Es gibt wenige Sportler, die sagen, ich trainiere lieber alleine. Das gibt es natürlich. Aber gerade ich bin froh, wenn ich jemanden habe zum Trainieren, weil es kann sehr stupide sein.* Radsport-A, 91

> *Die Gruppe ist auch in einer Individualsportart extrem wichtig, weil Leichtathletik-Training ist manchmal recht stupide und da ist schon eine hohe Eigenmotivation notwendig. Das Umfeld muss halt stimmen, damit ich da auch gerne hingehe. Und wenn ich dann sehe, dass andere mit an einem Strang ziehen, ist das schon eine riesen Hilfe. Auch wenn es vielleicht eine andere Disziplin ist, wenn jemand etwas anderes macht, aber wenn ich da zum Training gehe und weiß, da sind die anderen dann auch, und die haben genauso einen Spaß an der Sache, dann motiviert das natürlich.* Leichtathletik-TR, 59

> *Gerade im Mannschaftssport ist Kooperationsfähigkeit wichtig. Im Achter, da muss man schon zusammenarbeiten können und an einem Strang ziehen. Man muss lernen, sich im Team einzuordnen. Das ist nicht so einfach, zurückzustecken. Gerade bei Männern, die gehen doch eher aufeinander los. Aber das ist ganz wichtig. Denn nachher im Wettkampf muss sich einer auf den anderen verlassen können. [...] Zusammenarbeit ist wichtig, gerade auch die Unterstützung, sich gegenseitig helfen. Im Krafttraining, wenn man sich anfeuert oder wenn man in Zweiern oder Vierern fährt, da muss man sich enorm unterstützen. Wenn man sich vorstellen würde, man müsste zwei Stunden alleine Krafttraining machen,*

> *dann würde ich nach einer halben Stunde rausgehen und resignieren. Aber wenn drei, vier Leute da sind und die feuern sich gegenseitig an, dann macht das mehr Spaß. Die Truppe muss halt leben.* Rudern-A-2, 81

Eine weitere Leistung von Gruppenidentität in Form einer „funktionierenden Mannschaft" und einer hohen Personalisierung wird auch darin gesehen, dass sie eine stärkere Bindung an die Wettkampfeinheit ermöglicht und die Fluktuation verringert, weil sich Athleten einfach in der Mannschaft wohl fühlen und sich mit ihr identifizieren:

> *Wenn man eine funktionierende Mannschaft hat, dann hält das die Leute. Das ist dann eine Identität. Die identifizieren sich mit ihrer Mannschaft und dadurch mit ihrer Sportart, sie bleiben dabei und haben Spaß. Unabhängig von den Ergebnissen, nicht unabhängig von der Leistung.* Hockey-TR-1, 87

> *Er muss das Vertrauen der Leute gewinnen. Das sind dann vielleicht nur ein paar Prozent an Leistung. Nur das Öffnen des Spielers, dass er sich wohl fühlt. Und das hört man allgemein raus. Also die Spieler, die hier waren, kommen ja häufig auch zurück. Wie jetzt der eine, der viel mehr Geld in Spanien verdient, der aber sagt, die soziale Komponente in Spanien ist gleich null. Da wohnen sie in so einem Block und du bist halt der Ausländer und hier wirst du von der Region aufgenommen. Also diese soziale Komponente ist hier in Deutschland höher als im Ausland, wo du halt nur der Profi bist.* Handball-M-2, 48

Auf der einen Seite zeichnen sich Teams und Gruppen gerade durch informale Beziehungen und eine hohe Personalisierung aus, auf der anderen Seite können sich aber auch dort formale Strukturen und Regeln ausbilden, die das Verhalten der Teammitglieder konditionieren. Die Formalisierung geht dabei nicht so weit, dass dies über Verträge oder festgeschriebene Weisungsketten geschieht, sondern sie ergibt sich aus der Gruppenidentität, die ja gerade kennzeichnet, unter welchen Bedingungen ein Athlet zu der Gruppe oder dem Team gehört. Wenn die Beziehungen der Athleten untereinander beispielsweise vor allem auf Vertrauen oder Sympathie beruhen, dann heißt dies auch, dass diese bei einem Vertrauensbruch gefährdet sind. Will ein Athlet seine Zugehörigkeit zu einer Gruppe nicht verlieren und das Vertrauen der anderen aufs Spiel setzen, dann muss er sich entsprechend vertrauensvoll verhalten. Ein Athlet beschreibt diesen Sachverhalt am Beispiel des Trainingsengagements jedes einzelnen Gruppenmitglieds, das von den anderen jeweils kritisch beäugt wird. Will man auf Dauer das Vertrauen der Mannschaftskameraden nicht verlieren, dann muss man sich im Training dementsprechend engagieren:

> *Wenn einer beim Krafttraining nur bescheißt, und die anderen kriegen das mit, dann haben die automatisch kein Vertrauen. Wenn die das merken, die fangen zusammen an und der eine ist immer eine halbe Stunde früher fertig. Und wenn man Vierer fährt oder Achter, dann haben die auch nicht so ein hundertprozentiges Vertrauen zu dem*. Rudern-A-2, 81

Darüber hinaus können sich in Wettkampfeinheiten auch teamspezifische Regeln ausbilden, die zwar nicht vertraglich festgelegt werden, deren Bedeutung aber dennoch so weit geht, dass bei Nichtbefolgung die Mitgliedschaft innerhalb des Teams gefährdet ist:

> *Es gibt eben ein paar Dinge, die für das Team bindend sind, ob das jetzt Termine sind, ob das Besprechungen sind. Ich mache jeden Tag während einer großen Meisterschaft eine Klartextzeit. Da sind alle zusammen, alle Trainer, alle Athleten, das ganze Service-Team ist dabei, und diese Veranstaltung dauert fünfzehn, höchstens 20 Minuten, und in der kurzen Zeit wird alles angesprochen, und wenn die Athleten Fragen haben oder die Trainer Fragen haben oder Anregungen, wird das auch mit aufgenommen, und wenn das Sinn macht, wird auch versucht, das sofort umzusetzen, indem wir etwas anders machen. Das ist jetzt mal so ein Beispiel, das ist heilig, da darf keiner fehlen. Wenn einer fehlt, kriegt er das in irgendeiner Weise zu spüren, da gibt es dann individuelle Regelungen. Und dann gibt es auch noch Regeln, was das Verhalten insgesamt angeht, was Disziplin angeht und, und, und. Da macht es keinen Unterschied, ob einer das erste Mal dabei ist oder ob er schon zehn Jahre in der Nationalmannschaft ist. Ob einer schon so viel Medaillen hat und der andere noch gar keine. [...] Wer nicht mit seinem eigenen Wettkampf, der Vor- und Nachbereitung, beschäftigt ist, der ist auf der Tribüne im Mannschaftsblock. Und wer das nicht ist, wer seine Freizeit genießen will, der kriegt die Freizeit ab sofort. Das heißt, der ist dann ab morgen nicht mehr im Team.* Schwimmen-F, 17

Angesichts dieser Bedeutung einer Gruppenidentität im Hinblick auf die Herstellung von Kooperation, der Befriedigung personaler Erwartungen und der Schaffung einer positiven und leistungsfördernden Teamatmosphäre, kann im Aufbau einer Gruppenidentität ein wichtiges Steuerungsziel des Trainers gesehen werden. Daraus ergibt sich nun allerdings die Frage, was ein Trainer tun kann, um eine solche Gruppen- oder Mannschaftsidentität zu fördern.

Ein ganz wichtiger Aspekt wird hier in der Schaffung und Vermittlung gemeinsamer Erlebnisse gesehen, die die Personalisierung innerhalb der Wettkampfeinheit fördern sollen. Dabei werden vor allem gemeinsame Aktivitäten außerhalb des eigentlich betriebenen Wettkampfsports genannt:

> *Gemeinsame Erlebnisse sind ganz wichtig, einfach um das Teamgefühl zu stärken. Wir haben eine Vorbereitung, die sich jetzt nicht nur darauf beschränkt, Volleyball zu spielen, sondern da machen wir auch mal andere Sportarten, wo wir dann beispielsweise mal Klettern gehen, Squash, Badminton, wir fahren Fahrrad etc.* Volleyball-M, 65

> *Ich versuche, die Teamfähigkeit durch gemeinsame Aktivitäten zu erhöhen, die außerhalb des Sportes betrieben werden. Wir gehen vielleicht*

zum Bowlingspielen oder Grillen gemeinsam. Einfach so kollektivfördernde Maßnahmen. Volleyball-TR-1, 47

Man kann den Zusammenhalt fördern durch viele gemeinsame Sachen, also auch mal so Ausflüge oder irgendwas in der Art, wo die ganze Gruppe einfach zusammen ist. Biathlon-TR, 163

Den Zusammenhalt kann man fördern durch Maßnahmen, die auch außerhalb des eigentlichen Wettkampfes, außerhalb des eigentlichen Trainings stattfinden. Ich gehe mit meinen Athleten auch Inlineskaten. Oder wir machen irgendwelche anderen Spiele. Denn dann stellt sich ganz plötzlich raus, dass da, wo der eine Stärken hat und der andere seine Schwächen, dass es in dem Fall genau umgekehrt ist. Oder man macht auch gemeinsame Feste. Grillfeste. Verschiedenes. Dass man auch mal was anderes sieht und vor allem auch einen anderen Gesprächsstoff hat. Schwimmen-TR-1, 116

Was ganz wichtig ist in der Vorbereitung für die Mannschaftsbildung, sind mehrtägige Lehrgänge. Dass man ein gemeinsames Abendprogramm zusammen hat, dass man sich kennen lernt, dass man zusammen kocht, zusammen aufsteht, wie auch immer. Dass man zusammen wegfährt, nicht nur diese Hallenzeiten, jeder kommt fünf Minuten vor dem Training und geht danach sofort wieder, duscht noch und dann hat aber jeder sein Privatleben. Dass man ganz bewusst rausgeht. Turniere im Ausland, dass man ganz bewusst den Spaß am Spiel, dass man das auch zu Anfang in den Vordergrund setzt. Dieses Spielen wollen und darüber dieses positive Erlebnis, und so kommt automatisch eine Mannschaftsintegration in Gang. Basketball-A-1, 103

Man lernt sich kennen, man geht nach dem Training mal was trinken, man geht ins Kino, Gespräche zu Hause, Videos kucken, Spieleabende. Da gibt es viele Möglichkeiten. Oder wir gehen bummeln, shoppen. Wir machen schon sehr viel zusammen. Volleyball-A-2, 87

Angesichts der hohen Bedeutung von Vertrauen werden in diesem Zusammenhang auch spezifische und bewusst eingesetzte Maßnahmen zu dessen Aufbau genannt, zum Beispiel Klettertraining und Spiele:

Man geht zum Beispiel zusammen Klettern, um die Kooperation zu fördern. Der eine sichert ab und der andere klettert gerade hoch. Unterstützt mein Partner mich? Habe ich Vertrauen in ihn? Basketball-TR-1, 107

Wir haben zum Beispiel einen Höhlenkletterlehrgang gemacht. Mannschaftsförderndes Verhalten. Das ist eigentlich eine lustige und schöne Sache gewesen. So ein Teamtraining war das. Mit Vertrauensübungen, dass man sich mit einem Seil abstützen muss. Das ist ganz nett gewesen. Hockey-A-2, 109

> *Zu Beginn der Saison hatten wir eigentlich immer einen Tag, an dem wir uns getroffen haben und die Ziele der Mannschaft definiert haben. Manchmal haben wir auch so Vertrauensspiele gemacht, um uns gegenseitig kennen zu lernen und uns zu vertrauen.* Basketball-A-2, 109

Eine weitere Strategie zur Entwicklung von Identität und Personalisierung wird in der Förderung der Kommunikation innerhalb der Wettkampfeinheit gesehen, beispielsweise durch die bewusste Schaffung und Gestaltung von Gesprächssituationen im Rahmen von Mannschaftstreffen:

> *Auch das habe ich angeschoben, um überhaupt aus dem Ganzen ein Team zu machen. Diese Mannschaft hat sich zum Spiel getroffen, fünf Minuten nach dem Spiel sind sie nach Hause gegangen, jeder für sich. Sie hat sich zum Training getroffen, fünf Minuten später ist jeder nach Hause gegangen für sich. Das gibt es doch nicht. Wir müssen mal gemeinsam Essen gehen. Aus diesem Essen gehen ist dann auch noch ein Mannschaftsabend geworden. Da hat der Trainer genauso Prost gesagt mit allen und wir waren nachher auch alle ziemlich angetrunken. Aber es hatte den Sinn, dass alle sich näher gekommen sind und mit einem Mal ein Spieler von seinem Nebenspieler Dinge erfahren hat. Das wusste er gar nicht, dass er dieses Hobby hat und jenes. Da kamen Geschichten raus, die keiner wusste.* Handball-TR-2, 61

> *Der Trainer hat wirklich viel gemacht, um das soziale Klima in der Mannschaft zu fördern. Unser alter war ein guter Profi, aber der hat sich nicht um das soziale Klima in der Mannschaft gekümmert. Mit dem neuen Trainer sitzen wir nach jedem Spiel zusammen und essen. Das ist Pflicht. Wir treffen uns nach dem Spiel. Wir haben zum Beispiel einmal im Bus wirklich gefeiert nach einem Auswärtssieg voriges Jahr, was ich bis jetzt nicht gemacht hatte. Aber ich glaube, das hat die Mannschaft wirklich eng zusammengebracht. Und der kümmert sich viel um solche Dinge. Niemand darf beim Essen Zeitung lesen, man muss miteinander reden. [...] Er muss die Mannschaft ab und zu zwingen, sich miteinander zu beschäftigen.* Handball-A-2, 73

> *Es herrscht ein familiäres Klima. Die Leute sind da und fühlen sich wohl. Man merkt es an den Gesprächen, die geführt werden. Es werden viele private Gespräche geführt. Es wird viel gelacht. Es wird viel gesprochen. Wenn kein Leben da ist, und zum Leben gehört halt Kommunikation, dann ist eine Mannschaft tot. Und wenn eine Mannschaft tot ist, kann ich nicht erwarten, dass die erfolgreich ist.* Handball-TR-2, 75

Ein zentraler Baustein einer Gruppenidentität wird auch in der Ausrichtung auf ein gemeinsames sportliches Ziel gesehen. Daher wird in der Festlegung einer solchen Zielsetzung und in der Bindung der Teammitglieder an dieses Ziel auch eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung von Identität gesehen:

> *Der Trainer muss natürlich versuchen, dieses Gruppengefühl hervorzurufen, dass der eine für den anderen da ist. Es ist einfach auch wichtig, ein gemeinsames Ziel zu haben, daraufhin gemeinsam hinzuarbeiten. Nicht dass jeder in seiner egoistischen Art und Weise versucht, sein eigenes Hemd zu retten, sondern dass man eine gemeinsame Aufgabe hat und jeden einzelnen Spieler darauf einspielt, die Aufgabe innerhalb eines Teams zu übernehmen. Und auch nur diese Aufgabe und nicht nach rechts oder nach links läuft, sondern genau diesen Part spielen muss, damit das Puzzle zusammenpasst. Das ist die große Kunst, die ein Trainer beherrschen muss. Eine Einheit zu formen. Das ist eine Einheit, das ist ein Team.* Fußball-M-1, 17

> *Der Trainer muss es schaffen, die Mannschaft auf ein gemeinsames Ziel festzulegen. Im Privatbereich wird es nie elf Freunde geben. Da werden privat immer verschiedene Interessen sein. Aber zumindest muss der Trainer es schaffen, die Mannschaft auf ein Ziel einzuschwören.* Fußball-A-2, 29

Neben einem gemeinsamen Ziel gibt es weitere Merkmale, die die spezifische Identität einer Gruppe ausmachen und sie nach außen abgrenzen. Dazu gehören beispielsweise bestimmte Gruppenrituale, die gefördert werden sollten, weil sie ein „Wir-Gefühl" herstellen, die Identifikation mit dem Team fördern und sich positiv auf die Teamatmosphäre auswirken:

> *Die Mannschaft macht selbst einiges für diejenigen, die jetzt neu in die Mannschaft kommen. Für die werden auch so integrative Maßnahmen durchgeführt, die haben also eine Taufe zu überstehen, wo dann auch jeder seinen Namen bekommt. Die Taufe besteht dann teilweise aus so Ritualen, die nicht so ganz leicht zu überstehen sind. Das muss natürlich alles so ein bisschen nett sein. Das bringt auch noch mal eine unwahrscheinliche Lockerheit ins Team. Das sind so Entwicklungen, die die Mannschaft selbst auch verfeinert hat und da muss man dann irgendwie so ein bisschen darauf achten, dass das eine oder andere nicht überzogen wird. Also insofern steuere ich das sehr unauffällig ein bisschen mit. Dass diese Dinge und dass auch so ein mannschaftlicher Zusammenhalt wichtig sind, das musste man der Mannschaft dann nicht erklären. Darüber ist sich jeder selber auch im Klaren gewesen, denn diese Zerfleischungen, die sich sukzessive aufgebaut haben, auch schon noch weit vor Sydney.* Schwimmen-F, 25

> *Das sind doch Sachen, die sich auch verfestigen. Es gibt Spieler, die finden es geil, so aufzutreten innerhalb einer Mannschaft. Oder die Form, wie wir uns begrüßen vor dem Training oder nach dem Training, wie wir auseinander gehen, da ist dann schon so ein Spirit drin, so ein Geist innerhalb der Mannschaft. Und das versuche ich eben reinzutragen und*

> *bestimmte Sachen laufen dann im Selbstlauf, wo die Spieler dann sagen, das finden wir eben geil, und die bringen dann selber Vorstellungen mit, was könnten wir noch machen oder so. Und ich lege da Wert drauf. So Rituale müssen sein.* Volleyball-TR-2, 166

> *Eine Mannschaftsidentität entwickelt sich eigentlich auch durch diese Freundschaften innerhalb der Mannschaft. Das entwickelt sich eigentlich von ganz alleine. Durch diese gute Stimmung, durch dieses Lachen auch beim Training und so etwas, entsteht noch mehr Zusammenhalt und dadurch entsteht auch diese Identifikation, die ich natürlich dann auch dadurch schüre, dass ich immer wieder sage, wer wir sind und was unser Ziel ist und wie wir das zusammen erreichen wollen.* Hockey-TR-2, 113

Darüber hinaus kann Identität über die Vermittlung von Stolz und einer Identifikation mit dem jeweiligen Verein, Verband oder der Nation, die die Wettkampfeinheit repräsentiert, gefördert werden. Eine solche Identifikation wird auch verstärkt durch äußerliche Symbole wie zum Beispiel eine einheitliche Kleidung in den Vereins- oder Landesfarben:

> *Ich versuche einfach so ein bisschen im positiven Sinne Stolz aufzubauen. Dass sie eben stolz sind, dass sie für das Land spielen.* Volleyball-TR-1, 51

> *Wichtig ist, dass man ein gemeinsames Auftreten hat. Also wenn man im Wettkampf ist, dass nicht der eine in rot, der andere in grün, der eine in blau durch die Gegend gondelt, sondern dass man ganz genau sieht, wir gehören zu dem einen Team. Im Prinzip auch ein bisschen, dass man mannschaftsintern auch was unternimmt. Dass man ganz klar die Ziele definiert und auch den Weg definiert.* Rudern-TR-2, 91

> *Ich glaube, das ist wirklich wichtig, dass man sich mit seinem Verein identifiziert. Ich glaube, dass das in Deutschland ein bisschen zu kurz kommt. Weil es geht nur um die Kohle und es geht darum, schnellen Erfolg zu haben. Die haben keine Geduld. Und die kaufen fertige Spieler. Die haben keine Geduld, für einen jungen Spieler das Lehrgeld zu bezahlen, sondern die wollen den schnellen Erfolg. Und dann kaufen die. Ich habe auch gedacht, als ich hierher kam, ich werde einfach meine Arbeit machen, aber jetzt bin ich seit drei Jahren hier und merke, diese Farbe liegt mir am Herzen.* Handball-A-2, 81

> *Ich fahre für meine Mannschaft, ich fahre für meinen Kumpel. Das ist selbstverständlich. Aber diese nationale Identität und diese nationale Motivation, das ist etwas, das können sie auch nur einmal im Jahr frei machen. Das machen wir auch nicht jede Regatta. Das ist einmal fürs wichtigste Rennen des Jahres, da geht es um die Fahne, da geht es um alles. Die neue Generation jetzt hat mehr Freiheit, die gehen da auch schon wesentlich besser mit um. Aber zu meiner Zeit war es ja noch verboten, dass wir ‚Deutschland' auf den Nationalanzug draufschreiben*

> *durften. 1979 in Moskau bei den Junioren-Weltmeisterschaften. Da sind wir herumgelaufen als identifikationslose Figuren. Und das wirkt sich auf die Mannschaft natürlich aus. Alle außer uns hatten die ihre Nationalfarben als Trainingsanzug, das war sowieso klar, und eben halt ausreichend immer Adler drauf und hinten ihr Landeswappen drauf und der ganze Zirkus. Und das macht eine Menge aus, weil das schweißt ja auch die Mannschaft zusammen. Und das sind alles so Zusatzhilfen und Zusatzmotivationen, die sind ganz wichtig. Und das ist jetzt, Gott sei dank, ein bisschen besser geworden.* Rudern-F, 43

Die Interviewaussagen zeigen, dass der Aufbau einer Gruppen- oder Mannschaftsidentität bestimmten Bedingungen und Voraussetzungen unterliegt, wie zum Beispiel einer hohen Personalisierung und dem Aufbau von Vertrauen, Sympathie oder gruppenspezifischen Ritualen und Merkmalen. Dabei ist anzumerken, dass diese hier genannten Voraussetzungen vor allem auch dem Faktor Zeit unterliegen: Eine Gruppenidentität lässt sich nicht von heute auf morgen herstellen, sondern sie entwickelt sich über die Zeit. In diesem Zusammenhang merkt ein Interviewpartner an, dass es in professionellen und formalisierten Wettkampfeinheiten wie zum Beispiel im Fußball, sehr schwer ist, eine Mannschaftsidentität aufzubauen, weil hier nicht langfristig geplant und die Spieler häufig sehr schnell ausgetauscht werden:

> *Also im Profibereich ist eine Mannschaftsidentität schwierig herzustellen, weil dafür zu viele Leute zu häufig ausgetauscht werden. Gerade in letzter Zeit. Ich verstehe unter Identität einer Mannschaft, dass sie halt gewisse Eigenarten hat und man diese sofort immer wieder erkennt und auf die entsprechende Mannschaft auch bezieht. Vor zehn Jahren war es eher möglich, weil die Mitglieder der Gruppen nicht so stark gewechselt haben, wie es im Moment der Fall ist. Jetzt ist es so, dass man alle zwei Jahre eine neue Mannschaft hat. Da ist es schwerer, eine Identität aufzubauen.* Fußball-A-2, 39

Der Gruppenhaftigkeit und der sozialen Integrationsfähigkeit von Wettkampfeinheiten messen die Interviewpartner eine große Bedeutung für Wettkampfmannschaften des Spitzensports zu. Im Idealfall sollte die Integrationskraft so stark ausgeprägt sein, dass die Mannschaft insgesamt eine „große Gruppe“ darstellt, die sich durch ein gemeinsames Ziel, gruppenspezifische Regeln und Rituale, gegenseitigen Respekt und Vertrauen sowie Freundschafts- und Sympathiebeziehungen auszeichnet, und dass sich keine Untergruppen innerhalb der Gesamtgruppe bilden. Hierin wird ein entscheidender Faktor gesehen, um sportlich erfolgreich zu sein:

> *Es ist auch die Aufgabe des Trainers, eine Mannschaft zu formen, die auch eine richtige Mannschaft ist. Und nicht eine Mannschaft, die da aus elf Einzelpersonen besteht. Man muss schon sehen, dass das zusammenpasst. [...] Was unser Trainer gut kann, ist einfach dann die richtigen*

> *Typen zusammenzusuchen. Dass das Hockeytechnische stimmt, das Private stimmt. Dass einfach die Leute auch eine Gruppe werden können. Oder auch wenn ein, zwei Leute da am Anfang nicht so reinpassen, so ein bisschen Regeln anzugeben und dass die Gruppe viel zusammen macht und dass man sich zusammen findet. Bei uns gibt es keine Untergruppen, und das ist ein großer Vorteil gegenüber anderen Mannschaften oder anderen Sportarten. Darum sind wir auch so erfolgreich.* Hockey-A-1, 89

> *Also meiner Meinung nach sollte der Trainer darauf achten, dass sich möglichst keine Untergruppen bilden. Weil das ist immer negativ. Das belastet eine Mannschaft, es gibt Unruhe und irgendwo spaltet es auch eine Mannschaft. Auch da haben wir wieder das Glück, dass wir durch unser soziales Gefüge, dass die Mannschaft sich eben auch privat sehr gut versteht, eigentlich keine Grüppchen haben, sondern eine große Gruppe sind. Ich kann mich zurückerinnern an meine Anfangsjahre in der Nationalmannschaft. Da gab es diese Gruppenbildung. Und man hat es nachher gesehen, es war einfach nicht förderlich auf dem Platz. Man hat nicht bedingungslos miteinander gekämpft und das spricht eigentlich dafür, dass das ein Trainer total unterbinden muss.* Handball-A-1, 77

Die Interviewaussagen machen jedoch auch deutlich, dass man Sympathie oder Freundschaft nur bedingt herstellen kann, sondern dass sie sich nur mit der Zeit entwickeln und unter Umständen von Sofortsympathien getragen (oder auch durch Antipathien gehemmt) werden. In einer auf gegenseitiger Sympathie und freundschaftlichen Beziehungen beruhenden Mannschaftsidentität wird zwar ein bedeutender integrativer und erfolgsrelevanter Faktor für Wettkampfeinheiten gesehen, gleichzeitig merken die Interviewpartner jedoch auch an, dass es generell unwahrscheinlich ist, dass alle Athleten einer Wettkampfeinheit miteinander befreundet sind, sondern dass sich immer wieder Untergruppen bilden.

> *In einer Nationalmannschaft gibt es verschiedene Gruppierungen. Und momentan ist es überhaupt kein Problem, weil du kannst nicht mit 28 befreundet sein. Das ist nun mal so.* Judo-F, 136

> *Es gibt in jeder Mannschaft Spielerinnen, die sich besser verstehen und Spielerinnen, die sich weniger gut verstehen. Aber ich würde sagen, zum Glück gibt es bei uns in der Mannschaft keinen Hass. Bei uns ist jeder offen gegenüber jedem. Jeder setzt sich zu jedem an den Tisch. Klar, wir haben viele Wohngemeinschaften in unserem Team, dass da mal zwei Spielerinnen zusammen wohnen, und dadurch entwickelt sich eine enge Freundschaft, aber das hat nichts damit zu tun, dass man nicht offen gegenüber anderen ist.* Basketball-A-2, 123

In solchen Untergruppen wird grundsätzlich kein Problem gesehen, solange diese Gruppen keinen ausgrenzenden Charakter haben oder Konflikte zwischen einzelnen Gruppen entstehen:

Grundsätzlich habe ich es nicht so gern, wenn Untergruppen entstehen. Da ist immer die Gefahr da, dass Konflikte entstehen aus Absonderung und Außenseitern. Aber es lässt sich in der Regel auch nicht so wirklich vermeiden. Es kann sein, dass sich da einfach Leute gesucht und gefunden haben. Das kann auch ganz positiv sein, so lange das die Gruppe an sich jetzt nicht stört, dass sich jetzt der andere nicht benachteiligt fühlt oder ausgeschlossen fühlt. Dann habe ich grundsätzlich nichts dagegen. Ich toleriere es eher schon, wobei ich es jetzt also schon immer mit einem wachen Auge beobachte. Ski Nordisch-TR, 212

Ich finde es nicht so schlimm, wenn es innerhalb einer Mannschaft Untergruppen gibt. Also man wird nie die Situation haben, dass bei 16 Leuten alle 16 die besten Freunde sind, sondern es sind immer 4-4-4 oder so. Und so lange keine Gruppe aus der Reihe tanzt, also sich jetzt nicht irgendwie absondert oder andere Gruppen untergräbt oder angreift oder sonst irgendwas, finde ich das nicht schlimm. Hockey-TR-2, 115

Wir haben mehrere Gruppen, aber das hat auch mit dem Alter zu tun und mit den Interessen. Aber die einzelnen Gruppen kollidieren nicht miteinander, sondern fusionieren eher und von daher habe ich kein Problem mit irgendwelchen Gruppen. Wenn das der Fall wäre, dass die wirklich eine Mannschaft innerhalb der Mannschaft wären, dann würde ich eingreifen. Aber das ist nicht der Fall. Untergruppen sind kein Problem, so lange sie nebeneinander harmonieren. Das ist so. Manche hierarchischen Gebilde muss es geben. Das war am Anfang unser Problem, dass wir im Hierarchiegefüge keinen Vorreiter hatten, der gesagt hat, hier geht es lang, sondern es waren alle auf einer Ebene. Entweder es lief, dann war es gut und wenn es nicht lief, dann lief es eben nicht. Und dann haben sich eben gerade ein paar ältere, erfahrene herauskristallisiert und die Jungen haben es akzeptiert. Handball-TR-2, 81

Untergruppen stellen nur dann ein Problem dar, wenn sie andere Ziele verfolgen als die anderen. Wenn sie sich sehr elitär geben und die anderen da im Grunde abprallen lassen. Basketball-TR-2, 155

In den Interviewaussagen wird auch angemerkt, dass Untergruppen durchaus auch integrierenden Charakter haben können, da sie die Chance für die Integration ganz unterschiedlicher Charaktere und für die Entstehung von Freundschaften bieten:

Grundsätzlich sind Untergruppen nicht störend, aber sie können sehr störend wirken, wenn sie ausgrenzenden Charakter haben. Sie können ja auch integrierenden Charakter haben. In einer Mannschaft sind ja verschiedene Charaktere. Das führt natürlich dazu, dass nicht jeder mit jedem kann, aber das muss auch nicht sein. Da ist es wichtig auch für die Leute, die noch nicht integriert sind, dass es so Grüppchen gibt, zu denen

> *sie sich erstmal zuteilen können. Das ist natürlich schwer, weil eine Gruppe immer Kriterien hat, nach denen sie aussucht.* Hockey-TR-1, 67

> *Wenn die Untergruppen positiv sind, dann wird das gefördert, aber auch immer so, dass die keine negativen Auswirkungen auf andere haben, dass die dann ausgegrenzt werden oder sonst irgendwas. Wenn sich zwei, drei Gruppen bilden oder sich zwei, drei zusammenfinden, so dass sie mal zusammen in den Urlaub fahren oder eine Woche zusammen trainieren, ist das eher positiv. So lange die keinen ausgrenzen oder sagen hier, der wird jetzt gemobbt oder sonst irgendwas, ist das vollkommen in Ordnung. Das Schöne am Sport ist eigentlich, dass sich Sportler jetzt über die Region hinaus dann treffen und Freundschaften schließen. Das sehe ich eher positiv.* Radsport-TR, 65

Sympathie- und Freundschaftsbeziehungen sowie eine Gruppenzusammengehörigkeit, die sich dadurch auszeichnet, dass alle Athleten der Wettkampfeinheit gleichermaßen in dieser Gruppe integriert sind, werden zwar als wünschenswerte, jedoch nicht immer realisierbare und zwingend notwendige Voraussetzung für die Etablierung einer Gruppenidentität gesehen. Einzelne Untergruppen können unter Umständen auf der Basis von Sympathie und Freundschaft eine viel größere Integrationskraft entwickeln und die Gesamtatmosphäre der Wettkampfeinheit positiv beeinflussen, solange sie nicht zu Ausgrenzungen oder Konflikten führen. Als notwendige Bedingung für den Aufbau einer Gruppenidentität innerhalb der gesamten Mannschaft sehen die Interviewpartner hingegen Vertrauen sowie Respekt und Akzeptanz im gegenseitigen Umgang:

> *Wichtig ist, dass sich die Athleten kennen lernen. Die lernen sich kennen. Das heißt nicht zwangsläufig, dass die sich auch mögen lernen, aber sie lernen, sich zu akzeptieren. Dazu kommen Vertrauenssachen. [...] Man muss diese Person immer noch nicht mögen, aber wenn man ihr schon mal vertraut ist, ist man schon sehr viel näher.* Hockey-TR-1, 71

> *Es kommt immer zur Grüppchenbildung in einer Mannschaft. Das lässt sich nicht vermeiden. Es muss ja auch nicht jeder mit jedem können. Die müssen ja nicht die besten Freunde sein, aber sie müssen Respekt und Vertrauen ineinander haben und das Ganze sehen als Team.* Basketball-TR-1, 114

Bisher wurde anhand der Interviewaussagen vor allem der Frage nachgegangen, wie Trainer ihre Athleten erfolgreich steuern und die Kooperation sichern können unter der Prämisse, sowohl eine Verhaltens- als auch eine Einstellungskonformität herzustellen. Dabei wurden Formalisierung, fachliche Kompetenz, Vertrauen, Partizipation, Personalisierung und Gruppenidentität hinsichtlich ihrer Steuerungswirkung und ihres situationsspezifischen und auf die jeweilige Art der Wettkampfeinheit bezogenen Einsatzes diskutiert. Der Einsatz dieser Steuerungsmittel wirft jedoch auch Fragen hinsichtlich der Gestaltung der *sozialen Rolle* des Trainers gegenüber den Athleten und innerhalb der Wettkampfeinheit

auf. Gerade wenn man Formalisierung und Personalisierung als zwei Pole unterschiedlicher Steuerungsstrategien gegenüberstellt, fällt auf, dass Trainer hier in einen Rollenkonflikt geraten könnten: Formale Steuerung beruht vor allem auf Verträgen, Hierarchien und festgelegter Weisungsbefugnis, d. h. auf *komplementären* Beziehungen, während sich Personalisierung gerade dadurch auszeichnet, dass es keine einseitigen Abhängigkeiten gibt, sondern *symmetrische* Beziehungen vorliegen. Im Folgenden wird es darum gehen, anhand der Interviewaussagen herauszufinden, wie Trainer ihre soziale Rolle in Abhängigkeit von der Art der jeweiligen Wettkampfeinheit, in der sie tätig sind, gestalten und wie sie eventuell auftretende Rollenkonflikte meistern.

Grundsätzlich beschreiben die Interviewpartner das Trainer-Athlet-Verhältnis eher als komplementäre Beziehung. Dies wird beispielsweise dadurch deutlich, dass immer wieder betont wird, wie wichtig es ist, dass sich Trainer ihre Autorität und ihre Entscheidungsgewalt gegenüber den Athleten bewahren. Diese Autorität kann sich zum einen aufgrund ihrer Position und der ihnen zugeschriebenen Rolle als Vorgesetzter der Athleten ergeben:

> *Wichtig ist erst mal, dass sie dich als Bundestrainer akzeptieren und dass die auch mehr oder weniger nach deiner Pfeife tanzen, dass das alles auch glatt geht. [...] Ich bin der Bundestrainer und es wird gemacht, was ich sage. Also ein bisschen Autorität möchte ich schon haben.* Ringen-TR, 126

> *Die Rolle ist ja immer klar definiert. Der Trainer ist der Chef, der das Sagen hat, der alles vorgibt oder die Dinge vorgibt, die er für wichtig hält. Da ist alles klar definiert. Da gibt es keine großen Missverständnisse.* Fußball-A-2, 105

Die Autorität eines Trainers resultiert den Interviewaussagen zufolge jedoch nicht nur aus der hierarchischen Position des Trainers, sondern wird vor allem auch durch die fachliche Kompetenz oder durch bestimmte Persönlichkeitsmerkmale beeinflusst:

> *Ich bin Partner der Athleten. Ich bin trotzdem eine Respektsperson. [...] Ich versuche mein Wissen, das ich habe, das in der Regel höher ist als das des Sportlers, ihm zu vermitteln. Und in der Regel nimmt er das auch an, wenn das nicht völlig aus der Welt ist.* Ski Nordisch-TR, 59

> *Ich sehe den Trainer schon als Autoritätsperson. Zumindest in der Position eines Bundestrainers muss er schon den notwendigen Respekt und die Akzeptanz herstellen. Es gibt Leute, die erreichen mit ihrem Auftreten, mit ihrer Ausstrahlung ja schon, ohne dass man mit denen ein Wort geredet hat, gewisses Maß an Respekt und Akzeptanz.* Basketball-F, 73

> *Ein Trainer sollte schon die Rolle haben, dass die Spielerinnen ihn respektieren, ihm zuhören, wirklich daran glauben, was er macht. [...] Er sollte schon Respektsperson, auf jeden Fall, sonst kommt es auch vor, dass man Übungen machen muss, die einfach anstrengend sind, durch die man sich durchquälen muss, und sobald es ein Freundschaftsverhältnis*

> *ist, sagst du dir, das muss doch jetzt nicht sein und das mache ich jetzt nicht. Wenn du jedoch weißt du kannst es nicht sagen in dem Moment und du musst da jetzt durch. Gegenüber unserem Trainer wir würden nie sagen, diese Übung machen wir jetzt nicht. So hart wie es manchmal ist, so viel er uns durch die Berge gescheucht hat, aber da kann man nicht einfach stopp sagen.* Basketball-A-2, 67

> *Der Trainer hat eher so ein bisschen die Partnerrolle, aber muss er immer ein bisschen Überlegenheit schon haben. Es darf nicht zu partnerschaftlich werden. Er muss schon ein bisschen Respektsperson sein. Er muss sich die fachliche Autorität auch bewahren.* Ski Nordisch-A-2, 71

> *Ein Trainer darf sich grundsätzlich wenige Schwachstellen erlauben, damit auch die Akzeptanz und Autorität auf fachlicher Ebene gegeben ist. Man muss fachlich wirklich beschlagen sein. Wenn man nicht weiß, worüber man spricht, dann kann man so nett sein wie man will, dann hört auch das auf.* Handball-TR-1, 25

> *Ich bin der, der vorgeben muss, von der Idee her. Als Chef, als direkter Vorgesetzter für die Spieler. Also, es soll auch ein Dialog sein. Nicht, dass ich ein Diktator bin. Ich habe schon natürlich auf den Fußball bezogen meine Ideen, die ich da durchsetzen will und wenn ein Spieler diskutiert oder irgendwie vielleicht sagt, das ist gut für ihn, und ich aber sage, das ist schlecht für die Mannschaft, und ich denke nicht, dass das uns den Erfolg bringt, dann setze ich das durch. Dann sage ich: Nein, das geht nicht. Aber die Spieler sagen dann auch ihre Meinung. Ich sage, sie können sich äußern und dann kann ich das aufnehmen und eventuell könnte das auch gut sein für die Mannschaft.* Fußball-TR-2, 77

In diesen Aussagen wird deutlich, dass die Trainer-Athlet-Beziehung insofern als komplementär aufgefasst wird, als der Trainer letztendlich derjenige ist, der im Zweifel entscheidet und die Richtung vorgibt, dass aber die Beziehung durchaus als „partnerschaftlich“ beschrieben wird und beispielsweise durch die Partizipation der Athleten an Entscheidungen gekennzeichnet ist. Dieses Bild der Trainer-Athlet-Beziehung findet man auch in Umschreibungen wie „demokratische Diktatur“ oder „junger Chef in einer Firma“ wieder:

> *Der Trainer ist der, der die Macht hat und entscheiden kann. Es ist ein Unterschied zwischen Verein und Nationalmannschaft. Im Verein kann man als besserer oder älterer Spieler schon noch mit ihm reden oder sagen, mir ist das und das aufgefallen. In der Nationalmannschaft hört er es sich auch an. Da bin ich nicht in der Position, um was sagen zu können oder auch sagen zu wollen. Der Trainer sagt das halt, und man macht das dann. Das ist ja auch gut und richtig so, weil er mehr Ahnung hat und weil man einen Part ausfüllt in der Nationalmannschaft. Und im Verein hat man als Leistungsträger ein bisschen mehr Mitspracherecht. Aber*

> *eigentlich ist der Trainer der entscheidende. Diktator kann man fast sagen. Er hat schon eine demokratische Diktatur. So könnte man es fast nennen.* Hockey-A-2, 71

> *Im Spitzensportbereich ist der Trainer nach wie vor ein Chef, aber er ist so wie ein junger Chef in einer Firma. Ein junger Chef, mit dem man sprechen kann, wo man nachher hingehen kann.* Judo-F, 45

Des Weiteren wird deutlich, dass sich abhängig von der Sportart und der jeweiligen Wettkampfeinheit unterschiedliche Rollendefinitionen in den Interviewaussagen finden lassen. So weist die Trainer-Athlet-Beziehung in hoch professionalisierten Sportspielmannschaften eine relativ hohe Formalisierung auf. Der Trainer ist hier vor allem der Vorgesetzte der Spieler. Die geringe Personalisierung zeigt sich auch darin, dass es in der Fußballbundesliga beispielsweise üblich ist, dass Trainer und Spieler sich siezen. Genauso ist es in solchen Wettkampfeinheiten eher selten, dass die Beziehung von Trainer und Athlet über das formale Verhältnis und die durch die Wettkampfeinheit vorgegebenen Rollenerwartungen hinausgeht und sich auch auf den privaten Bereich erstreckt, während dies in Individualsportarten oder in Wettkampfeinheiten des Nachwuchsbereichs viel eher der Fall ist:

> *Ich sehe mich wirklich mehr als Lehrer, als Mannschaftslehrer oder so. Ich sehe mich nicht so verantwortlich für den Einzelnen, so wie es vielleicht beim Einzelsport ist. Ich sieze die Spieler auch, also Vorname und dann ‚Sie'. Sie siezen mich auch, das ist vielleicht eher normal. Weil ich schon irgendwo auch zeigen will, dass ich einen Abstand habe, dass sie aber auch einen Abstand haben, dass sie selbst auch verantwortlich sind für die meisten Dinge, dass ich jetzt nicht der Vater bin, der immer nur die Hand drüber nimmt, sondern dass ich irgendwo schon jemand bin, der auch fordert. Das ist zumindest mein Umgang. Das bedeutet natürlich auch, dass man vielleicht nicht dieses ganz innige Verhältnis zum einzelnen Athleten bekommt. [...] Also ich denke schon, dass es eigentlich bei allen Trainern im Mannschaftsspitzensport so ist, dass man doch mehr Chef, Vorgesetzter, auch mehr Autoritätsperson ist als jetzt Freund. Im Einzelsport weiß ich es nicht so.* Fußball-TR-1, 64

> *Im professionellen Bereich ist das undenkbar, dass man privat etwas unternimmt. Im Bundesligabereich würde ich nicht mehr mit meinen Spielern privat essen gehen. Also das wäre einfach nicht machbar. Im Nachwuchsbereich gehört es eher dazu, dass man das eben im Bereich der teambildenden Maßnahmen macht, dass man dann halt irgendetwas unternimmt. Ob es nun essen gehen ist, man gemeinsam kegeln geht oder man ins Schwimmbad geht oder irgendwas, das ist ja ganz normal.* Basketball-TR-2, 91

Unabhängig vom Formalisierungs- und Professionalisierungsgrad der jeweiligen Wettkampfeinheit ist die Beziehung zwischen Trainer und Athlet auch immer abhängig vom

Altersunterschied der beiden. Je geringer der Altersunterschied, desto eher wird eine Personalisierung und Symmetrie der Beziehung möglich. Auf der anderen Seite bedingt ein größerer Altersunterschied häufig schon automatisch eine größere Distanz und eine höhere Autorität des Trainers:

> *Ich würde jetzt nicht sagen, der Trainer ist mein Freund, aber fast. Weil ich auch merke, dass ich älter bin. Mit 33 habe ich eine eigene Familie, ich habe selber Kinder. Der kann in der gleichen Lebensphase sein. Der ist nur 18 Jahre älter als ich. Und ich bin 14 Jahre älter als der jüngste Spieler. Das gibt die Möglichkeit, mehr mit ihm zu reden als mit meinen Mitspielern. Aber ich glaube, das kann man nicht bei jedem Spieler sagen.* Handball-A-2, 43

> *Da ist schon eine gewisse Kameradschaft da, aber er ist immer so eine Autorität und väterlich. Das ist durch den Altersunterschied bedingt. Eine Kameradschaft, Freundschaft ist natürlich da, sonst funktioniert das auch nicht. Dann kann man kein Vertrauen aufbauen.* Rudern-A-2, 61

> *Ich bin immer bemüht, auf einer gewissen Ebene ein freundschaftliches Verhältnis aufzubauen, wobei da überlege ich, wenn ich jetzt älter werde und die Aktiven ja ungefähr gleich alt bleiben, ob sich das nicht auch irgendwann ändert.* Rudern-TR-2, 63

> *Das ist natürlich auch altersbedingt. In meinem Alter, wo man schon ein paar Trainer erlebt hat, spricht man mit einem Trainer auch anders als jetzt ein 20 jähriger, der gerade in den Profibereich kommt. Der hat natürlich noch einen ganz anderen Respekt.* Fußball-A-2, 69

Hinsichtlich der Frage, wie weit die Personalisierung der Trainer-Athlet-Beziehung gehen sollte, wägen die Interviewpartner sehr genau ab. Während es beispielsweise in Individualsportarten als möglich und auch durchaus förderlich angesehen wird, ein partnerschaftliches und auch freundschaftliches Verhältnis zu etablieren, wird dies in den Mannschaftssportarten und insbesondere in den Sportspielen in Frage gestellt. Einigkeit unter den Interviewpartnern herrscht jedoch hinsichtlich der Einschätzung, dass die Personalisierung niemals so weit gehen darf, dass die Distanz zwischen Trainer und Athlet ganz verloren geht und somit eine vollständig symmetrische und personalisierte Beziehung entsteht. Eine solche Beziehung wird in den Interviews sehr häufig als „kumpelhaft“ beschrieben:

> *Man soll ein freundschaftliches Verhältnis haben aber kein kumpeliges Verhältnis. Unter kumpelig verstehe ich, zusammen ein Bier trinken gehen und solche Geschichten. Dieses Duzen, das ist alles eine Frage. Es gibt Personen, die können damit umgehen. Es gibt Personen, die können das nicht verarbeiten. Nur ich muss in dieser Gruppe eigentlich eine Schiene fahren, denn sonst habe ich den Faktor Neid. Ich könnte mit dem einen Bier trinken gehen und mit dem anderen nicht. Also muss man sich über-*

> *legen, wie weit kann ich gehen? Und deswegen würde ich sagen, Kumpel geht einen Schritt zu weit. Freundschaftlich ja.* Schwimmen-TR-1, 90

> *Der Trainer ist schon eine Autoritätsperson. Wir behandeln ihn sehr respektvoll, ein bisschen mit Abstand eigentlich. Und der muss schon Autorität haben und er muss auch den Abstand haben, damit er uns auch Sachen sagen kann. Ein kumpelhaftes Verhältnis würde auf Dauer nicht funktionieren.* Volleyball-A-1, 71

Dass die Interviewpartner solch ein kumpelhaftes Verhältnis ablehnen, begründen sie vor allem mit der Angst, dass Trainer ansonsten ihre Autorität und Entscheidungskompetenz gegenüber den Athleten verlieren und sie somit nicht mehr in der Lage sind, die Athleten zu steuern:

> *Der Trainer hat immer Angst, wenn er das macht, dass einige denken, ich kratze mal an seiner Autorität oder ich verliere den Respekt, oder ich kann jetzt auch mal im Training ein bisschen lockerer sein, weil er ist ja auch locker.* Volleyball-A-2, 23

> *Eine gewisse Distanz sollte da sein oder muss da sein, und das müssen die Sportler aber auch wissen, weil sonst der Respekt und die Autorität ganz verloren gehen und es dann schnell vom Leistungssport weggehen kann und zu kameradschaftlich wird. Wir waren ja gestern saufen, und da wollen wir heute einmal Training ausfallen lassen. Das darf nicht passieren. Da soll schon ein bisschen Respekt und Autorität vorhanden sein. Das macht auch die Arbeit einfacher.* Radsport-TR, 145

> *Ich hatte früher große Schwierigkeiten mit diesem Umschalten auf Privatperson. Weil ich immer gedacht habe, dass es meine Autorität ein bisschen untergräbt, weil ich früher eben noch sehr jung war.* Hockey-TR-1, 132

Ein Trainer beschreibt in diesem Zusammenhang beispielsweise, dass er es ablehnt, zu seinen Spielern ein kumpelhaftes Verhältnis aufzubauen, weil er befürchtet, dass es dann zu Problemen kommen kann, wenn er sich auf seine Autorität als Trainer zurückberufen muss, um unpopuläre Entscheidungen zu treffen:

> *Ich möchte niemals ein Kumpel zu meinen Spielern sein. Das auf keinen Fall. Also wenn sie mich anreden, möchte ich auch nicht, dass sie mich mit Vornamen anreden, sondern es ist ganz klar Coach, Trainer oder Herr G. Aber ich möchte nicht ein kollegiales Verhältnis zu meinen Spielern haben, weil aus meiner Erfahrung führt das zu Komplikationen. Wenn mal Situationen auftreten, wo man dann auf einmal sagen muss, du machst das jetzt nicht so, sondern bitte so. Und dann kommt von dem Spieler, ja aber, wir haben doch gestern Abend zusammen ein Bierchen getrunken. Und das möchte ich nicht.* Basketball-TR-1, 69

Diese Vorbehalte gegenüber einer sehr weitgehenden Personalisierung der Trainer-Athlet-Beziehung und die Angst vor Autoritätsverlust zeigen sich auch in Interviewaussagen, die sich auf das Verhalten des Trainers im außersportlichen Kontext, d. h. abseits von Training und Wettkampf beziehen. Die Interviewpartner wurden in diesem Zusammenhang danach gefragt, wie Trainer sich beispielsweise auf privaten Feiern der Mannschaft verhalten. Hier gehen die Aussagen dahin, dass sie auch dort ihre Trainerrolle kaum ablegen und weiter bemüht sind, die Distanz zu den Athleten zu wahren:

> *Ist immer ein gewisser Anteil Trainer da gerade bei Feiern, wo er doch sehr streng guckt, wenn da zuviel getrunken wird. Den Trainer kann man nie außen vor lassen.* Rudern-A-2, 65

> *Auf Feiern gebe ich mich eigentlich genauso. Also ich wandle mich da nicht plötzlich und spiele eine andere Rolle. Das tue ich nicht.* Schwimmen-TR-2, 67

> *Auf Mannschaftsfeiern ist die Atmosphäre etwas lockerer. Man kann dann über gewisse Sachen reden, aber ich bin dann nicht der Kumpel, weil das würde wieder zu Problemen in der nächsten Trainingseinheit führen. Es ist eine gelöste, lockere Stimmung, aber ich bin immer noch der Trainer.* Basketball-TR-1, 73

> *Auf privaten Feiern und Fahrten mit der Mannschaft bin ich sicherlich ein bisschen lockerer, aber man muss schon einen bestimmten Abstand bewahren.* Ringen-TR, 126

> *Wenn wir so gemeinschaftliche Feiern haben, bin ich schon ein bisschen distanzierter. Also da bleibt dieses Verhältnis eigentlich so, wie es auch auf dem Trainingsplatz ist. Es ist schon eine gewisse Distanz da.* Fußball-TR-1, 64

> *Der Trainer ist eigentlich nie Privatperson. So völlig loslassen ist natürlich auch schwierig. Je mehr ich vertraue, umso angreifbarer werde ich. Und für einen Trainer kann das tödlich sein.* Fußball-A-2, 67

> *Wenn wir einen Mannschaftsabend machen oder mal zusammen grillen, dann will ich nicht Trainer sein, dann will ich ich sein. Sicherlich ist da eine Distanz da oder man muss drauf achten. Aber man muss sich da auch schon mal irgendwo öffnen in gewissen Bereichen, denn irgendwo ist man Mensch, man hat Stärken, man hat Schwächen. [...] Es ist immer die Frage, wird das nur ausgenutzt? Der Trainer hat eine Schwäche, der zeigt nicht die Autorität. [...] Das ist eigentlich ein zweischneidiges Schwert.* Volleyball-TR-2, 95

Gerade bei Athleten aus den Sportspielen findet man auch Einschätzungen, die davon ausgehen, dass Trainer überhaupt nicht erscheinen sollten bei privaten Feiern der Mannschaft,

weil sie in ihrer Rolle als Trainer, die sie nicht oder nur teilweise ablegen können, die Feier und die Ausgelassenheit der Athleten beeinträchtigen würden:

> *Bei privaten Feiern taucht unser Trainer grundsätzlich nicht auf, weil erst mal wollen die Spielerinnen auch mal gerne untereinander feiern, und wenn ich jetzt das Wort Alkohol ansprechen darf, unser Trainer könnte uns nicht mit einer Flasche Bier in der Hand sehen, da würde er völlig durchdrehen. Daher will er gar nicht kommen, weil er es nicht sehen will. Da wäre er fehl am Platz.* Basketball-A-2, 81

> *Wir haben eigentlich Mannschaftsfeiern unter den Spielerinnen, aber ohne die Trainer. Das ist ganz klar geregelt.* Basketball-A-1, 77

> *Wenn man sich privat trifft als Mannschaft, dann sollte man auch als Mannschaft, um sich besser kennen zu lernen, unter sich sein. Gerade Frauen unter sich. Das finde ich schon ganz wichtig. [...] Unser Trainer wechselt nicht seine Rolle. Er redet auch privates und er macht auch Scherze, und wir lachen auch zusammen. Aber er hat immer ein bisschen den Abstand.* Volleyball-A-1, 81

> *Gerade auf Mannschaftsfeiern ist es immer schwierig, wenn ein Trainer da erscheint, weil sich einige dann schon immer unter Druck gesetzt fühlen und diesen Trainer dann auch als eine ganz andere Person sehen. [...] Und deshalb sollte der Trainer, wenn die Mannschaft feiern kann, was sie selten genug darf, dann sollte er schon wegbleiben.* Fußball-A-2, 69

Diese Einschätzungen sind auch interessant vor dem Hintergrund der Aussagen zum Aufbau einer Gruppenidentität in Sportmannschaften. Hier wurden unterschiedliche Strategien diskutiert, unter anderem die Initiierung und Förderung gemeinsamer außersportlicher Erlebnisse. Gerade in Sportspielmannschaften scheint es demnach wichtig zu sein, dass der Trainer die Personalisierung und die Entwicklung einer Gruppenzusammengehörigkeit innerhalb der Wettkampfeinheit aktiv unterstützt und fördert, dass er selbst aber nicht Mitglied dieser Gruppe ist, sondern nur außerhalb als Moderator und Anschieber wirken sollte, um seine Distanz zu den Athleten zu wahren.

Betrachtet man die Aussagen zu den Steuerungsstrategien und zur sozialen Rolle des Trainers innerhalb der Trainer-Athlet-Interaktion zusammenfassend, dann stehen Trainer scheinbar vor dem schwierigen Problem, das im Hinblick auf eine optimale Steuerungsleistung – im Sinne der Sicherung von Kooperation bei gleichzeitiger Herstellung von Verhaltens- und Einstellungskonformität – angemessene Maß von Distanz und Nähe, von Formalisierung und Personalisierung zu finden. Folgt man den Interviewaussagen, dann liegt das Geheimnis der Steuerung – und auch das Geheimnis des sportlichen Erfolgs – darin, einen möglichst großen „Abbau von Distanz bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung der (fachlichen) Autorität“ zu gewährleisten:

> *Wichtig ist der Abbau der Distanz bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung der fachlichen Autorität. [...] Man muss gucken, ob man das Distanzlose noch zurückgekoppelt kriegt auf die eigene Linie, dass man die fachlich durchzieht. Dieses Verhältnis zu finden, ist das große Geheimnis.* Hockey-TR-1, 98

> *Ich denke, dass das ganz wichtig ist, dass man die Spieler persönlich kennt und deren Lebenssituation, weil man dann einfach auch Trainingsleistungen, Spielerleistungen besser kanalisieren kann. Man kann sie feiner justieren und steuern, die Spieler. Und man kann Dinge auch anders bewerten, Erfolge wie Misserfolge. Das denke ich, ist ganz wichtig. Wichtig dabei ist aber auch, trotzdem eine gewisse Distanz zu haben. Die Grenzen dürfen nicht einfach zerfließen, weil es ist ja schon ein Vorgesetzen-Angestellten-Verhältnis, und man kann ja befreundet sein und trotzdem aufgrund der fachlichen Kompetenz einfach eine entsprechende Distanz aufbauen. Und das ist hier passiert. Und das ist das Erfolgsrezept von dieser Mannschaft und diesem Trainer.* Handball-M-1, 19

> *Eine gewisse Distanz ist zwingend erforderlich, weil irgendwo ist der Trainer auch derjenige, der die Verantwortung für die Mannschaft trägt. Und das schafft man nicht auf einer Ebene, wo man sagt, wir sind doch irgendwo alle Kumpels. Und da ist eine gewisse Distanz, aber natürlich auch ein gewisses Miteinander notwendig, weil bei einer zu großen Distanz, da kann man sich in die Mannschaft nicht einfühlen.* Volleyball-M, 75

> *Es gibt Trainer, die eine eigene Kabine haben und Trainer, die die besten Kumpel von den Spielern sind. Aber ich glaube, man muss genau den richtigen Weg finden. Am Anfang muss man sich vielleicht distanzieren. Aber ab und zu muss man auch wirklich in der Mannschaft sein.* Handball-A-2, 35

Die Fähigkeit, die Trainer benötigen, um dieses Wechselspiel von Distanz und Nähe zu beherrschen, lässt sich als Rollenflexibilität kennzeichnen. Diese umfasst beispielsweise den situationsangemessenen Wechsel zwischen unterschiedlichen Führungsstilen und die Fähigkeit des Trainers, sich trotz einer hohen Personalisierung innerhalb der Trainer-Athlet-Beziehung jederzeit auf seine Autorität als Trainer zurückziehen zu können:

> *Der Trainer muss die Fähigkeit haben, zwischen Führungsstilen wechseln zu können. Also von autoritär, laisser faire, also die ganze Bandbreite situationsmäßig anpassen zu können. Er braucht ein hohes theoretisches Wissen und viel Praxiserfahrung.* Radsport-TR, 179

> *Beim Hockey ist dieses Soziale sehr wichtig, man geht auch nach dem Spiel noch weg, und das sind eben alles viele Freunde untereinander. Ich sehe mich als Freund der Spieler, die aber genau wissen, dass ich der Chef bin. Wir flachsen auch viel miteinander, aber wenn ich sage, jetzt ist*

> *Schluss, dann kennen die auch diese Grenze. Das ist so ein fließender Übergang.* Hockey-TR-2, 73

Sehr häufig wird ein solcher Rollenwechsel auch bezogen auf die Unterscheidung zwischen der Interaktion in Training und Wettkampf und der Trainer-Athlet-Beziehung außerhalb des Sports. Hier zeigt sich, dass eine hohe Personalisierung im privaten Bereich durchaus möglich ist, ohne dass dies mit einem Autoritätsverlust innerhalb des formalen Trainer-Athlet-Verhältnisses verbunden sein muss:

> *Wenn wir uns in der Halle bewegen oder im Training befinden, denkt man hauptsächlich ans sportliche und an die Funktion des Trainers. Aber auch da fließt seine Rolle als Privatmann auch ein bisschen ein. Es ist wichtig, dass er seinen Charakter auch als Trainer rüberbringt. [...] Ich finde, das Optimale ist, wenn er wie ein Partner, wie ein Mannschaftsteil ist, irgendwo dazugehört. Es ist optimal, wenn man sagen kann, so wie wir Spieler außerhalb des Sports miteinander umgehen, so gehen wir mit dem Trainer um. Das heißt wie ein Kumpeltyp. Aber man darf da auch gewisse Grenzen nicht überschreiten. Beim Training oder beim Sport ist er wieder mein Vorgesetzter. Da gibt es sicherlich auch immer unterschwellig Grenzen, die man eben nicht überschreiten sollte.* Handball-A-1, 47

> *Ich habe ja mit vielen [aus der Mannschaft] zusammengespielt, d. h., grundsätzlich pflegen wir einen freundschaftlichen, kumpelhaften Stil. Bloß in der Halle bin ich im Amt Trainer und das ist ein Trainer-Spieler-Verhältnis.* Handball-TR-1, 25

> *Wenn ich mit dem Trainer meinen Sport ausübe, dann ist er auf jeden Fall die Autorität, der ich vertraue, weil er dementsprechend viel Erfahrung hat. Ich kann ihm eigentlich blind vertrauen. Und sobald wir dann halt nicht mehr in der Ausübung unseres Sportes sind, sind wir eigentlich ziemlich gute Freunde. Das ist für mich wichtig. Ich habe es auch anders kennen gelernt. Dass nur die Autorität da war und dann verliert man mit der Zeit die Lust daran. Weil man hat immer den Eindruck, als ob der Trainer sich nicht wirklich für einen interessiert.* Rudern-A-1, 49

> *Eine gewisse Autorität braucht er auf alle Fälle, sonst geht das in die Hose. Aber er sollte auch ein Kumpel sein. Das ist die Unterscheidung zwischen nach dem Training und vor dem Training. Während der Sport ausgeführt wird, muss er Autorität haben, von allen akzeptiert sein. Aber nach dem Spiel muss er auch die Kommunikation suchen und wirklich abschalten können.* Hockey-A-2, 71

Die Rollenflexibilität des Trainers zeigt sich auch darin, dass er situationsangemessen differenzieren kann zwischen „Zuckerbrot und Peitsche“, d. h. zwischen beratend und unterstützend zur Seite stehen und auch einmal zu fordern und Druck aufbauen, wenn es beispielsweise darum geht, das Verhalten des Athleten zu verändern:

> *Unterschiedlich. Es gibt Trainingsphasen. Wo mein Trainer auch einfach, wenn er merkt, dass es nicht läuft, dass er dann schon eher Zuckerbrot und Peitsche rausholt. Wo er die Peitsche auspacken muss und genau weiß, dass mich das vorwärts bringt. Und dann gibt es auch Phasen, wenn es nicht läuft, wo er genau merkt, jetzt ist auch nur ein Gespräch oder einfach auch mal behutsames Umgehen notwendig, damit es wieder vorwärts geht.* Turnen-A, 43.

> *Wenn es so Sachen sind, wo man wirklich was verändern will, da kann er auch ruhig mal laut werden oder auch gewissen Druck ausüben. Ich denke, wenn er sich jetzt selber klar ist, was er da macht, dann kann er das schon machen, um den Athleten da so ein bisschen hinzubiegen. Das muss einem bewusst gemacht werden, gut und nicht zu oft, dann kann man da schon mal Druck ausüben. Und dann im anderen Fall, aber wieder andersrum, dann musst du eben drüber reden oder auch mal Sportler fragen. Also ein Trainer sollte eigentlich beides können.* Ski Nordisch-A-1, 149

In diesem Zusammenhang ist eine solche flexible Rollengestaltung auch immer abhängig vom jeweiligen Athleten, mit dem der Trainer es zu tun hat. Ob er Druck aufbaut, sich auf seine formale Trainerrolle zurückzieht, oder ob er sich auf die Ebene der Athleten begibt und Verständnis zeigt, sollte auch immer abhängig sein von der Identität, von den Erwartungen, Bedürfnissen und der momentanen Befindlichkeit dessen, mit dem er es zu tun hat:

> *Wichtig ist, dass man Vertrauen aufbaut und dass der Spieler auch das Gefühl hat: Ich bin beim Trainer gut aufgehoben, ich kann mich dann auch mal mit dem Trainer zusammensetzen und mich austauschen. Wichtig ist dabei aber auch, dass der Trainer am Ende trotzdem auf der Klaviatur spielen kann. D. h. also nur in den Arm nehmen und nur verständnisvoll sein funktioniert natürlich auch nicht. Das ist ja auch dieser schmale Grat, den sie haben, weil sie das eben genau austarieren müssen. Die große Schwierigkeit ist ja, dass der Trainer am Ende mit zwanzig verschiedenen Charakteren zu tun hat, und wenn ich sage auf der Klaviatur spielen, meine ich dann auch, dass letztlich die Tonlage beim Spieler 1 eine andere sein wird als beim Spieler 3. Er muss seine Rolle gegenüber den Spielern flexibel gestalten können.* Fußball-M-2, 35

> *Ich sehe mich sowohl als Berater, aber als auch Diktator. Manchmal muss man wirklich hingehen und dem Athleten auf die Füße treten, auch wenn man es eigentlich nicht möchte. Es ist sehr breit gefächert. Es liegt an dem Typ. Da gibt es ja auch sehr sensible Typen, da kann ich nicht diktatorisch arbeiten. In dem Moment würden sie mir wegbrechen.* Schwimmen-TR-1, 86

> *Der Trainer muss ein Chamäleon sein. Der muss sich immer an den Typ anpassen, der ihm gegenüber sitzt. Der väterliche Berater oder der Dik-*

> *tator oder der Laisser-faire-Mann oder der was auch immer. Das ist heute vorbei. Wer sich da nicht so ein bisschen flexibel zeigt, der wird es schwer haben, weil die Leute sind so unterschiedlich. Nur ganz wenige vertragen den Druck. [...] Der Auftritt vor der Mannschaft, vor der Gruppe, der wird immer gleich sein, da hat jeder Trainer seinen Stil, der ist bekannt, den wird er auch nicht verlassen, und nach dem Stil werden die alle gleich behandelt. Das entscheidende ist aber das persönliche Gespräch. Da muss man von Fall zu Fall anders sein. Also das sollte man können.* Rudern-F, 87

Im Hinblick auf die Rollenflexibilität wird in den Interviews noch ein Aspekt aus dem Bereich des professionellen Fußballs angesprochen. Die Rolle, die ein Trainer intern, innerhalb der Wettkampfeinheit, gegenüber seinen Spielern einnimmt, und die Rolle, die nach außen, gegenüber der Öffentlichkeit und den Medien, kommuniziert wird, müssen demnach nicht unbedingt übereinstimmen. So ist im „Innenverhältnis“ eine Personalisierung der Trainer-Spieler-Beziehung und ein Abbau von Distanz durchaus möglich, dies darf jedoch nicht nach außen dringen, weil es als Führungsschwäche des Trainers ausgelegt werden könnte. Hier gibt es offensichtlich ganz konkrete öffentliche Erwartungen an die Rolle des Trainers, der stets der „Chef im Ring“ sein sollte:

> *Für mich als Manager ist es eben wichtig, alles zu tun, damit nicht der Eindruck entsteht, der Trainer ist nicht derjenige, der Chef im Ring ist. Gerade, wenn sie wie hier bei uns mit dem Boulevard zu tun haben, da geht es ja nur darum, wer ist jetzt der Boss, und wer hat das Sagen. Das ist natürlich eine Sache, wo sie, wenn sie da nicht auf der Hut sind, ganz schnell die Autorität des Trainers untergraben, indem sie sich irgendwie unklug äußern oder sich auf einem Terrain bewegen, was am Ende schleichend die Autorität des Trainers untergräbt. Deswegen ist das wichtig. Das muss ganz klar sein, dass der Trainer, hier auch im Beisein des Managers, hier auch vor der Truppe, das Gefühl der Stärke hat und sagen kann: Pass mal auf, jetzt machen wir das so hier! Es ist wichtig, dass nach außen hin kommuniziert wird, der Trainer ist der Chef, aber nach innen kann er seine Rolle gegenüber den Spielern auch anders gestalten. Damit meine ich dieses Rollenspiel, nämlich auf der einen Seite Profil zu haben und zu sagen: Pass auf, ich bin hier Chef im Ring, im Außenverhältnis zu Medien, Sponsoren, Management und auf der anderen Seite sich auch mal in das Boot der Spieler zu setzen. Situationsbedingt. Auch das ist dann das wichtige Rollenspiel. Nicht immer nur den Spielern vor die Nuss zu hauen, sondern auch mal zu sagen: Ich bin jetzt hier einer von euch, in der Situation. Das sind eben Dinge, die ich auch als wichtig empfinde, dass bei aller Autorität und bei allem Chefsein des Trainers, der Spieler trotzdem das Gefühl und das Vertrauen hat, der Trainer hilft uns.* Fußball-M-2, 35

Ein Spieler merkt in diesem Zusammenhang an, dass es auch eine Differenzierung der Rollengestaltung im Hinblick auf Gruppen- und Einzelgespräche geben sollte. So wird sich ein Trainer in professionellen Sportspielmannschaften vor der gesamten Gruppe in der Regel vor allem autoritär geben, während er in Einzelgesprächen mit den Spielern durchaus die Distanz abbauen kann:

> *Ein Trainer, gerade im Profibereich, wird immer vor der Gruppe autoritär sein, weil er sonst an Macht verliert oder angreifbar wird. Im Einzelgespräch ist das was anderes. Da kann der Trainer auch Verständnis oder eine lockere Seite zeigen. [...] Das ist in jeder Mannschaft so, egal ob Profis, Jugend oder Amateure. Da muss der Trainer vor der Gruppe immer zeigen, wer das Sagen hat. Wenn der Chef Schwächen zeigt, dauert es nicht mehr lange.* Fußball-A-2, 65

Das optimale Verhältnis von Distanz und Nähe unterliegt somit vielfältigen Bedingungen. Generell lässt sich jedoch sagen, dass es umso risikoreicher und voraussetzungsvoller werden kann, auf Personalisierung zu setzen, je höher die Formalisierung, Professionalisierung und Kommerzialisierung der Wettkampfeinheit und je mehr Verhaltenserwartungen innerhalb der Wettkampfeinheit auch extern generiert und beeinflusst werden. Dieses Risiko beschreibt ein Athlet beispielsweise in Bezug auf Vertrauen:

> *Je mehr ich vertraue, umso angreifbarer werde ich. Und für einen Trainer kann das tödlich werden.* Fußball-A-2, 67

Dennoch scheint sich das Eingehen eines solchen Risikos auch in formalisierten Wettkampfeinheiten zu lohnen. Dabei gilt es allerdings für Trainer in Abhängigkeit von strukturellen, personellen und situativen Bedingungen, ein optimales Verhältnis zwischen Formalisierung und Personalisierung zu finden, um den Steuerungsprozess erfolgreich zu gestalten. Neben der Fachkompetenz als unerlässliche Voraussetzung und der formalen Trainerrolle als infrastruktureller Basis, sollte jedoch kein Trainer auf die Potenziale einer Steuerung auf der Basis von Vertrauen und Personalisierung verzichten, denn dies scheint gerade die besondere Qualität von Trainern auszumachen und besonders bedeutsam zu sein für die Erzielung sportlichen Erfolgs:

> *Mir fällt es unheimlich schwer, das zu beschreiben, aber ich bin der festen Auffassung, dass man Hochleistung nur aus einem schönen Umfeld heraus abliefern kann, und nicht aus Drucksituationen oder aus Situationen der Unzufriedenheit. Und insofern ist es sicherlich eine Gratwanderung, dieses harte Training mit dieser Atmosphäre zu verknüpfen, dass jemand sagt: Ich mache das hier alles gerne fünf Stunden am Tag. Das ist die hohe Kunst, wo sich dann eben die ganz guten von den etwas schlechteren Trainern unterscheiden. Dass ich eben nicht den Zwang brauche oder Drohungen.* Basketball-F, 46

Zusammenfassend lässt sich hinsichtlich der Frage, wie innerhalb der Trainer-Athlet-Interaktion und zwischen den Athleten einer Wettkampfeinheit Kooperation sichergestellt werden kann, die sowohl auf Verhaltens- als auch auf Einstellungskonformität beruht, Folgendes festhalten:

- Grundsätzlich wird ein wichtiges Steuerungsmittel zur Herstellung von Kooperation in der *Formalisierung* der Beziehungen gesehen. Formale Steuerung beruht in diesem Sinne zum einen auf Verträgen, Hierarchien, Weisungsketten und Sanktionspotenzialen, die in Abhängigkeit vom Formalisierungsgrad durch die Organisation der Wettkampfeinheit bereitgestellt werden. Zum anderen kann es sich aber auch um formale, d. h. unabhängig von der jeweiligen Person gültige Verhaltensregeln und Strukturen handeln, die der Trainer und/oder die Athleten innerhalb der Wettkampfeinheit erarbeiten und kontrollieren. Bezogen auf die Steuerungsleistung formaler Strukturen merken die Interviewpartner jedoch kritisch an, dass erstens nicht in jeder Wettkampfeinheit eine Formalisierung vorhanden ist, die die Herstellung von Kooperation in ausreichendem Maße sichert, und dass zweitens fraglich ist, ob mittels formaler Steuerung auch eine Einstellungskonformität hergestellt werden kann, oder ob hiermit lediglich die Konditionierung von Verhalten ermöglicht wird.
- Bezogen auf die Herstellung von Einstellungskonformität wird auf die hohe Bedeutung der *fachlichen Kompetenz* von Trainern als Steuerungsmittel hingewiesen. So werden die wissensbasierte Fachkompetenz und auch eigene spitzensportliche Erfahrungen des Trainers als notwendige Voraussetzung aufgefasst, um Athleten von der Richtigkeit und Angemessenheit von Richtungsvorgaben und Methoden zu überzeugen und somit Kooperation und hohe Leistungsmotivation sicherzustellen.
- Die fachliche Kompetenz eines Trainers bedingt auch in entscheidender Weise ein weiteres Mittel zur Herstellung von Kooperation, nämlich *Vertrauen*. Vertrauen manifestiert sich demnach einmal als Vertrauen in die fachlichen Qualitäten des Trainers. Ferner ist Vertrauen aber auch davon abhängig, dass sich diese Kompetenz und die Zusammenarbeit zwischen Trainer und Athlet auszahlen, indem sich schließlich sportlicher Erfolg einstellt. Darüber hinaus ermöglicht Vertrauen die Herstellung von Kooperation in der Art und Weise, dass Athleten auch selbständig, ohne die Aufsicht des Trainers, mit vollem Einsatz trainieren und ihr gesamtes Verhalten an den Anforderungen einer sportlichen Leistungssteigerung ausrichten. Eine weitere Bedeutung von Vertrauen ergibt sich auch aus der Generierung einer offenen und vertrauensvollen Beziehung zwischen Trainer und Athlet, die die Basis dafür schafft, dass sich Athleten mit ihren Erwartungen und Problemen dem Trainer anvertrauen, so dass dieser dies angemessen innerhalb des Steuerungsprozesses berücksichtigen kann. Vertrauen führt ferner dazu, dass Verhalten erwartbarer gemacht und damit das Risiko eines kooperativen Verhaltens verringert wird. Und schließlich manifestiert sich Vertrauen auch als Vertrauen in die Stärke und Leistungsfähigkeit der Athleten: Kooperation und hohe Leistungsmotivation basieren demzufolge auch darauf, dass Trainer den Athleten das Gefühl geben, dass sie jederzeit wichtig sind für eine Mannschaft und auch dann zum Erfolg beitragen, wenn sie beispielsweise nicht immer aktiv im Wettkampf eingesetzt werden. Angesichts dieser bedeutsamen Leistung von Vertrauen im

Hinblick auf die Herstellung von Kooperation, messen die Interviewpartner dem Aufbau von Vertrauen einen sehr hohen Stellenwert bei und beschreiben vielfältige Strategien zur Etablierung von Vertrauen innerhalb der Trainer-Athlet-Interaktion. Zunächst betonen sie, dass Vertrauen vor allem auf einer hohen Personalisierung in Form des gegenseitigen Kennen Lernens, einer zunehmenden Vertrautheit und dem Sammeln von Erfahrungen im gegenseitigen Umgang basiert und dass der Prozess des Aufbaus von Vertrauen daher vor allem Zeit benötigt. In diesem Zusammenhang messen sie auch häufigen und persönlichen Gesprächen eine große Bedeutung zu. Des Weiteren ist es wichtig, dass sich das Trainerhandeln durch Konsequenz und eine klare Linie auszeichnet, um Verhalten erwartbarer zu machen. Ferner lässt sich Vertrauen aufbauen durch die Gewährung eines Vertrauensvorschusses beispielsweise in Form einer Rollenzuweisung als Leistungsträger. Hierdurch versprechen sich die Interviewpartner eine besonders hohe Leistungsmotivation sowie Einsatz- und Kooperationsbereitschaft der jeweiligen Athleten.

- Ein weiteres wichtiges Steuerungsmittel im Hinblick auf die Herstellung von Kooperation und insbesondere der Konditionierung von Einstellung und Bewusstsein sehen die Interviewpartner in einer aktiven Zusammenarbeit und in der *Partizipation* von Athleten an Entscheidungsprozessen. Durch eine solche Einbeziehung verspricht man sich vor allem eine größere Überzeugung hinsichtlich der Richtigkeit und Angemessenheit einer Zielvorgabe oder einer Methode und eine Stärkung der Selbständigkeit und Eigenverantwortung der Athleten.
- Unter *Personalisierung* lässt sich eine möglichst große Berücksichtung personaler Erwartungen und persönlicher Bedürfnisse der Athleten innerhalb der Wettkampfeinheit verstehen. In der Personalisierung sehen die Interviewpartner deshalb ein wichtiges Steuerungsmittel, weil sie davon ausgehen, dass Motivation und Kooperationsbereitschaft der Athleten auch entscheidend davon abhängig sind, inwiefern solche personalen Erwartungen und Bedürfnisse innerhalb der Wettkampfeinheit Berücksichtigung finden – gerade dann, wenn es um die Konditionierung von Bewusstsein und die Herstellung von Einstellungskonformität geht. Die Interviewpartner erklären dieses Phänomen beispielsweise mit Begriffen wie „Wohlfühlfaktor“, „Spaß“ oder „Zufriedenheit“. Insgesamt scheint es für die individuelle Zufriedenheit von Athleten und somit auch für ihre Motivation und Kooperationsbereitschaft wichtig zu sein, dass sie sowohl innerhalb der Trainer-Athlet-Interaktion als auch in den Beziehungen zu den übrigen Athleten der Wettkampfeinheit als „ganze Person“ wahrgenommen und berücksichtigt werden und nicht auf ihre formale Rolle als Athlet reduziert werden.
- Insbesondere in Bezug auf Mannschaftssportarten, aber auch in Individualsportarten, wird in dem Aufbau eines auf Personalisierung, Vertrauen, Sympathie oder freundschaftlichen Beziehungen beruhenden Zusammenhalts, der sich als *Gruppen- bzw. Mannschaftsidentität* kennzeichnen lässt, ein wichtiges Steuerungsmittel zur Herstellung von Kooperation zwischen den Athleten einer Wettkampfeinheit gesehen. Gerade im Hinblick auf den sportlichen Erfolg wird immer wieder die hohe Leistungsfähigkeit „funktionierender Teams“ betont, die sich insbesondere in einer hohen Einsatzbereitschaft der einzelnen Gruppenmitglieder sowie in gegenseitiger Motivation und

Unterstützung manifestiert. Zudem wird die Attraktivität und Bindungskraft funktionierender Teams betont. Neben der hohen Personalisierung können Gruppen jedoch auch formale, personenungebundene Strukturen ausbilden, die sich aus der jeweiligen Gruppenidentität ergeben und ein gruppenspezifisches Verhalten der Mitglieder festlegen. Eine Gruppenidentität lässt sich vor allem entwickeln über Personalisierung, also beispielsweise durch gemeinsame Aktivitäten und Erlebnisse der Athleten auch außerhalb von Training und Wettkampf. Ein zentraler Baustein der Gruppenidentität wird auch in der Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel gesehen. Hinzu kommen gruppenspezifische Rituale, die ebenfalls zur Generierung eines „Wir-Gefühls" beitragen, und die es daher zu etablieren und zu fördern gilt. Darüber hinaus kann eine Mannschaftsidentität auch über die Identifikation mit dem jeweiligen Verein, Verband oder der Nation, die die Wettkampfeinheit repräsentiert, gefördert werden, beispielsweise über äußere Symbole wie eine einheitliche Kleidung in den Vereins- oder Landesfarben.

- Die Wahl und der Einsatz der unterschiedlichen Steuerungsmittel haben Einfluss auf Gestaltung der *sozialen Rolle* des Trainers gegenüber den Athleten und bedingen in gewisser Weise für den Trainer einen Rollenkonflikt: Während formale Steuerung vor allem auf Verträgen, Hierarchien und Weisungsbefugnissen, d. h. auf komplementären Beziehungen beruht, zeichnet sich Personalisierung gerade dadurch aus, dass es keine einseitigen Abhängigkeiten gibt, sondern symmetrische Beziehungen vorliegen. Um die Vorzüge beider Steuerungsstrategien nutzen zu können, gilt es für Trainer, diesen Rollenkonflikt zu meistern. Sie stehen somit vor dem schwierigen Problem, das im Hinblick auf eine optimale Steuerungsleistung angemessene Verhältnis von Distanz und Nähe, d. h. von Formalisierung und Personalisierung, zu finden. Die optimale Lösung für dieses Problem sehen die Interviewpartner darin, einen möglichst großen Abbau von Distanz zu den Athleten bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung der Autorität des Trainers zu gewährleisten.
- Um dieses Wechselspiel von Distanz und Nähe zu beherrschen, benötigen Trainer eine Fähigkeit, die sich als *Rollenflexibilität* kennzeichnen lässt. Eine solche Rollenflexibilität umfasst beispielsweise einen situationsangemessenen Wechsel zwischen unterschiedlichen Führungsstilen, den Wechsel von einer hohen Personalisierung der Trainer-Athlet-Interaktion im privaten, außersportlichen Bereich zu einer Formalisierung in Training und Wettkampf oder den Wechsel zwischen „Druck ausüben und fordern" und „unterstützend und beratend zur Seite stehen". Das optimale Verhältnis von Distanz und Nähe unterliegt dabei vielfältigen, in den einzelnen Wettkampfeinheiten höchst unterschiedlichen strukturellen, personellen und situativen Bedingungen.

2.3 Konflikt: Zur Regulierung von Widersprüchen

Die Regulierung von Widersprüchen stellt eine weitere zentrale Dimension sozial kompetenten Trainerhandelns im Spitzensport dar. Im Folgenden sollen anhand der Interviewaussagen zunächst auftretende Widersprüche und Konflikte zwischen Trainer und Athlet

bzw. zwischen Athleten einer Wettkampfeinheit benannt werden, bevor dann darauf aufbauend mögliche Strategien zum Management von Konfliktpotenzialen und Konfliktverläufen diskutiert werden.

Konfliktpotenziale

Widersprüche und Konflikte in Wettkampfeinheiten des Spitzensports lassen sich den Interviewaussagen zufolge auf vielfältige Ursachen zurückführen. *Unterschiedliche Erwartungen und Einschätzungen* von Trainer und Athlet werden als ein Grund genannt. Solche divergierenden Erwartungen beziehen sich dabei häufig auf die sportliche Zielsetzung oder auch darauf, wie dieses Ziel erreicht werden kann und welche Anforderungen dazu im Trainingsprozess bewältigt werden müssen:

> *Konflikte entstehen häufig, wenn unterschiedliche Erwartungshaltungen da sind, die nicht erfüllt werden können. Wenn halt die Erwartungen z. B. an eine Rolle von beiden Seiten unterschiedlich gesehen werden. Wenn ein Sportler zum Beispiel mit seiner Rolle unzufrieden ist und sich falsch eingeschätzt sieht. Das sind ja so Sachen, die ja auch subjektiv sind. Trainer sind auch nur Menschen. Die Sportler können sich falsch einschätzen, und auch der Trainer kann den Athleten mal falsch einschätzen. Und wenn das halt unterschiedlich ist, dann ist das auf jeden Fall ein großes Konfliktpotenzial.* Basketball-TR-2, 39

> *Konflikte entstehen meistens dann, wenn meine Auffassung von Leistungssport, meine Leistungsorientierung eine andere ist als die eines Spielers. Wenn ich feststelle, dass man eben nur für zwei Stunden Leistungssportler ist, oder für vier Stunden am Tag, und versucht dann alles zu vergessen, was man eigentlich von einem Spieler verlangt, oder von einem Athleten verlangt, der Leistungssport macht. Das ist also ein Konfliktpunkt.* Volleyball-TR-2, 200

> *Konflikte entstehen aufgrund unterschiedlicher Einstellung. Konfliktpotenzial entsteht durch eine unterschiedliche leistungssportliche Auffassung. Die Jugend neigt ja momentan dazu, mit so einer Gleichgültigkeit durch das Leben zu gehen, und sie sagt, okay, wenn ich es nicht kann, geht es eben nicht. Und wenn ich dort nicht mehr im Landeskaderbereich bin, dann bin ich eben nicht mehr im Landeskaderbereich. Dann finde ich eben andere Möglichkeiten, wo ich innerhalb meines Lebens Spaß haben kann. Und das sind dann meistens diejenigen, die die größten Talente sind. Und ich bin in gewisser Weise ja auch wieder von den Talenten abhängig, weil ich ja immer nach einem gewissen Zeitraum abrechnen muss, wo ich mich dann an den Ergebnissen messen lassen muss. Und dort entsteht eben so ein inneres Ungleichgewicht, wo ich dann einfach sage, ich kann es einfach gar nicht verstehen, dass man mit seinen Fähigkeiten*

> *teilweise so fahrlässig umgeht. Es gibt einfach unterschiedliche Ansprüche.* Volleyball-TR-1, 105

> *Wenn ich jetzt sage, wir wollen den Weg einschlagen, und ich bin davon überzeugt, dass es der richtige ist, und die Aktiven dann doch nicht das machen, dann entstehen da auch schon Konflikte.* Rudern-TR-2, 99

Darüber hinaus entstehen Konflikte häufig auch dann, wenn personale Erwartungen von Athleten an ihre Rolle innerhalb der Wettkampfeinheit nicht erfüllt werden. Dies betrifft in Sportspielmannschaften vor allem die *Ersatzspielerproblematik*. Konflikte können hier aus der Unzufriedenheit derer resultieren, die gar nicht oder nur wenig im Wettkampf eingesetzt werden. Eine solche Unzufriedenheit kann dabei noch zusätzlich verstärkt werden durch Erwartungen im privaten Umfeld von Athleten:

> *Ein großer Konfliktfaktor ist die Unzufriedenheit. Das ist ja auch eine Kunst, die Unzufriedenheit derer richtig auszutarieren und vor allen Dingen dann auch zu kanalisieren, die momentan eben nicht den Sonnenschein abkriegen. [...] Und das ist eben halt ein großes Konfliktpotenzial, wenn sie 20 Spieler haben und elf nur spielen können, dann haben sie immer Unzufriedene. Denn wer ist zufrieden, wenn er nicht spielt? Sie haben mindestens eine Handvoll Spieler, die unzufrieden sind, weil sie nicht zum Einsatz gekommen sind. Und der eine kommt da gut mit klar, weil er vielleicht auch ein stabiles Zuhause hat. Und dann gibt es eben leider auch andere, bei denen dann die Lebenspartnerin sich auch gerne selber im Glanze sieht und plötzlich feststellt, mein Mann spielt nicht mehr, ich bin ja auch nicht mehr so viel wert. Das sind ja auch Dinge, die dann dazu führen, dass diese Unzufriedenheit noch weiter potenziert wird, und das ist schwierig, weil sie da am Ende als Trainer das ja nur bedingt mitkriegen, was da im Privaten passiert, das ist ein zusätzlicher Nährboden.* Fußball-M-2, 88

> *Die Unzufriedenheit, dass er nicht spielt und dass er es selber nicht einsehen will oder kann oder das Gefühl hat, ja, ich bin eigentlich besser, ich müsste eigentlich spielen, und der spielt schlechter, und der Trainer dann sagen muss, okay, es ist nicht so. Ich setze auf den, weil der vielleicht mehr die Qualität hat als du. Und ja vielleicht auch ein Spieler im Training alles gibt, und das ist dann natürlich auch ein gewisser Frust und dann kommt der manchmal auch dann zum Vorschein.* Fußball-TR-2, 113

> *Konflikte entstehen aus Unzufriedenheit. Wenn man nicht weiß, warum man nicht spielt oder warum man im Training nicht so beachtet wird.* Volleyball-A-1, 139

Des Weiteren nennen die Interviewpartner *Neid und Missgunst* als mögliche Ursache für die Entstehung von Konflikten zwischen einzelnen Athleten. Dies kann sich beispielsweise auf die Darstellung in der Öffentlichkeit beziehen oder auch auf die Wahrnehmung der

Beachtung und Zuwendung, die ein Athlet vom Trainer erhält. Solche Konflikte zeichnen sich häufig vor allem dadurch aus, dass sie auf einer persönlichen und emotionalen Ebene ablaufen:

> *Eine große Rolle spielt es auch, wer wie in der Öffentlichkeit dargestellt wird. Also ein großes Problem für diese Mannschaft war, dass wir hier ja nun exorbitant eine Sportlerin haben, ob sie schwimmt oder nicht schwimmt, ob sie gut oder nicht gut schwimmt, die hat einfach eine extreme öffentliche Aufmerksamkeit. Und das war in der Mannschaft hochproblematisch, dass also Leute, die eigentlich bessere Leistungen bringen, weniger beachtet werden. Also das war ein wirkliches Problem.* Schwimmen-F, 73

> *Es kommt immer auf die Situation an. Im Erfolgsfall gibt es die Frage, wer kriegt den größten Teil des Sonnenscheins, und im Misserfolg geht es darum, wer Schuld hat. Und das sind so aus meiner Sicht die klassischen Konfliktfelder. Das reduziert sich dann immer auf Neid, Missgunst und diese Dinge.* Fußball-M-2, 83

> *Was immer wieder auftritt im Mannschaftssport, ist Neid. Also innerhalb der Gruppe aus ganz verschiedenen Gründen. Man beschäftigt sich vielleicht mit dem einen mehr als mit dem anderen. Zumindest fällt denen das so auf, oder die einen fühlen sich nicht genug beachtet von der Gruppe oder vom Trainer. Aber dieser Neidfaktor ist ein ganz schwieriger. Und das sind auch Konfliktsituationen, die sehr schwierig zu lösen sind, weil sie emotional sind.* Hockey-TR-1, 45

Ferner werden auch *Missverständnisse* als Ursache für die Entstehung von Konflikten angeführt. Häufig wird zum Beispiel Kritik falsch verstanden und als „persönlicher Angriff“ interpretiert. Auch hier besteht das Problem darin, dass sich die Kommunikation dadurch auf eine persönliche, emotionale und teilweise aggressive Ebene verlagert:

> *Teilweise entstehen Konflikte auch dadurch, dass fehlerhafte Kommunikation vorgelegen hat, dass Dinge vielleicht falsch verstanden worden sind.* Rudern-TR-2, 99

> *Wenn man etwas kritisiert, und die Athleten nehmen das ganz anders wahr, dann ist es ein Problem. Man redet aneinander vorbei. Ich merke immer wieder, dass man sie gar nicht erreicht. Dass man sich nicht so ausdrücken kann, und die Spieler nicht genau das verstehen, was man damit meint. Was natürlich auch daran liegt, dass gerade die jungen Leute heutzutage ja eine sehr begrenzte Sprache haben. Jeder weiß grob, was man meint, aber in konkreten Punkten fehlt es oft. Fachausdrücke beispielsweise. Die benutze ich, die werden nicht nachgefragt. Dann kommt es zu Kritik, weil die nicht machen was ich sage. Aber die haben nicht verstanden, was damit gemeint ist. Das Kommunikationsproblem ist*

auch ein Wahrnehmungsproblem, denn wenn ich die Wahrnehmung habe, der setzt nicht um, weil er nicht will, dabei ist es so, der setzt das nicht um, weil er es nicht verstanden hat, haben wir einen Konflikt. Andersherum ist es so, der fragt nicht nach, weil er die Wahrnehmung hat, ich habe es verstanden. Das ist Konfliktpotenzial und sicherlich ein Bereich, in dem man doch viel machen kann. Weil ich glaube, das ist ein großer Auslöser für Konflikte, die unnötig sind. Hockey-TR-1, 120

Was immer wieder Schwierigkeiten macht, gerade wenn man neue Mannschaften übernimmt, sind eher diese emotionalen Konflikte, dass zum Beispiel Kritik falsch aufgefasst wird, persönlich. Und dass es dann zu Missverständnissen diesbezüglich kommt. Hockey-TR-1, 45

Ja, das kam jetzt mit unserem jugoslawischen Trainer häufiger vor, dass er von uns Spielzüge erwartet hat und wir einfach nicht verstanden haben, was er von uns will, und dann nach dem dritten Mal erklären, als wir es immer noch nicht verstanden hatten, wurde er dann wild und aggressiv. Dadurch, dass so ein trotziges Gefühl von beiden Seiten aufkam, hat dann das ganze Training gar keinen Spaß mehr gemacht, weil du dir denkst, jetzt schnauzt er mich so blöd dafür an, dass ich seinen Ausdruck nicht verstehe. Basketball-A-2, 131

Konflikte können entstehen, wenn einige Leute sich ungerecht behandelt fühlen im Training, dass dann die Ansprache vielleicht falsch war, dass der Trainer das ganz anders gemeint hat. Dass es einfach böse rüberkam und sich dadurch ein Spieler angegriffen fühlt. Und dann vielleicht nicht offen darüber geredet wird, sondern hintenrum mit anderen Spielern drüber gesprochen wird. Hockey-A-1, 99

Die Gefahr, dass etwas falsch aufgefasst und anders verstanden wird als intendiert, ist gerade dann besonders groß, wenn die Stimmung allgemein gereizt ist, zum Beispiel aufgrund sportlichen Misserfolgs:

Wenn ich was sage, der eine versteht es so, der andere so. Missverständnisse gibt es immer. Und wenn es eben bei einem oder bei mehreren vielleicht mal nicht so läuft, dann sind solche Dinge natürlich eher zu erwarten, oder es entstehen dann eher Konflikte. Ski Nordisch-TR, 131

Prinzipiell hat ja jeder seine Erwartungen, wie so ein Wettkampf auszugehen hat. Der Trainer hat seine Erwartungen, weil er weiß, wie der Athlet in Form ist, wie er trainiert hat und was er alles zu leisten vermag und der Athlet hat natürlich auch Erwartungen. Und dann kommt es so, dass der Athlet sich vielleicht an dem Tag nicht so gut fühlt oder aus irgendwelchen Gründen doch vielleicht nicht in der Lage ist, eine gute Leistung zu bringen, oder an sich selbst zweifelt. Und dann hat man ein schlechtes Ergebnis, und dann sind beide Seiten vielleicht unzufrieden.

> *Und wenn der Trainer dann sagt, du hast nicht alles gebracht, was du konntest, du hast nicht alles gegeben, du bis nicht aus Dir herausgegangen, du hast die und die Fehler gemacht, die wären vermeidbar gewesen. Und da erwischt der Trainer den Athleten in einer Verfassung, wo er es eben nicht so gut verträgt und wo es dann eben auch zu kleineren Auseinandersetzungen kommt.* Ringen-A, 149

> *Eine Konfliktursache ist eben immer, wenn es nicht läuft, sportlicher Misserfolg. Da sind beide Seiten gereizt, und dann gibt es da schon mal ein paar Streitereien.* Ski Nordisch-A-1, 134

Konfliktmanagement

Hinsichtlich des Umgangs mit Konflikten nennen die Interviewpartner in Abhängigkeit von der Art und Ursache des Konflikts unterschiedliche Strategien. Hierbei lassen sich präventive Strategien, die darauf abzielen, den Ausbruch bzw. die Eskalation von Konflikten zu verhindern, und Strategien im Umgang mit laufenden Konflikten unterscheiden. In Anlehnung an die theoretischen Ausführungen kann hier demnach zwischen einem Management von Konfliktpotenzialen und einem Management von Konfliktverläufen differenziert werden.

Im Hinblick auf das *Management von Konfliktpotenzialen* werden wiederum unterschiedliche Aspekte angesprochen. Zum einen betonen die Interviewpartner, dass bezogen auf das Konfliktverhalten in Wettkampfeinheiten des Spitzensports grundsätzliche Regeln aufgestellt werden müssen, die *Verhaltensweisen, die die Eskalationsdynamik von Konflikten forcieren, verbieten und Regelverstöße sanktionieren*. Vor dem Hintergrund des medialen Einflusses in hoch-professionalisierten und -kommerzialisierten Wettkampfeinheiten – zum Beispiel in professionellen Fußballmannschaften – weisen die Interviewpartner aus diesem Bereich beispielsweise darauf hin, dass es Trainern und Spielern unbedingt untersagt werden muss, innerhalb der Wettkampfeinheit auftretende Widersprüche und Konflikte nach außen zu tragen und die Medien mit einzubeziehen:

> *Ich hatte eigentlich nie Probleme. Bis auf einen Spieler, der eine Position spielen sollte, die er vorher nicht gespielt hat. Als defensiver Spieler musste er dann im Mittelfeld spielen. Und der hat dann relativ bescheiden gespielt, und die Presse hat am nächsten Tag geschrieben, der Spieler hat auch nicht auf der Position gespielt, auf der er gerne möchte. Und der Spieler selbst hat dann auch gesagt, da kann ich auch nichts bringen. Da habe ich vor versammelter Mannschaft gesagt, wenn jemand versucht, den Erfolg der Mannschaft zu gefährden in dem Sinne, dass er die Medien mit ins Boot nimmt, dann hat er hier nichts verloren. Du kannst dich entscheiden, sitzt du in unserem Boot hier oder willst du da alleine sitzen, dann kannst du nach Hause fahren zu deiner Frau, kannst Urlaub machen. Wir schaffen das auch alleine.* Fußball-M-1, 76

> *Das gehört ja auch dazu, dass man Konflikte offen und klar anspricht. Daran scheitern ja viele, dass sie diese Dinge nicht präzise sagen können, dass sie nicht sagen können, damit bin ich nicht einverstanden. Ja, und dieses offen auch auszusprechen. Ich akzeptiere alles, was hier passiert, und da bin ich kein Hierarchiendenker. Also nicht so nach dem Motto, da ist der Chef, da muss ich immer kleine Brötchen backen. Aber wenn der hier rausgeht, dann will ich auch nichts anderes mehr hören. Das ist schon eine Sache, also da wäre ich dann schon nicht nur enttäuscht, sondern das würde auch Konsequenzen haben, wenn da jemand ein doppeltes Spiel treibt in dem Sinne, dass er hier die Dinge nicht bewusst anspricht und dann mit Dritten oder in der Öffentlichkeit redet. Das wäre für mich ein Punkt des Vertrauens, der dann erschüttert wäre. Das hätte auch Konsequenzen, ganz sicher.* Fußball-M-2, 85

> *Nach jedem Spiel gibt es eine Pressekonferenz, wo die Journalisten da sitzen, wo der jeweilige Trainer dann von beiden Mannschaften erst mal ein Statement zum Spielverlauf abgibt, und dann nachher von den Journalisten Fragen kommen, auch zu den einzelnen Spielern. Und ich denke, da ist der Trainer in der Pflicht, dass er der Mannschaft gegenüber immer loyal ist. Denn das ist die Öffentlichkeit, und da sollte auch der Trainer, auch wenn er das Recht dazu hat, keinen einzelnen Spieler in die Pfanne hauen. Weil er jetzt vielleicht wirklich mal einen schlechten Tag hatte und er wirklich sehr schlecht gespielt hat. Das kommt eben immer mal vor. Ich denke, da ist es wichtig, dass der Trainer hinter der Mannschaft und hinter den jeweiligen Spielern steht. Was er dann in der Kabine am nächsten Tag oder bei der Nachbetrachtung erzählt, wo er auch den einzelnen Spieler kritisiert, das ist okay und das ist auch richtig, aber das ist dann intern, das bleibt unter uns, das bleibt in der Kabine, und das kriegt dann kein anderer mit. Aber was eben so Pressekonferenz oder Öffentlichkeit angeht, da ist er schon gefordert, dass er loyal ist.* Fußball-A-1, 75

Dass Widersprüche und Konflikte nicht nach außen getragen werden dürfen, um eine mögliche Eskalation zu vermeiden, heißt aber noch nicht, dass Widersprüche innerhalb von Wettkampfeinheiten grundsätzlich unterdrückt werden sollten. Ein produktives Management von Konfliktpotenzialen impliziert gerade auch das *Zulassen von Widersprüchen* innerhalb der Trainer-Athlet-Interaktion und der gesamten Wettkampfeinheit, um beispielsweise festgefahrene und innovationshemmende Strukturen zu verändern. Dies setzt beispielsweise die Kritikfähigkeit des Trainers in dem Sinne voraus, dass er „Einsprüche“ und Kritik von Seiten der Athleten zulässt, reflektiert und sein Verhalten dementsprechend ändert, wenn er zu dem Schluss kommt, dass der Widerspruch berechtigt war:

> *Ich weiß auch nicht alles und ich mache auch nicht alles richtig. Und deswegen ist auch die Kommunikation mit dem Sportler wichtig, dass ich über bestimmte Punkte auch eine Rückmeldung kriege. Ob das gut an-*

> *gekommen ist oder nicht, und da wünschte ich mir, dass das auch mehr ist. Dass da nicht alles so ohne Murren und Knurren hingenommen wird, sondern ich habe auch nichts gegen eine Diskussion oder gegen eine Kritik. Ich denke, Kritikfähigkeit ist ganz wichtig. Auch für den Trainer, nicht nur für den Sportler. Warum soll der Sportler immer nur einstecken. Wenn der Sportler wirklich denkt, er hat Recht oder er sieht das anders. Da kann man sich ruhig streiten. Bloß dass man letztendlich auf einen Nenner kommt, das ist wichtig.* Ringen-TR, 169

Voraussetzung dafür, dass Widersprüche geäußert werden, ist vor allem auch ein offenes und vertrauensvolles Klima. Die Angst vor Sanktionen und negativen Konsequenzen verhindert hingegen die Kommunikation von Widersprüchen. Daher gilt es, innerhalb von Wettkampfeinheiten solche Widerspruchsbarrieren durch eine vertrauensbasierte Kommunikation abzubauen, um den Nutzen von Konflikten im Hinblick auf notwendige Veränderungen innerhalb der Wettkampfeinheit und der Trainer-Athlet-Interaktion nicht zu gefährden:

> *Es ist wichtig, dass man sich offen und ehrlich über die Probleme unterhalten kann. Dass man keine Angst haben muss, man wird sofort rausgesetzt aus dem Team, wenn man jetzt kleine Probleme hat. Man muss mit dem Trainer reden können. Und da ist es auch wichtig, dass man sich mit der Gruppe unterhält. Dass man vielleicht einmal die Woche Trainingsgruppenbesprechung macht, wo man auch allgemeine Probleme ansprechen kann, öffentlich. Wenn man ein Problem hat mit dem Trainer oder einem anderen Sportler. Aber auch mal Einzelgespräche. Wenn der Trainer da ist, dass man dann sagen kann, kann ich mal mit dir reden. Und dann ist das Vertrauen sofort da. Und wenn der Trainer sofort abblockt, dann kann das nicht funktionieren.* Rudern-A-2, 39

> *Es ist ja auch wichtig, dass ein Spieler auch mal seine eigene Meinung kundtun kann, ohne dass er jetzt Angst haben muss, dass er danach nie wieder spielt oder vielleicht direkt aus der Mannschaft geschmissen wird, das ist ja auch wichtig. Denn wenn man diese Angst hat, dann geht man ja nie zum Trainer und spricht über die Probleme, die einen wirklich beschäftigen. Und ich denke, das ist auch wichtig, dass sich Trainer da auch schulen lassen. Also wirklich einen Profi zur Seite nehmen, einen Psychologen oder was man da machen kann, der einem da wirklich auch die eigenen Ängste nimmt, mit dieser Kritik auch umzugehen. Denn das ist wichtig.* Fußball-A-1, 85

Die Kommunikation von Widersprüchen und die Klärung von vorhandenen Meinungsverschiedenheiten und Differenzen ist vor allem deshalb wichtig, um zu verhindern, dass sich viele kleine Widersprüche und Konfliktpotenziale zu großen, eskalierenden und schwer lösbaren Konflikten entwickeln:

> *Wichtig ist eigentlich, dass man wirklich immer angehalten ist, den direkten Weg zu suchen. Wenn man Probleme hat, müssen die eben auch offen angesprochen werden. Auch das ist so eine Erfahrung, die ich gemacht habe. Es gibt Trainer, die sind harmoniesüchtig und vermeiden es immer, offene Konfrontationen zuzulassen, sprich einen Disput oder gar Streit. Und unser jetziger Trainer lässt so etwas einfach zu. Er hört dabei genau zu, um danach die Parteien zur Rede zu stellen und sich damit auseinander zu setzen. Der andere ist daran eben gescheitert, weil es nachher einfach eine graue Masse war. Man hat sich nie gerieben, und diese vielen Kleinigkeiten haben sich dann summiert zu diesem Riesenkonflikt, dass er gesagt hat, die Hälfte der Mannschaft ist nicht zu gebrauchen und mit der kann man nicht arbeiten. Und auf der anderen Seite wusste die Mannschaft eben nicht, woran sie eigentlich ist, oder welchen Stellenwert sie eigentlich hat oder die einzelnen Spieler in dieser Mannschaft. Und das darf nicht sein. Wenn Konflikte da sind, müssen die ausgetragen werden. Da darf nichts gedeckelt werden, sondern da muss auch mal die Luft herausgelassen werden und dann ist das wie mit so einem wunderbaren Gewitter, was die Luft dementsprechend reinigt.* Handball-M-1, 21

Die nutzbringende Funktion von kleineren Konflikten, die dazu beitragen, festgefahrene und die Weiterentwicklung hemmende Strukturen zu verändern, wird sogar so hoch eingeschätzt, dass teilweise die Strategie verfolgt wird, bewusst Konflikte zu provozieren. Solche „gewollten Konflikte“ stellen demnach eine Möglichkeit dar, den Diskurs innerhalb der Wettkampfeinheit und der Trainer-Athlet-Interaktion zu fördern und produktive Streitgespräche anzuregen:

> *Ich gehe immer offensiv mit Konflikten um. Ich provoziere auch Konflikte sehr gerne, um einfach an Leute ranzukommen. Wenn ich merke, da ist einer, der läuft immer im Gleichmaß mit, und man hat überhaupt kein Feedback von dem, dann provoziert man da eben mal einen Konflikt und spricht eben konkret irgendwelche Dinge an. Die müssen auch nicht immer stimmen, ist ja egal. Aber einfach, um dort mal eine Diskussion zu kriegen oder ein Einzelgespräch zu provozieren und viele Sachen zu hinterfragen.* Volleyball-TR-2, 206

> *Es geht hierbei ja eher darum, dass gewollte Konflikte entstehen, dass man sich weiterhin voranbringt. Also dass der Athlet mit sich selbst arbeitet und diesbezüglich dem Trainer das wieder zurückgibt, was er selber empfindet, was er denkt, was er macht, und der Trainer dann eben wiederum seine Ideen oder seine Anweisungen dazu einbringt. Und damit entstehen dann immer wieder irgendwelche Konflikte, wenn wir das mal so nennen wollen, wo der Athlet vielleicht was anderes denkt. Aber diese Dinge muss er auch rausbringen und dann entstehen auch Streitgespräche logischerweise. Man muss dann zwar mal irgendwann zu einem Kon-*

> *sens kommen und sagen können, so und so ist es dann doch in Ordnung. Aber wenn man das nicht kann, dann ist es eh vorbei. [...] Der Athlet muss selber mitdenken, der Athlet muss selber auch nach wie vor diesen Willen haben, voranzukommen. Und nur, indem er auch selber versucht, etwas mit einzubringen in das Training, kommt er auch voran. Also dieses stufenweise Bauen, dass man nie in eine Lethargie verfällt und sagt, ich mache das ja schon seit 30 Jahren so, und das soll weiterhin so sein. Und das schafft immer wieder Konflikte, das sollte auch welche schaffen, also die müssen schon da sein.* Leichtathletik-A, 105

Im Hinblick auf das Management von Konfliktpotenzialen, die daraus resultieren, dass personale Erwartungen von Athleten innerhalb der Wettkampfeinheit nicht immer berücksichtigt werden können, merken die Interviewpartner an, dass es hier wichtig ist, *Entscheidungen im Hinblick auf die divergierenden Erwartungen transparent zu machen und das Vertrauen zu wecken, dass personale Erwartungen zu einem späteren Zeitpunkt Berücksichtigung finden werden*. Dies ist insbesondere bedeutsam in Sportspielmannschaften vor dem Hintergrund der Ersatzspielerproblematik.

Hier kommt es für den Trainer demnach vor allem darauf an, die personalen Erwartungen der Athleten nicht einfach zu ignorieren, sondern das Gespräch zu suchen, um seine Entscheidung dem Athleten zu verkaufen und transparent zu machen. Dies impliziert beispielsweise eine inhaltliche Erklärung und fachliche Begründung, warum ein Athlet nicht zum Einsatz kommt. Gleichzeitig bietet es sich an, auch Perspektiven aufzuzeigen, unter welchen Bedingungen der Athlet in Zukunft mit einem vermehrten Wettkampfeinsatz rechnen kann:

> *Die Spielzeit ist natürlich entscheidend. Konflikte können entstehen, wenn Spieler mit ihrer Rolle im Team nicht einverstanden sind. Es gibt Bankspieler, es gibt den achten, neunten, zehnten Spieler, und es gibt die ersten fünf. Ein Spieler, der an neunter Stelle steht, versucht immer aufzurücken in die ersten fünf. Und ein Trainer muss das gut coachen, muss dem Spieler seine Rolle verkaufen können. Und entweder er akzeptiert sie oder er akzeptiert sie nicht. Aber man muss einem Spieler auch immer eine Perspektive bieten können. Wenn du dies oder jenes veränderst, dann erhöht sich deine Chance, mehr zu spielen. Dadurch fördert man natürlich auch den Spieler und gibt ihm eine Perspektive, Möglichkeiten, wie er aufrücken kann.* Basketball-TR-1, 119

> *Am häufigsten sind eigentlich Streitereien zwischen Trainer und Spieler, wenn die taktischen Vorstellungen nicht konform sind. Und das ist bei uns nicht der Fall, weil einfach der Trainer auch ganz klar gesagt hat, warum er dies so macht, und warum er das so macht. Er bezieht die Spieler insofern mit ein, dass er fragt: Ist das machbar oder nicht? Sagt eure Anregungen. Es ist wichtig, Entscheidungen transparent zu machen.* Handball-A-1, 79

> *Jeder Spieler, der nicht spielt, hat ein Recht darauf, von mir gesagt zu bekommen, warum er nicht eingesetzt wird. Es ist schon des Öfteren vorgekommen, dass Spieler nach dem Spiel zu mir gekommen sind und haben gesagt, können wir mal reden? Warum ist das so und so gewesen? Und dann sage ich ihm das.* Handball-TR-2, 87

> *Ich glaube, der Trainer muss einfach den Spielern auch verdeutlichen und auch realistisch aufzeigen, wo seine Grenzen sind, ihm deutlich machen, dass einfach da auch ein Leistungsunterschied besteht zwischen dem, der nicht so häufig eingesetzt wird, und dem, der die meiste Zeit spielt. Aber er muss auch sagen, dass die Saison sehr lang ist. Und durch Verletzung einerseits oder auch durch die Vielzahl von Spielen ein Spieler nicht immer parat sein wird.* Handball-A-1, 65

> *Der Trainer muss dem Ersatzmann einfach vermitteln, dass es in diesem Moment für das Ziel, das die Mannschaft sich vorgenommen hat, wichtig ist, dass die Mannschaft, so wie sie jetzt gerade zusammengestellt ist, an den Start geht, und dass da leider, um das mannschaftliche Ziel zu erreichen, nicht immer Rücksicht auf das Schicksal des Einzelnen genommen werden kann. Und andererseits muss er ihm halt vermitteln, dass seine Position, auch wenn er nur Ersatz ist, eine wichtige ist. Und dass er sich davon nicht runterziehen lassen soll, damit er für den Fall, dass er doch noch eingesetzt wird, dann seine optimale Leistung abrufen kann. Er muss ihn trotzdem motivieren.* Rudern-A-1, 91

Solche Gespräche zielen demnach darauf ab, das Vertrauen des Athleten zu gewinnen, indem ihm eine spätere Berücksichtigung seiner Erwartungen in Aussicht gestellt wird. Es geht darum, dem Athlet zu vermitteln, dass er jederzeit wichtig ist und gebraucht wird für den Gesamterfolg der Mannschaft, um seine Trainingsmotivation und Kooperationsbereitschaft aufrechtzuerhalten und den Ausbruch von Konflikten zu verhindern:

> *Es ist ja schon mal schwierig, wenn man 28 oder 30 Leute hat, alle unter einen Hut zu bekommen. Man kann nur elf Leute aufstellen, man hat also eine sehr lange Vorbereitungszeit, wo sich jeder wirklich auch quälen muss und seinen Schweinehund überwinden muss, und der eine oder andere auch in der Vorbereitungsphase schon weiß, dass er nicht zur ersten Mannschaft gehören wird, dass er sich vielleicht erst über die Amateure wieder empfehlen muss, dass er vielleicht sehr lange wieder auf einen Einsatz warten muss und wenn es nur für fünf Minuten ist, und da ist es natürlich wichtig für einem Trainer, jedem gerecht zu werden, auch dem Spieler das Gefühl zu geben, dass er trotzdem dazugehört. Jeder ist wichtig, auch wenn er vielleicht das ganze Jahr kein Spiel macht. Aber er ist dahingehend wichtig, dass er denjenigen, die spielen, das Gefühl gibt, sie müssen noch mehr tun, denn sonst sind sie raus und der spielt. Das puscht natürlich denjenigen, der jetzt gerade auf der Position spielt. Und das ist*

> *auch für einen Trainer wichtig, dass er da versucht, alle relativ gleich zu behandeln.* Fußball-A-1, 11

> *Er kann den Spielerinnen, die wenig spielen, vermitteln, dass er trotzdem das Vertrauen in sie hat, dass es momentan nicht reicht zur ersten Sechs, aber das Niveau so dicht beieinander ist, dass es ständig wechseln kann. Wer gut trainiert in der Woche, der spielt. Das ist meistens bei ihm so. Ansonsten ist es natürlich für die Ersatzspieler schwer, sich zu motivieren. Das ist aber einfach so, dass man das als Spieler akzeptieren muss und trotzdem im Spiel versuchen muss, den anderen zu helfen.* Volleyball-A-2, 115

> *Wir haben 18 Spieler, die alle auf hohem Niveau spielen wollen, und es können immer nur 11 aufgestellt werden. Das ist ja kein Geheimnis. Und die große Aufgabe ist es, alle 18 so zu motivieren, dass man denen sagt, wir haben alle ein gemeinsames Ziel und jeder muss zu jeder Zeit auf höchstem Niveau spielen können und auch seine Leistungen selbst einfordern. Und die Spieler da hinzubringen und dann immer zu sagen, ihr gehört mit ins Boot, ihr steht nicht daneben, sondern ihr rudert mit in die Richtung. Das ist wichtig. Und das bedarf einiger Zeit auch außerhalb des Trainingsplatzes. Das kann man nicht auf dem Platz regeln, sondern immer wieder in Gesprächen und gesonderten Sitzungen.* Fußball-M-1, 41

> *Man muss die Ersatzspieler bei Laune halten, und sie entsprechend immer wieder motivieren und voranbringen, dass sie im Training nicht die Lust verlieren und auch weiterhin ihre Chance sehen, in die Mannschaft reinkommen zu können. Nur wenn ein Spieler die Chance sieht, auch spielen zu können, wird er sich entsprechend engagieren im Training. Das ist für einen Trainer entscheidend, das den Spielern auch deutlich zu machen. Es ist natürlich auch schwierig, einem Spieler was zu versprechen und deshalb lassen es die meisten Trainer auch.* Fußball-A-2, 95

Hierbei besteht jedoch das Problem, dass das Vertrauen nicht unendlich groß sein kann und irgendwann aufgebraucht ist, wenn Athleten zu lange auf ihren Einsatz warten müssen:

> *Man muss aufpassen, dass man sich nicht zu früh und zu schnell verschleißt als Trainer. Es nützt also nichts, wenn sie dann jeden Tag dem Spieler auf die Schulter klopfen und sagen, deine Zeit kommt noch, weil dann sagt der Spieler ja irgendwann auch mal, jetzt hast du mir schon viermal auf die Schulter geklopft, und ich spiele immer noch nicht, was ist denn jetzt?* Fußball-M-2, 90

Dieses Problem lässt sich nur lösen, indem Athleten dann auch wirklich eingesetzt werden, was jedoch nicht zu Lasten des Mannschaftserfolgs gehen darf. Daher ist der Spielraum des Trainers in diesem Zusammenhang begrenzt:

> *Ich bin der Meinung, dass der Beste der Mannschaft spielen sollte, ganz egal, ob er vierzig ist oder zwanzig. Weil, in der Bundesliga ist das nicht mehr so, dass jeder spielen muss. Egal wie alt, wie groß, der Beste der Mannschaft spielt. Und das ist natürlich die Meinung von den Trainern. Als Trainer ist das wirklich schwierig, die Balance zu halten. Vielleicht gibt es da andere im Verein, die meinen, das Talent muss spielen. Das ist eine schwierige Frage. Und ich glaube auch, viele Trainer haben den Job deswegen verloren. Oder das Vertrauen. Natürlich gibt es Phasen in einem Spiel, wo man sieht, das Spiel ist verloren oder schon gewonnen. Da muss man natürlich wechseln. Mit einem jungen Spieler musst du immer Lehrgeld zahlen.* Handball-A-2, 103

> *Es sind oft junge Spieler oder Spieler, die aus unteren Klassen dazukommen, mit denen ich natürlich dann auch schon im Vorfeld Gespräche führe, dass es einfach eine Zeit dauert, dass es einfach eine Entwicklungsphase ist, dass sie da auch einfach von vornherein schon eine Akzeptanz gegenüber dieser Tatsache, dass sie eben nicht von Anfang an spielen, haben und trotzdem auch motiviert sind und dass deren Motivation eben nicht auf das nächste Spiel, sondern auf die Rückserie oder auf meinetwegen manchmal auf das nächste Jahr gerichtet ist. [...] Ich versuche das schon immer individuell zu steuern. Man kann es am besten natürlich steuern, indem man sie auch mal einsetzt, dass sie selber auch die aktuelle Situation des Spielens einfach mal miterleben, dass ich zum einen sehe, es geht vielleicht oder es geht noch nicht.* Fußball-TR-1, 102

Optimal ist es vor diesem Hintergrund, wenn alle Athleten der Mannschaft ein annähernd gleiches Leistungsvermögen aufweisen, so dass der Trainer nach dem Rotationsprinzip verfahren und allen dementsprechend Einsatzzeiten gewähren kann:

> *Wunschdenken ist natürlich so eine Art Rotationsprinzip, dass jeder entsprechende Anteile bekommt. Passiert nicht immer, klappt nicht immer. Aber aufgrund der Tatsache, dass wir zwei Deckungsspezialisten haben, die wir unbedingt benötigen, haben wir schon mal die Palette von sechs Feldspielern auf acht Spieler erhöht. Und wir haben insgesamt neun, plus zwei, das sind die, die aus der Jugend gekommen sind. Also geht es im Grunde noch um einen Feldspieler und auch der wird Anteile bekommen. Und die beiden Jungen werden immer nach Situation eingesetzt. Aber man darf von den Jungen nicht so viel erwarten.* Handball-TR-2, 149

> *In der Nationalmannschaft sind es 18 Leute, die immer dabei sind bei den großen Turnieren und 16 dürfen spielen. Da wir Interchanging haben, dürfen wir wie im Handball auswechseln, wann wir wollen. Unter den 16 Leuten, zwei müssen auf die Tribüne. Wir sind die Mannschaft, die seit drei, vier Jahren am meisten wechselt. Wir haben bis 50 Ein- und Auswechselungen in einem Spiel. Und die zwei Leute auf der Tribüne werden*

> *auch immer gewechselt. Einfach, um in einem Turnier alle Kräfte zu bündeln. Und deswegen gibt es keine Schlechteren. Also, es sind alle 18 Leute dadurch gleich stark, weil jeder hat fast dieselbe Spielzeit bekommen in so einem Turnier. Da gibt es keine Probleme. Bis auf den Torwart spielt jeder. Und beim Torwart war es so, der hat akzeptiert, dass er der zweite ist, und jetzt in der Europameisterschaft ist er hereingekommen und hat das Sieben-Meterschiessen gewonnen und hatte dadurch auch sein Erfolgserlebnis, und solange der Torwart das akzeptiert, gab es bei uns kein Problem. Das ist bei anderen Mannschaften anders.* Hockey-A-1, 103

Sind diese Voraussetzungen nicht gegeben, gilt es innerhalb der Wettkampfeinheit nach strukturellen Alternativen zu suchen, um die Motivation der Athleten, die nicht aktiv im Wettkampf zum Einsatz kommen, aufrechtzuerhalten. Bis zu einem gewissen Punkt kann dies beispielsweise über *finanzielle Anreize* erfolgen, indem nicht nur die im Wettkampf eingesetzten Athleten Siegprämien erhalten, sondern auch die Ersatzspieler. Diese Möglichkeit besteht jedoch nur in Wettkampfeinheiten, die über entsprechende finanzielle Ressourcen verfügen:

> *Das Sportlergeld verteilen sie immer an die Aktiven. Also die Verteilungsschlüssel. Da haben wir auch damals festgelegt, dass die Ersatzleute einen Obolus kriegen, obwohl die nicht zum Einsatz kamen. Um auch die Motivation hochzuhalten.* Rudern-A-2, 107

> *Es ist ja im Profisport einfach so, es geht ja alles über Erfolgsprämien und jeder Spieler möchte natürlich auch immer dabei sein, weil es dafür auch eine Prämie gibt, eine Auflaufprämie, eine Punktprämie, eine Siegprämie, und da möchte er natürlich immer dran beteiligt sein. Und wenn er weiß, dass er nicht spielt, dann weiß er auch, dass ein großer Teil von seinem monatlichen Gehalt da schon mal wegfällt, weil eben die größten Positionen wirklich die Auflaufprämien sind und die Punktprämie, weil die Verträge heutzutage alle leistungsbezogen sind. Also das ist ein Punkt, wo wir als Spielerrat versuchen, bei der Prämienverhandlung schon da ein bisschen mit einzufließen. Also früher war es so, dass wir 18 Mann im Kader hatten, aber nur 16 eine Prämie bekommen haben. Und ganz am Anfang war es so, dass die ersten Elf natürlich volle Prämie bekommen haben und der Rest dann nur gestaffelt nach Einwechselung und ab der jeweiligen Minute, wann der eingewechselt wird. Jetzt haben wir seit letztem Jahr mit dem Verein die Regelung getroffen, dass wir für jeden die gleiche Prämie auszahlen können. Ob der jetzt gespielt hat oder nicht. Also die Siegprämie oder jeweilige Punktprämie. Und ich denke, das ist dann auch ein ganz wichtiger Punkt gewesen, weil es sich dann schon gelohnt hat, wirklich in diesen Kader hineinzukommen. Wenn ich jetzt weiß, ich fahre als Achtzehnter mit, ist meine Chance, eingewechselt zu werden im Grunde bei 5 Prozent. Und wenn ich dann weiß, dass ich vielleicht nicht spiele, und wir gewinnen zwar das Spiel, aber dann bekomme*

> *ich eine Prämie, dann sagt er sich, mein Gott, dafür kann ich mir auch ein schönes Wochenende zu Hause bei meiner Familie machen, und das ist mir dann nicht mehr so wichtig, ob ich im Kader bin, denn meine Auflaufprämie kriege ich sowieso nicht. Und so ist es natürlich ein Punkt gewesen, wo sie gesagt haben, Mensch, ich bekomme die gleiche Prämie wie derjenige, der von der ersten Minute aufläuft, und die ist nicht gering gewesen, dann ist das schon irgendwo ein Anreiz für jeden einzelnen, wenigstens in den Kader hineinzukommen. Und dann ist es natürlich auch das Engagement im Training, und davon profitiert dann auch wieder die ganze Mannschaft, weil jeder dann natürlich noch mehr Prozentpunkte rausholt und denjenigen pusht, der vielleicht auch gerade auf seiner Position spielt, weil er weiß, Mensch, der sitzt mir im Nacken, und der will rein, und der gibt die ganze Woche Gas, dann muss ich das auch.* Fußball-A-1, 47

Wird die Unzufriedenheit und damit das Konfliktpotenzial dennoch zu groß, kann eine Lösung nur darin bestehen, das Gespräch mit dem Athlet zu suchen und ihm nahe zu legen, zu einer anderen Mannschaft zu wechseln:

> *Bei uns könnte Unzufriedenheit ein Problem sein. Wir haben ja eine sehr starke erste Sieben. Die Spitzenleute spielen auch immer. Da gibt es keine Probleme, weil die anderen, die dahinter stehen, waren noch nicht so weit, dass sie hätten Forderungen stellen können. Das heißt, erst mal gibt es ganz gute Ausgangsvoraussetzungen. Jetzt sind natürlich einige Leute mittlerweile auch sehr gut. Ich wechsle eigentlich sehr wenig und versuche auch, keinem einen Gefallen zu tun. Jeder muss wissen, was seine Aufgabe ist, und jeder muss sich da wieder finden irgendwie. Und jetzt habe ich schon gemerkt, jetzt sind alle besser geworden. Bei den Supercupspielen haben wir wenig gewechselt, da habe ich schon gemerkt, da ist einer hinterher unzufrieden. Und da habe ich ihn im nächsten Spiel, weil ich wusste, wir können nur gewinnen, anfangen lassen. Und da war er auch nicht mit sich zufrieden. Da hat er nicht gut gespielt. Also jeder muss eigentlich auch da wieder merken, dass man sich insgesamt mit der Mannschaft identifizieren muss, und wenn es dann im Normalfall läuft, dann muss man halt alles mittragen. Und wenn es dann einfach soweit ist, dass man sich wirklich benachteiligt fühlt, dann muss man zu mir kommen und sagen, ich sehe das aber anders. Und dann ist die Frage, ob ich das durchaus nachvollziehen kann oder nicht. Unzufriedene Spieler kann man auf Dauer nicht gebrauchen, wenn die sich in diesem System als Mannschaft nicht wieder finden können. Dann muss man reden. Entweder findet man einen Weg, dass der sich ändern kann, oder man muss erst mal einen anderen Verein suchen. Du bist super, aber nicht so gut, dass es hier reicht. Such dir einen anderen Verein.* Handball-TR-1, 95

> *Ein Trainer muss wirklich wissen, ob ein Junger bereit ist, ein Jahr auf der Bank zu sitzen. Viele Talente gehen deswegen verloren. Es gibt Talente die auch arbeiten und gleichzeitig warten können. Als Sportler heutzutage musst du beides haben. [...] Der Beste in der Mannschaft muss spielen, und das ist die Aufgabe des Trainers. Wenn ein Spieler unzufrieden ist, muss man sich von dem Verein trennen.* Handball-A-2, 103

Das Konfliktpotenzial, das aus der Nichtberücksichtigung personaler Erwartungen resultiert, zeigt sich jedoch nicht nur in der Ersatzspielerproblematik, sondern beispielsweise auch in der Frage der öffentlichen Darstellung und des Prestiges von Athleten. Eine möglichst große Medienpräsenz und eine positive Außendarstellung sind für Athleten sehr bedeutend, da sie zum Beispiel mit zusätzlichen finanziellen Einnahmen durch Sponsorenverträge verbunden sein können oder auch dazu führen, dass sich Athleten präsentieren und für die Berufung in einen höheren Kader oder die Nationalmannschaft empfehlen können. D. h., personale Erwartungen werden auch durch die Beziehung zu den Medien und zur Öffentlichkeit beeinflusst, und sie bedingen das Verhalten der Athleten innerhalb der Wettkampfeinheit. In Sportspielmannschaften kann dieser Mechanismus beispielsweise zu Profilierungsstreben und eigensinnigem Spiel führen. Um solche Konfliktpotenziale einzudämmen, ist es wichtig, den Einfluss der Medien und der Öffentlichkeit auf die Generierung von personalen Erwartungen entsprechend zu kanalisieren. Dies kann durch die *Etablierung entsprechender Kommunikationsstrukturen* innerhalb der Wettkampfeinheit geschehen, die die Erfüllung der formalen Mitgliedschaftserwartungen an den Athleten fordern und gleichzeitig dazu führen, dass die Erfüllung dieser Rolle in der Öffentlichkeit entsprechend beachtet und honoriert wird. Dabei geht es insbesondere darum, den Medien, die häufig nur offensive Spielaktionen sowie Tor- bzw. Punkterfolge bewerten und anerkennen, auch die Wichtigkeit der „kleinen", vermeintlich unbedeutenden Rollen zu verkaufen und so sicherzustellen, dass auch diese Aufgaben zuverlässig innerhalb der Wettkampfeinheit erbracht werden und der Mannschaftserfolg nicht durch individuelles Profilierungsstreben und daraus resultierenden Konflikten gefährdet wird:

> *Es gibt eine normale Hierarchie. Der Trainer ist auch verantwortlich dafür, der Mannschaft klarzumachen, dass es im Grunde genommen wirklich nicht wichtig ist, wer die Tore macht, sondern man kann nur Erfolg im Mannschaftssport haben, wenn alle gemeinsam erfolgreich sind. Und das ist das Wichtige. Er muss immer wieder unterstreichen, wenn einer die ganze Saison über zehn Tore macht jedes Spiel, dass das nichts sagt. Das heißt, dass er sich genauso darüber freut, wenn ein anderer ein Tor macht und er die Vorarbeit geleistet hat. [...] Man kann also durch Formulierungen, durch Beharrlichkeit, dass man immer wieder betont, wie wichtig ein Mann für die Mannschaft ist, auch wenn er nicht nach Toren bemessen wird. Dann kann man da sicherlich auch den Spieler hervorheben und genauso wichtig machen, wie einen, der viele Tore wirft.*

> *Und das ist eine Aufgabe des Trainers, das durch Medien, durch Gruppen im Umfeld zu steuern.* Handball-A-1, 79

> *Eigentlich müsste man da bei den Medien anfangen. Bei den Medien ist es so, wenn man 40 Punkte gemacht hat, ist das toll, dann bekommt man eine große Überschrift, super Spieler, aber das ist nicht das Wesentliche beim Basketball. Verteidigung zählt, Rebounds zählen, Ballgewinne zählen. Wer macht die ganze Drecksarbeit, wer verteidigt? Das sind die wichtigen Punkte. Und jeder will mal in der Presse stehen. Und wir versuchen das so zu organisieren, dass wir auch die Spieler loben und erwähnen, die sehr gut verteidigt haben. Ein Spieler, der vier Punkte macht, aber den Topscorer der gegnerischen Mannschaft bei zehn hält, der hat eine ganz tolle Aufgabe geleistet. Das ist schwierig, den Medien zu vermitteln. Die sehen ja nur das Scoring. Dann hat man auf einmal einen Spieler, der eigentlich schlecht wirft, der aber dann 20 Würfe macht, um auch mal im Mittelpunkt zu stehen. Dann muss man sofort mit ihm ein Gespräch führen und darüber reden und ihm seine Rolle klarmachen, weil er da versucht auszubrechen. Und das sind sowieso diese Konflikte, die in einem Spiel oder im Training auftreten.* Basketball-TR-1, 63

> *Das ist ja meine Aufgabe, das zu steuern. In dem Augenblick, wenn der Linksaußen ein Tor wirft, sage ich jetzt nicht super zum Linksaußen, sondern sage zum Halben, klasse, dein Tor. Mehr muss ich doch nicht machen. Das erwarte ich auch vom Trainer. Der Torschütze hat sein Erfolgserlebnis gehabt. Den Vorbereiter dann zu loben, das wird ja jetzt auch schon über die Ansage gemacht. Dass man versucht, auch den Vorbereiter, nicht nur den Torschützen hervorzuheben.* Handball-M-2, 98

Vor dem Hintergrund dessen, dass Konfliktpotenziale auch extern durch den Einfluss der Medien generiert und verschärft werden können, ergibt sich eine weitere Strategie innerhalb des Managements von Konfliktpotenzialen. Um zu verhindern, dass in der Wettkampfeinheit existierende Widersprüche nach außen dringen und dadurch das Eskalationspotenzial von Konflikten innerhalb der Wettkampfeinheit durch die Medien erhöht wird, ist es sinnvoll, den Akteuren eine *konfliktbezogene Medienkompetenz* zu vermitteln. Hier geht es zum einem um die Vermittlung von Wissen über eskalative Mechanismen, die von außen über die Medien in die Wettkampfeinheit getragen werden können, zum anderen darum, den Athleten Vorgaben zu machen, welche Information den Medien gegeben werden dürfen und welche Äußerungen zu unterlassen sind:

> *Die müssen auch im Umgang mit den Medien geschult werden. Das ist auch wieder eine andere Geschichte. Wenn Reporter kommen und sagen, aus meiner Sicht musst du eigentlich spielen. Warum spielst du denn nicht? Und der sagt, das weiß ich auch nicht, was der Trainer gegen mich hat? Das gibt es ja. Dass man die auf diese Situation vorbereitet. Dass man sagt, wenn jemand kommt, sagst du einfach, ich weiß, dass ich mehr*

> *kann, aber ich werde alles tun, damit ich in die erste Elf komme, und wenn ich dann drin bin, dann bin ich sicher, dass mich da keiner mehr verdrängt. Das muss die positive Geschichte sein. Dass man sieht, dass einer kämpft und fightet um seine Position. Nicht dass man hört, ich weiß nicht, was der Trainer gegen mich hat. Dann hört man die nächste Story, dann reagiert der Trainer wieder, ich weiß gar nicht, was der Spieler will. Dann redet der wieder nicht mit dem Spieler. Dann haben wir das, was wir nicht haben wollen. Einen unmotivierten Spieler und einen Trainer, der seine Energien vergeudet, um sich über einen zu ärgern, über den es nicht notwendig ist.* Fußball-M-1, 133

> *Dann denke ich darüber hinaus natürlich, dass für einen Trainer so in dem Bereich, wo wir jetzt arbeiten, im Spitzensport auch andere Dinge wichtig sind, denn wir haben nicht nur die jeweiligen Akteure, sondern letztlich ist auch eine Außenwirkung da. Es sind ja im Fußball jetzt viele Bereiche, die auch am Fußball verdienen, die da in Betracht kommen oder Einfluss nehmen auf die Leistung, die dann wirklich in meinem Bereich wieder anfällt. Und auch mit diesen Dingen, denke ich, muss man sich beschäftigen, muss man Zusammenhänge erkennen und auch den Spielern begreiflich machen können. Also für mich ist der Trainerberuf schon nach wie vor ein pädagogischer Beruf, aber wo sich mein Wirken auf die Mannschaft oder auf die Spieler, nicht nur auf den Fußballbereich beschränkt.* Fußball-TR-1, 26

> *Wir pflegen auch als Mannschaft einen anderen Umgang mit den Medien. Also wenn heute irgendwo in den Medien geschrieben wird, die hat das über den gesagt, oder die über die, dann schalten wir uns untereinander sofort kurz und bitten die Athleten selber, sofort zu klären, was da wirklich gewesen ist. Und da haben wir auch schon zwei, drei Fälle gehabt, wo wir dann Journalisten einfach von Kommunikationssträngen abgeschnitten haben. Mit denen wurde nicht mehr kommuniziert, weil die einfach nur Spielchen gemacht haben.* Schwimmen-F, 73

Neben solchen präventiven Strategien im Sinne eines Managements von Konfliktpotenzialen beschreiben die Interviewpartner auch Formen des *Umgangs mit laufenden Konflikten*. Hier geht es zum einen um ein produktives Verhalten bei Konflikten, an denen der Trainer selbst beteiligt ist, und zum anderen um die Rolle, die er einnimmt bei Konflikten zwischen Athleten.

Ein produktives Konfliktverhalten von Trainern zeichnet sich den Interviewaussagen zufolge vor allem dadurch aus, dass möglichst nicht versucht wird, Konflikte hierarchisch zu lösen, sondern dass eine Lösung angestrebt wird, die darauf abzielt, die Gegenpartei von der Richtigkeit und Notwendigkeit einer Änderung der Einstellung und des eigenen Verhaltens zu *überzeugen*:

> *Konflikte, die kann ich hierarchisch lösen, die kann ich natürlich auch anders lösen. Ich denke, das ist immer der klügere Weg. Dazu gehören Fragen wie Kommunikationsfähigkeit, dazu gehören Fragen wie Überzeugungsfähigkeit, dazu gehören Fragen wie Dialogfähigkeit, Lernfähigkeit, Kritikfähigkeit. Ich denke, dass das schon ein ganz wichtiger Aspekt ist.* Leichtathletik-F, 21

Das wichtigste Mittel zur Regulierung von Konflikten wird daher vor allem in *Gesprächen* gesehen. Abhängig davon, ob ein oder mehrere Athleten an dem Konflikt beteiligt sind, sollte jeweils das Einzelgespräch oder das Gespräch mit der ganzen Gruppe gesucht werden:

> *Bei Konflikten suche ich zunächst das Einzelgespräch. Wenn ich merke, das ist eine Sache, die darüber hinausgeht, muss man sich eben zusammensetzen und das in der Gruppe klären. Es kann ja sein, dass es dazu verschiedene Auffassungen gibt oder meine Sichtweise nicht unmittelbar die richtige ist, das muss ich im Prinzip abchecken.* Volleyball-TR-2, 206

> *Bei Konflikten mache ich erst ein Einzelgespräch, oder wenn es wirklich auch die Gruppe betrifft, dann spreche ich das auch vor der Gruppe an. Aber erst mal muss man versuchen, mit dem Sportler unter vier Augen zu reden und dann einfach Lösungen zu finden.* Biathlon-TR, 45

> *Ich gehe sehr offen mit Konflikten um. Da muss man drüber reden. Da muss man jeden seine Meinung sagen lassen und dann versuchen, einen Mittelweg zu finden.* Judo-TR, 121

Innerhalb solcher Gespräche sollte die Strategie des Trainers darin bestehen, sich der Diskussion mit dem Athleten zu stellen und ihn mit Hilfe von Argumenten zu einer Einstellungs- und Verhaltensänderung zu bewegen, um die Widersprüche aufzulösen:

> *Wenn Konflikte da sind und ein Trainer im Grunde genommen überhaupt nicht in der Lage ist, die auch mal auszudiskutieren, da auch mal mit Argumenten und Gegenargumenten irgendwo zu kommen. Wenn er das praktisch dann abbricht oder etwas nicht ausdiskutiert. Wenn einer das grundsätzlich gar nicht hinbekommt, da mit einer Gruppe darüber zu sprechen oder zu diskutieren, dann ist das schon sozial inkompetent. Denn zum Zusammenleben gehört einfach, auch die Dinge auszudiskutieren, dann letztendlich zu überzeugen, über Argumente zu überzeugen.* Fußball-TR-1, 34

Dabei betonen die Interviewpartner auch, dass es wichtig ist, die Diskussion auf einer sachlichen Ebene zu führen und eine Eskalation in Richtung einer Personalisierung und Emotionalisierung der Widerspruchskommunikation zu vermeiden. Im Hinblick auf die Überzeugungsfähigkeit des Trainers und eine produktive Konfliktlösung kommt der Fachkompetenz des Trainers und einer *Argumentation auf fachlicher Basis* eine große Bedeutung zu:

> *Bei Sachkonflikten kommt jetzt die Fachkompetenz des Trainers zum Tragen. Dass man dann eben auch sagt oder auch alleine aufgrund von Fakten und Daten belegt, dass bei gutem Training eine dementsprechende Leistungssteigerung zu erreichen ist. Die Standpunkte werden zwar klargemacht, aber man kann das hinterher analytisch anhand von Zahlen, Fakten oder auch Entwicklungskurven aufzeigen. [...] Das wird in den meisten Fällen auch akzeptiert. Weil in dem Moment kommen die Emotionen raus, man unterhält sich auf Basis von Fakten. Und Fakten kann man nicht verschieben. Da kann ich nicht sagen, die Fakten finde ich gut, oder ich finde sie schlecht.* Schwimmen-TR-1, 36

> *Also ich habe einen bestimmten Anspruch, und einige Spieler haben diesen Anspruch auch, das muss man am Anfang der Saison abstecken, dass man denselben Anspruch hat, dass man auch auf die Spieler eingeht. Dann muss man sich vielleicht runter oder hochschrauben. Man hat also denselben Anspruch, glaubt aber mit unterschiedlichen Methoden dem Anspruch gerecht werden zu können. Das heißt, ich glaube, wir müssen das und das machen, damit wir diesem Anspruch gerecht werden und damit wir das Ziel erreichen und die Spieler sehen das vielleicht nicht. Das ist dann eine sehr fachliche Diskussion und sehr emotionslos.* Hockey-TR-1, 45

Eine Möglichkeit, um die Überzeugungskraft des Trainers und seine fachliche Argumentation zu unterstützen, sehen die Interviewpartner in der Nutzung von zusätzlichen „Beweismitteln“. Wenn der Widerspruch aus dem Verhalten des Athleten während des Wettkampfs resultiert, bieten sich beispielsweise Videoaufnahmen an, um ein Fehlverhalten aufzudecken und den Athleten von der Notwendigkeit einer Verhaltensänderung zu überzeugen:

> *Wir arbeiten natürlich auch sehr viel mit Video. Das Spiel war am Samstag, dann holt man sich Montag den Spieler, man hat das Video schon zusammengeschnitten und dann zeigt man ihm diese Szenen. Es kann ja sein, dass der Spieler einen Wurf genommen hat, als zwei Spieler auf ihn rausgehen und drei Meter neben ihm steht ein Spieler, der völlig frei ist. Dann muss man ihn ja auch hinterher fragen, hast du die Alternative gesehen, dass du den Pass hättest zur Seite spielen können, und er hätte einen ganz freien Wurf gehabt? Und das kann man am Video ganz deutlich zeigen und mit ihm besprechen. Dann kommt ja auch meistens die Einsicht, stimmt Coach, du hast Recht. In dem Fall hätte ich den Pass spielen müssen.* Basketball-TR-1, 119

> *Der Hauptkonfliktpunkt zwischen Spieler und Trainer ist, dass die Spieler, die nicht von Anfang an spielen, glauben, ungerecht behandelt zu werden, und der Trainer spricht nicht mit ihnen, kümmert sich zu wenig um sie. Wenn man sich mit den Spielern mal darüber unterhält, wie sie sich selbst*

> *sehen, ist man immer verwundert, auf welchem Niveau sie sich eigentlich sehen. Man kann denen das mal per Video zeigen. Kleines Beispiel: B. C. war sauer, dass er in der Halbzeit ausgewechselt worden ist. Ich war eigentlich überrascht, dass er nicht schon nach 20 Minuten rausgegangen ist. Dann war er hier und hat gesagt, das gibt es nicht. Ich habe mir die Mühe gemacht, eine Kassette zusammenzuschneiden von der ersten Halbzeit von seinen Aktionen, um dem das mal vor Augen zu führen. Spieler merken sich immer nur die guten Dinge im Spiel. Aber wenn man den Spielern das vor Augen führt und das nicht aggressiv macht, sondern sagt, lass uns einfach mal gucken und dann kannst du selbst noch mal eine Einschätzung abgeben. Dann sagt der hinterher, du hast Recht.* Fußball-M-1, 93

Bei Konflikten zwischen Athleten, an denen der Trainer nicht direkt beteiligt ist, sollte er den Interviewaussagen zufolge vor allem die Rolle eines *Vermittlers* einnehmen. Dabei geht es darum, zunächst die Standpunkte der Konfliktparteien zu ermitteln und schließlich gemeinsam zu einer Lösung des Konflikts zu gelangen:

> *Also Neid ist natürlich ganz schwierig. Wenn jemand wirklich Neid gegenüber einem anderen Spieler hegt, dann ist das ein Problem, was eigentlich nach gar nicht zu lösen ist. Also da muss man wirklich versuchen, die jeweiligen Spieler dann so zur Seite zu nehmen und mit denen darüber sprechen, dass man sagt, passt auf, wenn ihr euch hier untereinander so bekriegt weil ihr Neid untereinander hegt, dann schadet das der ganzen Mannschaft. Und das ist eben kein Einzelsport, sondern das ist ein Teamsport. Was andere Sachen angeht, denke ich, ist es immer wichtig, dass man da auch ein Gespräch sucht, dass man versucht, die jeweiligen Parteien da an einen Tisch zu bekommen. Und entweder machen sie es alleine oder man geht vielleicht als Dritter dazu, oder zu viert dann. Oder jeder nimmt sich vielleicht einen Vertrauensspieler dazu, und man versucht da dann zu vermitteln. Das ist ganz klar. Aber oft passiert das auch, dass es unmöglich ist, dass diese Spieler sich einfach nie verstehen und mögen werden.* Fußball-A-1, 47

> *Bei zwischenmenschlichen Konflikten gehe ich dann erst mal hin und höre mir von allen Seiten die Meinungen an. Ich brauche ja von beiden den Ablauf dieser Situation, um dann im Endeffekt festzustellen, wie gehe ich an diese Sache ran? Es können ja banale Missverständnisse sein. Einfach aneinander vorbeigeredet. Und in dem Moment, wenn man dann die Sache nur klarstellt mit beiden, hat es sich zum Beispiel schon erledigt.* Schwimmen-TR-1, 34

> *Der Trainer sollte als Katalysator wirken, also bestehendes Konfliktpotenzial rechtzeitig katalysieren. Der Trainer muss das erkennen und dann entsprechend versuchen zu lösen, also dass man quasi auch als*

> *dritte Person, wenn es da jetzt klemmt zwischen zwei Sportlern oder zwischen Sportler und Co-Trainer oder zwischen Sportler und was weiß ich wem oder zwischen zwei Trainern, dass man dann dafür Sorge trägt, das zu lösen. Es ist immer gut, wenn einer von außen das regelt.* Ski Nordisch-TR, 196

Zusammenfassend lässt sich hinsichtlich der Regulierung von Widersprüchen innerhalb der Trainer-Athlet-Interaktion und zwischen den Athleten einer Wettkampfeinheit Folgendes festhalten:

- Widersprüche und Konflikte lassen sich in Wettkampfeinheiten des Spitzensports auf vielfältige Ursachen zurückführen. Dazu gehören einmal *unterschiedliche Erwartungen und Einschätzungen* von Trainer und Athleten im Hinblick auf das sportliche Ziel und den Weg der Zielerreichung. Ferner können Konflikte dann entstehen, wenn personale Erwartungen von Athleten an ihre Rolle innerhalb der Wettkampfeinheit nicht erfüllt werden. Hier ist vor allem die *Ersatzspielerproblematik* in Sportspielmannschaften zu nennen. Darüber hinaus treten den Interviewaussagen zufolge auch persönliche Konflikte auf, die aus *Neid und Missgunst* resultieren. Und schließlich können auch *Missverständnisse* zum Ausbruch von Konflikten führen, wenn beispielsweise Kritik falsch verstanden und als „persönlicher Angriff" interpretiert wird.
- Hinsichtlich des Umgangs mit Widersprüchen und Konflikten führen die Interviewpartner vor allem präventive Strategien an, die sich als *Management von Konfliktpotenzialen* kennzeichnen lassen. Hier gilt es zum einen, innerhalb der Wettkampfeinheit *Regeln aufzustellen, die Verhaltensweisen, die die Eskalationsdynamik von Konflikten forcieren, verbieten und Regelverstöße sanktionieren*. Dies betrifft beispielsweise das Verbot, dass Widersprüche innerhalb der Wettkampfeinheit nicht nach außen getragen und in der Öffentlichkeit preisgegeben werden dürfen. Darüber hinaus ist es jedoch grundsätzlich wichtig, *Widersprüche innerhalb der Wettkampfeinheit zuzulassen* und nicht gewaltsam zu unterdrücken, da der Nutzen von Widersprüchen für die Wettkampfeinheit beispielsweise darin liegen kann, festgefahrene und innovationshemmende Strukturen zu verändern. Voraussetzung hierfür ist ein offenes und vertrauensvolles Klima, das die Angst vor Sanktionen im Falle der Kommunikation eines Widerspruchs abbaut. Darüber hinaus ist es hinsichtlich des Problems der Nichtberücksichtigung personaler Erwartungen von Bedeutung, *Entscheidungen im Hinblick auf divergierende Erwartungen transparent zu machen und das Vertrauen zu wecken, dass personale Erwartungen zu einem späteren Zeitpunkt Berücksichtigung finden werden*. Hier gilt es dementsprechend, das Gespräch mit den jeweiligen Athleten zu suchen, Entscheidungen fachlich zu begründen und Perspektiven für die Zukunft aufzuzeigen, um die Trainingsmotivation und Kooperationsbereitschaft aufrechtzuerhalten. Die Nichterfüllung personaler Erwartungen kann sich auch auf den Bereich der öffentlichen Darstellung und das Prestige von Athleten beziehen. Hier gilt es vor allem, innerhalb von Sportspielmannschaften *Kommunikationsstrukturen zu etablieren*, die eine angemessene Beachtung aller Athleten in der Öffentlichkeit ermöglichen, indem beispielsweise gegenüber den Medien immer wieder beharrlich auf

die Bedeutung und Wichtigkeit aller Spielpositionen hingewiesen wird und auch nicht so medienwirksame „Zubringerfunktionen“ hervorgehoben werden, um deren Erfüllung weiterhin sicherzustellen. Schließlich gilt es auch, den Akteuren eine *konfliktbezogene Medienkompetenz* zu vermitteln. Diese impliziert das Wissen über eskalative Konfliktmechanismen sowie Vorgaben darüber, welche Informationen den Medien erteilt werden dürfen und welche Äußerungen zu unterlassen sind.

- Bezogen auf den *Umgang mit laufenden Konflikten* betonen die Interviewpartner, dass sich ein produktives Konfliktverhalten von Trainern vor allem dadurch auszeichnet, dass sie nicht grundsätzlich versuchen, Konflikte hierarchisch zu lösen, sondern dass es zunächst gilt, Lösungsstrategien zu wählen, die auf eine Verhaltens- und Einstellungsänderung des Konfliktgegners auf der Basis von *Überzeugung* abzielen. Das wichtigste Mittel der Konfliktregulierung wird demnach in *Gesprächen* gesehen. In solchen Gesprächen kommt der Fachkompetenz des Trainers und einer *Argumentation auf fachlicher* Basis hinsichtlich einer produktiven Konfliktlösung auf der Basis von Überzeugung eine große Bedeutung zu, gerade auch deswegen, weil verhindert werden muss, dass sich Konflikte von einer sachlichen Ebene auf eine persönliche und emotionale Ebene verschieben, was eine Konfliktlösung zunehmend schwieriger werden lässt. Kommt es zu Konflikten zwischen Athleten einer Wettkampfeinheit, an denen der Trainer nicht direkt beteiligt ist, sollte dieser vor allem die Rolle des *Vermittlers* einnehmen.

2.4 Koordination unterschiedlicher Handlungslogiken

Im Mittelpunkt der bisherigen Betrachtungen stand vor allem die Trainer-Athlet-Interaktion. Hier wurde anhand der Interviewaussagen beleuchtet, wie der Trainer innerhalb der Kommunikation mit seinen Athleten die Verständigung sichern, Kooperation herstellen und Widersprüche regulieren kann. Im modernen Spitzensport muss sich ein Trainer jedoch nicht nur mit Athleten, sondern auch mit weiteren Akteuren innerhalb und auch außerhalb der Wettkampfeinheit auseinandersetzen, die jeweils eigene Erwartungen an den Trainer richten und dabei zum Teil von sehr unterschiedlichen Handlungslogiken geleitet werden. Hier gilt es für sozial kompetente Trainer über ihre eigentliche Aufgabe der Leistungssteuerung der Athleten hinaus, diese *unterschiedlichen Handlungslogiken zu koordinieren* und in ihrem Trainerhandeln zu berücksichtigen.

Innerhalb der Wettkampfeinheit ist vor allem die Beziehung zu *Managern und Vereins- bzw. Verbandsfunktionären* von Bedeutung, die die finanziellen und organisatorischen Ressourcen der Wettkampfeinheit steuern und die den Trainern zumeist vorgesetzt sind. Aus dieser formal geregelten Beziehung zwischen Trainern und Managern bzw. zwischen Trainern und Funktionären ergeben sich den Interviewaussagen zufolge spezifische Anforderungen, wie der Trainer mit diesen Bezugspersonen umgehen sollte. Insbesondere erscheint eine alters- und zielgruppenspezifische Kommunikation notwendig:

> *Die Funktionäre sind in der Regel etwas älter, sind auch von ihrem Stand in der Gesellschaft meistens in einer gehobenen Position, jetzt auch*

> *beruflich. Und somit muss man entsprechend formulieren können, sich gewählt ausdrücken können und auch wissen, wie man sich zu benehmen hat. Man muss sich darstellen und verkaufen können, vernünftig kommunizieren können.* Ski Nordisch-TR, 21

> *Also ich müsste jetzt mit einem Funktionär anders reden als im Sport mit einem Jugendlichen. Und davon hängt es stark ab, dass der mich versteht im wahrsten Sinne des Wortes. Das ist für mich so etwas Wesentliches, denn nur dann kann man auch schlussendlich diskutieren oder kommunizieren. Und das ist der Kern, von dem hängt es ab.* Ski Nordisch-TR, 146

> *Management bedeutet, dass ich angestellt bin. Wenn ich angestellt bin, ist das mein Chef. Also muss ich mit meinem Chef anders umgehen als mit den Fans.* Schwimmen-TR-1, 203

Für die Gestaltung der Beziehung zwischen Trainern und Managern bzw. Funktionären ist es darüber hinaus aus der Sicht der Interviewpartner wichtig, die jeweiligen Kompetenz- und Aufgabenbereiche deutlich festzulegen und voneinander abzugrenzen. Eine Gefahr wird von den Trainern vor allem darin gesehen, dass sich Manager oder Funktionäre in die sportliche Arbeit des Trainers einmischen und versuchen, darauf Einfluss zu nehmen. Hier erachten es die Trainer als ganz wichtig, die Entscheidungsautonomie in ihrem Kompetenzbereich zu bewahren und dies innerhalb der Kommunikation mit den jeweiligen Bezugspersonen deutlich zu machen:

> *Es gibt viele gute Manager und viele schlechte. Schlechte versuchen, sich in sportliche Dinge einzumischen, und das muss man ganz klar abgrenzen. Das sollte genau definiert sein. Man muss die Bereiche des sportlichen Leiters und des Managers genau abgrenzen, sonst führt das zu Konflikten. Wenn ein Manager versucht, sich in bestimmte Sachen einzumischen, wo er sich nicht einmischen sollte, dann hat ein Manager kein Vertrauen zum Trainer, und dann ist das sowieso nichts wert.* Basketball-TR-1, 211

> *Die Beziehung zu Funktionären kann problematisch sein, wenn sich Funktionäre in die Trainingsarbeit mit einmischen, wenn bestimmte Forderungen kommen. Auch da ist es, glaube ich, eine Gratwanderung, eine Frage der Kommunikation, um deutlich zu machen, bis wohin die Arbeit der Funktionäre geht, wo die Arbeit des Trainers anfängt und inwieweit es dann Überschneidungen gibt.* Leichtathletik-TR, 141

Ein weiteres Konfliktpotenzial in der Beziehung zwischen Trainern und Managern kann sich aus unterschiedlichen Leitorientierungen ergeben. Während Trainer für den sportlichen Erfolg der Wettkampfeinheit verantwortlich sind und dementsprechend optimale Rahmenbedingungen fordern, um dieses Ziel zu erreichen, haben Manager die Verantwortung für die wirtschaftliche Situation und verfolgen demnach auch ökonomische Ziele. Hier wird an Trainer von Seiten der Manager die Erwartung gestellt, die ökonomischen

Voraussetzungen der Wettkampfeinheit in ihrer sportlichen Planung angemessen zu berücksichtigen und die Bereitschaft zu zeigen, dort Kompromisse einzugehen:

> *Der Trainer bringt ein Konzept mit und wählt eine sportliche Perspektive. Und ein Idealfall ist es, wenn er dieses Konzept dann auch noch herunterbrechen kann auf die Belange des Vereins. Jeder Verein hat eine unterschiedliche wirtschaftliche Basis, und wichtig ist eigentlich, dass ein Trainer nicht anfängt zu sagen, ich brauche die und die Nationalspieler, damit ich erfolgreich bin, sondern dass er sagt, ich kann in dem Rahmen das Optimum rausholen.* Handball-M-1, 11

> *Konflikte können immer wieder vorkommen, weil man irgendwo einfach diese zwei unterschiedlichen Ziele sehen muss. Ich habe den Auftrag von unserem Verein bekommen, die Saison irgendwo ausgeglichen abzuschließen. Das tut mir manchmal persönlich auch weh, dass ich dann irgendwo den Rotstift ansetzen muss. Der Trainer probiert auf der anderen Seite, die optimale Vorbereitung zu kriegen. Ich möchte nicht sagen, dass unser Trainer dann das Geld wie Prinz Karneval zum Fenster rauswirft. Da hat er eine gewisse Verantwortung, der er auch vollkommen nachkommt, aber da können dann halt dementsprechend auch mal Konflikte entstehen. Dass er sagt, wir fliegen da und da hin und ich sage, wir müssten aus finanziellen Gründen mit dem Bus hinfahren. Die Situationen sind da, dass da irgendwo zwei kontroverse Standpunkte vorhanden sind, da muss man nachher halt auch sehen, wie man es irgendwo zusammenkriegt. Also, es ist nicht so, dass der da auf seinem Standpunkt beharrt oder ich auf meinem Standpunkt beharre. Also das wäre sicherlich sehr, sehr schlecht. Das würde das Vertrauen doch ein bisschen erschüttern, wovon ich eben sprach, was die Grundvoraussetzung für unsere Arbeit dann halt auch ist. Dass man immer offen aufeinander zugehen kann. Man versucht, Kompromisse zu finden und trotzdem das Optimum auf die Reihe zu bekommen.* Volleyball-M, 107

Um eine optimale Abstimmung und Zusammenarbeit des Trainers mit den Akteuren im Management und in der Führung der Wettkampfeinheit zu gewährleisten, ist es den Interviewaussagen zufolge sehr bedeutsam, dass sich Trainer gewisse *Netzwerke* aufbauen. Die Beziehung zu Managern und Funktionären sollte idealerweise über ein formales Angestellten-Vorgesetzten-Verhältnis hinausgehen und sich auch durch Kollegialität und Kooperation sowie einen permanenten Austausch von Wissen und Information auszeichnen. Auch hier wird auf die Bedeutung von Vertrauen und Personalisierung innerhalb der Beziehung dieser Akteure hingewiesen. Ein solches auf Kooperation und Vertrauen basierendes Netzwerk erleichtert es innerhalb der Wettkampfeinheit, Kompetenzen klar zu verteilen und zuzuordnen, aber dennoch zu gemeinsamen Entscheidungen und Kompromissen sowie zu einer produktiven Lösung von Widersprüchen und Konflikten in der Lage zu sein:

Partnerschaft, dieses Netzwerk, man informiert sich permanent gegenseitig. Das macht dann letztendlich auch die Stärke von so einer Gruppe aus. Mittlerweile gibt es im Spitzensport so viel Spezialwissen, dass man sich einfach abgleichen muss und nicht mit Herrschaftswissen da umgeht. Stärken, die ich im Organisatorischen, Verwaltungstechnischen, Finanztechnischen habe, was die Trainer nicht haben können, was sie aber teilweise brauchen, die ich zuliefere. Und mir fehlen häufig einfach die Informationen vom Athleten. Und wenn dieser Abgleich sehr offen und permanent stattfindet, dann hat man schon viel gewonnen. Also auch gerade dieses Wissens-Netzwerk und Vertrauen. Diese Basis muss da sein, das halte ich für enorm wichtig. Und dann würde ich schon fast sagen, es ist kollegial. Wir treffen auch Entscheidungen gemeinsam und ich erlebe das eigentlich so, dass die Trainer mich auch zu Nominierungen fragen, obwohl ich gar nicht für Nominierungen zuständig bin. Basketball-F, 73

Auf dem Papier bin ich dem Trainer überstellt, aber ich sehe mich mehr als Helfer und Partner des Trainers und nicht als sein Vorgesetzter. Ich bin selber Fußballlehrer und habe eigentlich täglich Kontakt zum Trainer, und wir haben ja hier noch ein weiteres Feld, die Nachwuchsförderung, und auch da fühle ich mich natürlich verantwortlich. Entscheidungen in der Kaderzusammenstellung treffen wir gemeinsam. Fragen des Tagesgeschäftes, wann ist Training, wie wird trainiert, spielt Meier oder Müller, entscheidet der Trainer. Da ist ganz klar, da sind die Spielregeln verteilt, das ist Sache des Trainers. Wenn er mich um Rat fragt, dann sage ich meine Meinung, aber mehr als gefragte Leistung und nicht als aktives Eingreifen von mir, weil ich das auch wichtig empfinde, dass hier klar und unmissverständlich rüberkommen muss, dass es nur einen Chef im Ring gibt, was die Mannschaft angeht, das ist der Trainer. Und deswegen sage ich, betrachte ich mich mehr als Partner und Helfer und definiere meine Aufgabe danach, alles zu tun, dass der Trainer optimale Arbeitsbedingungen hat. Fußball-M-2, 8

Kooperation ist total wichtig. Ich glaube, dass so eine Ein-Mann-Show nicht mehr zeitgemäß ist. Das ist auch nicht mehr zu leisten, es gibt einfach so viele Dinge, die wichtig sind für den sportlichen Erfolg, die man als Einzelner nicht bewerkstelligen kann. Man hat immer ein Team, selbst in den untersten Klassen hat man schon ein kleines Team, und da muss natürlich die Kooperation einfach funktionieren, und das halte ich auch für ganz wichtig. [...] Da muss die Chemie stimmen. Auch dass man die gleiche Sprache spricht und einer Meinung ist. Klare Aufgabenverteilungen sind auch wichtig und dass man sich jetzt nicht gegenseitig die Kompetenzen streitig macht, denn da ist schnell mal einer beleidigt. Man kann dann hinterher sagen also so und so, das müssen wir vielleicht verändern, aber jetzt nicht permanent reinreden. Also kritikfähig muss man schon sein, also jeder einzelne. Aber wenn man sich auf jemanden einigt, dann

> *sollte man ihm auch die Verantwortung für das Metier überlassen. Auf jeden Fall.* Ski Nordisch-TR, 188

> *Wir sind ein Team. Es muss einer am Ende die Entscheidung treffen, das ist klar. Aber das ist eigentlich relativ selten, weil man sehr oft mit einer guten Fachdiskussion am Ende zu eindeutigen Ergebnissen kommt, die auch alle tragen können. Und wer da nicht in der Lage ist mitzuwirken, auch mal selbst zu sagen, ich muss mich auch mal ein bisschen zurücknehmen, muss auch mal einen Kompromiss anbieten können, dann kann man so einen großen Verband nicht führen. Und das wäre meine größte Sorge, wenn sich das so in ein Individualistentum entwickelt, dann würde unsere Leistung auch relativ schnell zurückgehen.* Rudern-F, 11

Ein solches Kommunikations- und Kooperationsnetzwerk ermöglicht es auch, dass die Akteure nach außen hin als Einheit auftreten, was gerade vor dem Hintergrund des enormen Medieneinflusses und der Möglichkeit einer externen Generierung von Konflikten durch die Medien von großer Bedeutung sein kann:

> *Wenn wir in Krisensituationen sind, ist es ja auch wichtig, dass wir viel miteinander sprechen, auch gerade, wenn man sich noch nicht so lange kennt. Unser Trainer ist erst seit November da. Wir arbeiten ja noch keine 5 Monate zusammen, und da ist es dann schon wichtig, auch ein Gespür dafür zu kriegen, wie tickt der andere. Gerade, wenn sie in diesem Mediendschungel sind, ist es ja wichtig, dass man sich dann auch nicht missverstanden fühlt. Und da ist es eben wichtig, dass man dann in diesen Zeiten ganz kurze Wege und ganz schnelle Informationen transportiert, denn sonst werden wir relativ schnell auch auseinander dividiert. Das sind ja diese typischen Mechanismen, wie der Boulevard dann aus Halbsätzen irgendwelche Deutungen macht.* Fußball-M-2, 79

Trainer müssen sich im Spitzensport jedoch nicht nur mit Erwartungen und Anforderungen innerhalb der Wettkampfeinheit auseinander setzen, sondern auch mit externen Bezugsgruppen. Dazu gehören beispielsweise *Sponsoren* aus der Wirtschaft, die in einem Leistungsaustausch mit den Akteuren der Wettkampfeinheit stehen und ganz konkrete Erwartungen an deren Verhalten richten. Probleme können hier jedoch daraus resultieren, dass solche Erwartungen nicht immer kompatibel sind mit den sportlichen Anforderungen, die Athleten im Hinblick auf eine optimale sportliche Leistungsentwicklung erfüllen müssen:

> *Da haben wir kein geschlossenes Bezugssystem, das ist ja auch nicht das Problem. Das sind ja ganz eigene Interessen, die diese Partner haben, das ist ja auch legitim. Und die sind manchmal nur bedingt vereinbar mit dem, was möglicherweise der Trainer für richtig und notwendig hält. Dann nehmen sie mal das Beispiel Wettkampfhäufigkeit, das hatten wir eben schon mal. Ein Sponsor wird vielleicht daran interessiert sein, dass der Athlet X noch 5 weitere Wettkämpfe macht, wo er im Fernsehen zu*

> *sehen ist, also damit automatisch das Logo zu sehen ist. Der Trainer wird vielleicht sagen, hier fehlt uns dann die Zeit, um jetzt nach einem ersten Wettkampfblock, Richtung Saisonhöhepunkt noch einmal vom Training her ein bisschen Unterbau zu schaffen und uns möglicherweise noch mal zu verbessern. Trainer unterliegen in der Hälfte der Fälle mit dieser Einschätzung.* Leichtathletik-F, 111

Hier gilt es für Trainer, Kosten und Nutzen solcher Entscheidungen abzuwägen. Die Abhängigkeit der Wettkampfeinheit von Sponsoren ist jedoch relativ groß, so dass der Entscheidungsspielraum von Trainern hier eingeschränkt ist. Um die finanziellen Zuwendungen zu sichern, ist eine angemessene Erfüllung der Erwartungen von Sponsoren notwendig und auch für Trainer unerlässlich:

> *Der Trainer hat zu repräsentieren, Kontakt mit den Sponsoren aufzunehmen. Aber nicht nur der Trainer, sondern die Spielerinnen genauso. Weil so ein Sponsoring ist das A und O. Kommen wir wieder an den Anfang zurück, der Etat, den wir aufstellen, besteht halt auch aus Sponsorengeldern, wie stark die Gewichtung ist, lassen wir jetzt mal dahingestellt sein, aber es ist ein großer Betrag.* Volleyball-M, 141

> *Man muss dann, ich denke mal, auch zu Sponsoren, soweit loyal sein, dass man, das ist ein ganz wichtiger Punkt, dass man auch deren, sagen wir mal, Anliegen, eine gewisse Werbewirksamkeit zu erreichen, auch erfüllt. D. h., dass man dann gewisse Termine, die die denn auch vorgeben, auch dementsprechend motiviert, auch wenn man dazu keine Lust hat, wahrnimmt und sich dementsprechend auch präsentiert. Sei es durch Werbung, ob es am Auto ist, ob es auf der Kleidung ist oder irgend so was. Dass man auch in Interviews eben mal ab und zu den Namen des Sponsors fallen lässt. Auch da kann man ja in den Medien durchaus Gespräche in die Richtung lenken, dass man mal den Namen des Sponsors fallen lassen kann.* Basketball-TR-2, 220

Neben Sponsoren gibt es weitere externe Bezugsgruppen, die in einem Leistungsaustausch mit der Wettkampfeinheit stehen und auch konkrete Erwartungen an das Verhalten von Trainer stellen. Dazu gehört auch das *Publikum*, das die Wettkämpfe der Athleten und Mannschaften besucht. Zuschauer suchen häufig vor allem die Nähe zu den Akteuren der Wettkampfeinheit, sie stellen beispielsweise Fragen oder haben Autogrammwünsche etc. Auch hier gilt es für Trainer, diesen Erwartungen und Wünschen in angemessener Weise nachzukommen, um die Zuschauer an die Wettkampfeinheit zu binden:

> *Der Trainer muss auf die Zuschauer eingehen, denn die sind das A und O. Sie können sich ja mal vorstellen, vor einer leeren Halle zu spielen. Das macht nicht so viel Spaß, ist nicht so motivierend, als vor einer vollen Halle. Wenn ich da nicht auf die Zuschauer eingehe, den Interviewwünschen nachkomme, Autogrammwünschen nachkomme, Öffentlichkeitsver-*

> *anstaltungen nachkomme, könnte das einem die Öffentlichkeit dann halt dementsprechend übel nehmen und dementsprechend das halt auch mit den Besucherzahlen quittieren.* Volleyball-M, 143

> *Also Fans brauchen Nähe. Das ist ganz wichtig für Fans. Die wollen einem mal die Hand schütteln, abklatschen. Und ich denke man muss sich den Fans einfach stellen und mit denen einfach mal reden und mal fragen und sich ein bisschen Zeit nehmen für die. Das ist wichtig für die.* Basketball-TR-1, 205

Sehr wichtig ist vor allem auch das Verhältnis von Trainern zu einer weiteren externen Bezugsgruppe, die ebenfalls in einem Leistungsaustausch mit der Wettkampfeinheit steht und gerade in hochprofessionalisierten und kommerzialisierten Sportarten einen immensen Einfluss auf interne Entwicklungen und Erwartungen innerhalb der Wettkampfeinheit ausüben kann: die Medien. Die Interviewpartner beschreiben das Verhältnis zwischen Trainer und Medien als zwiespältig. Auf der einen Seite besteht bei der Medienberichterstattung über die Wettkampfeinheit immer die Gefahr, dass Fakten verkürzt oder verfälscht wiedergegeben werden und dadurch innerhalb der Wettkampfeinheit Konflikte entstehen. Das heißt für Trainer, dass sie grundsätzlich sehr genau überlegen müssen, wie viele und welche Informationen sie den Medien preisgeben:

> *Ich habe unseren Trainer wirklich vorbereiten müssen, über mehrere Wochen musste ich dem alles sagen. Auch wenn die Medienberichter noch gar nicht hier waren, habe ich gesagt, Trainer, gucken sie sich das an. Es ist kein Zuckerschlecken hier. Wissen sie, wenn sie eben so sind, wie unser Trainer ist, dass er eben auch Dinge, die ihm wichtig sind, dass man respektvoll miteinander umgeht, dann fallen sie den Brüdern hier natürlich sofort auf den Leim. Ich sage mal, weil sie ja gar nicht so urschäbig denken in der Frage. Und davor wollte ich unseren Trainer bewahren, dass er am Ende direkt verbrannt wird. [...] Sie können es nicht verhindern, dass die Boulevardzeitung sie wieder runter macht. Sie können es nicht verhindern, dass am Ende ein Spieler die Zeitung liest und sich leider viel zu intensiv damit beschäftigt, und die Frau dann auch noch sagt: ‚Mensch Schatz, guck mal, was über dich in der Zeitung steht, das kannst du dir doch nicht gefallen lassen!' Und sie beschäftigen sich mit dem ganzen Käse, und das strahlt natürlich wieder ab auf das Verhältnis zum Trainer. Und die meisten haben ja gar nicht die Traute und sagen, Trainer, hast du das wirklich so gesagt, oder? Nein, die nehmen diesen gedruckten Unsinn, der oftmals aus Zusammenhängen raus isoliert betrachtet eine ganz andere Bedeutung bekommt, viel zu ernst. Und das führt auch wiederum dazu, dass man aufpassen muss, dass daraus keine Konflikte entstehen.* Fußball-M-2, 156

> *Also da kann man schon einwirken über die Medien, glaube ich. Allerdings muss man auch tatsächlich aufpassen, was man sagt, weil natürlich*

> *die Medien grundsätzlich eine normale Story oder eine Abhandlung oder irgendwas nicht drucken, sondern die drucken immer was ab, wo der geneigte Leser schon Interesse bekundet. Das heißt, Sensationen, Besonderheiten, auf die sind Medienvertreter scharf, und da muss man eben aufpassen.* Ski Nordisch-TR, 39

Auf der anderen Seite können die Medien Trainern auch ein Forum bieten, das diese strategisch nutzen können, wenn es beispielsweise darum geht, auf die Notwendigkeit von Strukturveränderungen hinzuweisen oder indirekt auf das Verhalten und die Motivation von Athleten einzuwirken, indem diese in den Medien herausgehoben und gelobt werden. Im Rahmen der Diskussion eines Managements von Konfliktpotenzialen wurde ja beispielsweise schon darauf hingewiesen, dass die Medien die Gelegenheit bieten, um auf die hohe Bedeutung von taktisch „kleinen“ und nicht so medienwirksamen Rollen von Athleten hinzuweisen:

> *Man hat sicherlich die Möglichkeit, wenn man nicht selber Dinge vorantreiben möchte - zum Beispiel auch im Verhältnis zu Funktionären, wenn man jetzt gerne hätte, dass sich irgendwas verändert, Strukturen, Personal oder so, hat man die Möglichkeit, über Medien da einzuwirken, wenn man das Medienvertretern verkauft, weil die Medienvertreter in der Regel zunächst nur alles oder nichts glauben, weil sie in den seltensten Fällen so viel Fachwissen haben.* Ski Nordisch-TR, 39

> *Sicherlich kann der Trainer die Medien auch strategisch nutzen, weil, wenn ich weiß, dass die Spieler sich da intensiv mit beschäftigen, dann kann ich natürlich auch mal Botschaften da rüberbringen. Mal ein Lob verteilen.* Fußball-M-2, 156

> *Das ist auch sehr wichtig, dass man eine gute Basis zu den Medien hat. Also auch schon fast eine Freundschaft zu denen aufbaut. So dass man auch mal sagen kann, schreib dies nicht über den Sportler oder das nicht über den Sportler. Weil der Sportler liest es natürlich auch und dann kann das Auswirkungen auf Leistung oder auf das Training haben.* Schwimmen-TR-2, 175

Vor dem Hintergrund dieser Gefahren, jedoch auch im Hinblick auf den potenziellen Nutzen der Medienberichterstattung, gilt es für Trainer, ein möglichst gutes Verhältnis zu den Medienvertretern aufzubauen, um einerseits zu verhindern, dass diese sich gegen sie stellen, und um andererseits zu gewährleisten, dass sie ihnen eine Plattform für entsprechende Steuerungsversuche bieten. Trainer benötigen in diesem Zusammenhang vor allem eine hohe Medienkompetenz, die sich durch eine entsprechende Kommunikationsfähigkeit und ein strategisches Geschick im Umgang mit den Medienvertretern auszeichnet:

> *Das ist teilweise ein sehr heikles Thema. Man hat immer im Hinterkopf, dass man von den Medien lebt. Ohne Medien geht es nicht, deswegen ver-*

> *suche ich immer, dort eigentlich ein freundschaftliches Verhältnis zu führen, um einfach die immer auf meiner Seite zu haben. Und so lange man ein freundschaftliches Verhältnis zu den Medien führen kann, hat man damit gar keine Probleme. Man sollte nicht den Fehler machen, dass man sich mit irgendeinem, der in irgendeiner Ortszeitung schreibt, auf Kriegspfad begibt.* Volleyball-TR-1, 185

> *Also sicherlich ist es richtig, dass die Medien eine immer größere Rolle spielen. Man braucht Kommunikationsfähigkeit, um sich mit den Medien auszutauschen. Man muss sich im Klaren darüber sein, welche Informationen weitergegeben werden und welche Information man halt nicht weitergibt. Man muss rhetorisch sicherlich in der Lage sein, sich entsprechend zu äußern, sich zu artikulieren. Ich glaube auch, dass es immer wichtiger wird, sich auch in den Medien entsprechend verkaufen zu können. Oder seine Arbeit oder die Erfolge der Athleten verkaufen zu können.* Leichtathletik-TR, 135

Hinsichtlich des Umgangs von Trainern mit internen und externen Bezugsgruppen lässt sich Folgendes festhalten:

- Im Spitzensport muss sich ein Trainer nicht nur mit Athleten auseinander setzen, sondern auch mit weiteren Akteuren innerhalb und auch außerhalb der Wettkampfeinheit. Das Problem besteht hierbei darin, dass diese Akteure jeweils eigene Erwartungen an den Trainer richten und dabei zum Teil von sehr unterschiedlichen Handlungslogiken geleitet werden. Für Trainer gilt es, diese *unterschiedlichen Handlungslogiken zu koordinieren* und innerhalb der Trainer-Athlet-Interaktion angemessen zu berücksichtigen.
- Innerhalb der Wettkampfeinheit kommt der Beziehung von Trainern zu *Managern und Funktionären* eine wichtige Bedeutung zu. Die Verständigung mit diesen Akteuren erfordert vor allem eine alters- und zielgruppenspezifische Kommunikation. Darüber hinaus ist es wichtig, die einzelnen Kompetenzen und Aufgabenbereiche voneinander abzugrenzen und die Entscheidungsautonomie und Verantwortung des Trainers für den sportlichen Bereich zu sichern. Als sehr bedeutend für eine optimale Abstimmung und Kooperation zwischen Trainern und Managern bzw. Funktionären schätzen die Interviewpartner den Aufbau von Netzwerken ein, die vor allem auf einem gegenseitigen und permanenten Informationsaustausch, Kooperation und Kollegialität sowie Personalisierung und Vertrauen basieren.
- Trainer müssen sich ferner auch mit externen Bezugsgruppen auseinander setzen und deren Erwartungen und Bedürfnisse in angemessener Weise berücksichtigen, da die Wettkampfeinheit mit diesen Bezugsgruppen einen Leistungsaustausch unterhält und von ihnen abhängig ist. Hier werden vor allem *Sponsoren*, das *Publikum* und die *Medien* genannt. Das Verhältnis zu den Medien ist dabei für Trainer besonders bedeutsam, da die Medienberichterstattung auf der einen Seite immer die Gefahr birgt, dass Fakten verkürzt oder verfälscht wiedergegeben werden und somit innerhalb der Wettkampfeinheit Konflikte provoziert werden können; auf der anderen Seite können

die Medien Trainern jedoch auch die Möglichkeit einer Instrumentalisierung und strategischen Nutzung bieten. Um einerseits mögliche Gefahren erkennen und abwenden zu können und andererseits in der Lage zu sein, die Medien strategisch zu nutzen, benötigen Trainer dementsprechend eine hohe Medienkompetenz.

3 Zur Frage der Vermittlung und des Stellenwertes der Sozialkompetenz innerhalb der Trainerausbildung

Den dritten thematischen Schwerpunkt der Interviewstudie bildeten Fragen zur Lernbarkeit und zur Vermittlung sowie zum Stellenwert von Sozialkompetenz innerhalb der Trainerausbildung. Im Folgenden wird es zunächst darum gehen darzustellen, wie die Interviewpartner die Lernbarkeit von Sozialkompetenz einschätzen und welche Vermittlungsstrategien sie für Erfolg versprechend halten (Kap. 3.1). Anschließend sollen der augenblickliche Stellenwert von Sozialkompetenz innerhalb der Trainerausbildung der Fachverbände und des Deutschen Sportbundes sowie die dort vorhandenen Vermittlungsinhalte und -strategien beleuchtet werden (Kap. 3.2).

3.1 Lernbarkeit und Vermittlungsstrategien

Hinsichtlich der Frage, inwieweit soziale Fähigkeiten und sozial kompetentes Trainerhandeln lern- und vermittelbar sind, gibt es unter den Interviewpartnern teilweise sehr unterschiedliche Einschätzungen. Insgesamt wird die Entwicklung von Sozialkompetenz auf unterschiedliche Faktoren zurückgeführt, wobei fast alle Interviewpartner davon ausgehen, dass diese Fähigkeit multifaktoriell bedingt ist und – je nach Standpunkt – einzelne Faktoren als dominierend angesehen werden. So betonen einige Interviewpartner, dass Sozialkompetenz vor allem auf die *Persönlichkeit* des einzelnen zurückzuführen oder sogar als *Veranlagung* gegeben ist. Demnach lässt sich Sozialkompetenz nicht einfach in Form von Wissen oder Verhaltensregeln vermitteln, sondern nur bis zu einem gewissen Grad entwickeln. „Persönlichkeitsfaktoren“, „Charaktereigenschaften“ oder „Veranlagung“ werden jedoch als grundlegende Bedingungsfaktoren genannt:

> *Es gibt kein Schema F. Man kann irgendwo einem ein Konzept mit an die Hand geben, inwieweit das derjenige Trainer dann nutzt, das ist mehr als fraglich. [...] Das ist ein Wollen, aber auch eine gewisse Grundveranlagung irgendwo. Das ist eindeutig ein Persönlichkeitsfaktor.* Volleyball-M, 115

> *Ich glaube, dass vieles schon vorhanden sein muss, um gewisse Dinge dann auch anzunehmen. [...] Das sind auch Charaktereigenschaften, dass es ja dann so ist, wenn sie in einer Stresssituation sind, dass sie immer wieder in die Verhaltensmuster verfallen, die sie jahrelang am Ende praktiziert haben. Deswegen glaube ich, dass es schwierig ist. Aber dass*

> *jemand, der vorher charakterlich letztlich mehr in Richtung Egomane sich da präsentiert, plötzlich morgen, wenn er zwei Löffelchen von ihnen verabreicht bekommt, sich dann ganz anders benimmt, glaube ich nicht. Vieles ist durch die Persönlichkeit vorgegeben.* Fußball-M-2, 105

> *Ich glaube, dass man Sozialkompetenz nur ganz begrenzt lernen kann. Das ist auch viel Persönlichkeit. Das ist auch der Grund, warum Trainer sich so schwer tun, voneinander zu lernen.* Hockey-TR-1, 196

> *Bis zu einem gewissen Grad kann man Sozialkompetenz lernen. Was die Menschenführung angeht, kann man sich gewisse Techniken aneignen, aber das gewisse Händchen, würde ich mal sagen, entweder man hat es oder man hat es nicht. Man kann die Grundtechniken erwerben, aber die dann richtig einzusetzen, gelingt nicht jedem. Vieles wird einem mitgegeben.* Radsport-TR, 203

> *Ich denke schon, dass es angeboren ist.* Volleyball-A-1, 197

Auch die *eigene Sozialisation* und soziale Erfahrungen im Umgang mit anderen Menschen werden als wichtige Einflussfaktoren für die Entwicklung sozialer Kompetenz aufgefasst:

> *Am meisten lernt man Sozialkompetenz im Elternhaus und durch den Werdegang.* Rudern-TR-1, 121

> *So gewisse Grundregeln kann man schon lernen. Natürlich ist es so, dass es manchen Menschen eher liegt als anderen Menschen, das liegt ja auch mit der Erziehung, Umwelt zusammen und dann auch mit der beruflichen Ausbildung.* Ringen-A, 196

> *Das soziale Umfeld vom Trainer macht viel aus, wie er selbst erzogen worden ist oder auch Erfahrung vom Trainer.* Hockey-A-2, 179

> *Es ist stark abhängig von der Persönlichkeit. Auch wie er aufgewachsen ist. Das spielt eine Rolle.* Handball-M-1, 73

Darüber hinaus gehen einige der Interviewpartner davon aus, dass sich Sozialkompetenz vor allem über das Sammeln von *Erfahrungen* in der Praxis als Trainer und durch das wiederholte Erproben und Reflektieren von Handlungsstrategien in vielfältigen sozialen Situationen entwickelt:

> *Sozialkompetenz entwickelt sich über Erfahrung. Ich habe zum Beispiel gelernt, dass man Jugendliche sehr viel positiv unterstützen muss und dadurch den größten Fortschritt erreicht.* Basketball-TR-1, 174

> *Da gehört viel Erfahrung aus dem eigenen Tun dazu und natürlich auch, dass man sich offensiv damit auseinander setzt und nicht nur sagt, irgendwo gibt es da so eine soziale Komponente, die auch eine Rolle spielt, sondern man muss dann auch versuchen, diese Komponente für*

> *sich auszunutzen und aktiv damit umgehen. Also ich glaube nicht, dass man es jemandem vermitteln kann oder lernen kann. Ich kann es mir sicherlich mal von einem Kollegen abschauen, wenn man das merkt, Mensch, der hat ja eine gute Kompetenz in dem Bereich. Aber wenn man den fragt, hast du das gelernt, wird er auch sagen, ich habe das nicht gelernt, ich habe das irgendwo erworben. Und das ist ein zäher Kampf in jeder Trainingseinheit oder an jedem Tag überhaupt, den man verbringt.* Volleyball-TR-2, 234

> *Vieles ist learning by doing. Und da gibt es auch kein Patentrezept, dass man sagt, wenn der Fall eintritt, dann muss ich nur Seite drei angucken, was muss ich machen, Schritt eins, zwei, drei. Das ist bei jedem unterschiedlich, hängt von der Situation ab, hängt von dem Fall ab.* Handball-TR-2, 39

Auch wenn die Interviewpartner Persönlichkeitsfaktoren, der Sozialisation und der Erfahrung eine bedeutende Rolle bei der Entwicklung von Sozialkompetenz zumessen, gehen sie jedoch auch davon aus, dass eine *Vermittlung von handlungsrelevantem Wissen und spezifischen Handlungsstrategien* innerhalb der Trainerausbildung möglich ist. Ziel der Trainerausbildung sollte es hier den Interviewaussagen zufolge sein, theoretische Grundlagen sowie einen Überblick über Zusammenhänge und mögliche Problemsituationen zu vermitteln. Hierdurch sollen Trainer zum einen Anhaltspunkte und Impulse erhalten für eine Reflexion der eigenen Trainertätigkeit, zum anderen sollen aber auch zentrale Techniken und „Werkzeuge“ sozial kompetenten Trainerhandelns vermittelt werden:

> *Es gibt auf jeden Fall eine theoretische Grundlage, die ich vermitteln kann unter dem Aspekt, auf was muss ich alles achten. Auf jeden Fall. Das ist auch wichtig, weil das ist ja auch für mich die sinnvolle und notwendige Voraussetzung.* Rudern-F, 33

> *Man kann sich so Werkzeuge aneignen, eben so Dinge aus der Psychologie, Gesprächsführung. Und da kann man sicher einiges machen. Seinen eigenen Charakter kann man nicht über Bord werfen und das was ich vorher gesagt habe, also gewisses Talent oder wie man das nennen soll, muss wohl schon da sein. Da bin ich mir ziemlich sicher.* Ski Nordisch-TR, 250

> *Ich glaube, man könnte viele Ideen mitbekommen bei einer Ausbildung Sozialkompetenz, die Umsetzung muss jeder selber lernen.* Basketball-A-1, 171

> *Sozialkompetenz ist ein Erfahrungswert. Also ist es lernbar, wenn man die entsprechenden Hinweise kriegt. Man darf es natürlich nicht zu sehr verwissenschaftlichen. Aber wenn man ein paar Anhaltspunkte und Denkansätze kriegt oder ein paar Sachen, auf die man achten sollte. Dann ist das sicherlich eine gute Sache für jeden Trainer.* Fußball-A-2, 131

> *Das ist ein theoretischer Grundstock, das Grundwissen muss schon da sein. Es muss nachher sehr spezifisch auf die Sportart angewendet werden. [...] Du musst eigentlich nur das vermitteln, dass du aufnahmebereit bist. Dass es spannend bleibt. Dass du nicht überfrachtet wirst. Du brauchst immer von außen neuen Input. Du brauchst Impulse.* Handball-M-2, 133

> *Es gibt Bausteine, die kann ich lernen, die kann ich mir aneignen. Aber die Trainerausbildung in der Form, wie ich sie kenne, ist von den Stundenumfängen sicherlich nicht geeignet, um das darüber hinaus zu lernen, weil dieser Block Sozialkompetenz wird irgendwo 10,15, 20 Stunden beinhalten und da kann man eigentlich nur erarbeiten, was insgesamt gesehen notwendig ist. Aber damit kann man nur so einen Überblick über grundlegende Dinge vermitteln.* Basketball-F, 105

Hinsichtlich der Vermittlung von handlungsrelevantem Wissen weisen die Interviewpartner jedoch auf ein Theorie-Praxis-Problem hin und beklagen, dass es in der Trainerausbildung häufig nicht gelingt, einen Anwendungsbezug für theoretisches Wissen herzustellen, der es den Trainern erlaubt, die konkrete Bedeutung der vermittelten Inhalte für ihre praktische Tätigkeit zu erfassen:

> *Also ich muss ihnen ehrlich sagen, früher in meiner Fußballlehrerausbildung war ich im Fach Psychologie anwesend, ich will es mal so formulieren. Das Problem ist für mich, dass ich da eigentlich wenig mitgenommen habe, für mich persönlich, weil ich gesagt habe: Das ist mir alles zu theoretisch gewesen.* Fußball-M-2, 115

> *Ich glaube, Kurse und Seminare über Sozialkompetenz sind nicht so vielversprechend, weil ich glaube, das sind einfach Dinge, da beschäftigt man sich viel zu sehr mit theoretischen Gebilden, als dass wirklich auf Probleme eingegangen wird. Das sind aber Dinge, die man sich abgucken muss und kann. Einfach in der Praxis sehen, wie macht der das? Wie funktioniert das? Was kann ich davon für mich übernehmen und was nicht? Und ich glaube nicht, dass man das auf so einem Seminar lernen kann.* Rudern-TR-2, 143

> *Es sollte darum gehen zu vermitteln, was soziale Handlungskompetenz ist. Über welche Faktoren muss ich mir im Klaren sein als Trainer. Wie kann ich es letztendlich erst mal selbst erfahren, lernen, und wie kann ich es auch umsetzen. Also der Theorie-Praxis-Bezug, der müsste schon weiter ausgebaut werden. [...] Ich glaube, es ist ein Problem, was Soziologie und Pädagogik angeht, dass es immer wieder im Theorierahmen vermittelt wird.* Leichtathletik-TR, 233

> *Ich bin der Meinung, dass man in der Sporthochschule, wo man diesen Trainerlehrgang absolviert, dass man im theoretischen Bereich eine*

> *Menge mitbekommt, aber man merkt, im praktischen Bereich sieht es ganz anders aus. Weil man hat keine Einheitscharaktere. Man hat so unterschiedlich gestrickte, und es gibt so viele unberechenbare Größen bei den Spielern, die man an dem Tag, an dem es passiert, ganz anders bewerten muss und man nicht nachschlagen kann.* Fußball-M-1, 121

Um dieses Theorie-Praxis-Problem zu überwinden, müssen die Vermittlungsinhalte und die Vermittlungsstrategien so ausgerichtet werden, dass die Lernenden einen Anwendungsbezug und eine Relevanz für ihre eigene Trainertätigkeit erkennen und somit ihr Interesse für eine Auseinandersetzung mit der Thematik geweckt wird. Um dies zu gewährleisten, sollten sich die Vermittlungsinhalte und -strategien auf authentische Kontexte und Problemsituationen beziehen. Hierfür bietet es sich beispielsweise an, mit konkreten *Fallbeispielen* zu arbeiten, die als „Aufhänger" für Diskussionen und das Erarbeiten konkreter Problemlösestrategien fungieren können:

> *Also für wichtig halte ich, dass die Bedeutung von Sozialkompetenz deutlicher vermittelt wird, also die Gesamtzusammenhänge. Dass mehr Trainer als bisher die Gesamtzusammenhänge erkennen und auch die Chancen, die darin liegen, wenn dieser Bereich besser wird. [...] Man kann Hilfen geben in dem Bereich, wo kann ich denn überhaupt ansetzen, Sportler zu helfen. Wo lasse ich mich besser mal mehr im Hintergrund, aber wo muss ich von mir aus auch aktiv werden. Also auch so an Fallbeispielen, dass man denen einfach deutlich macht, was auf dieser Schiene für Sportler auf Dauer und auch für Mannschaften wichtig ist.* Schwimmen-F, 85

> *Da muss aber auch eine gewisse Offenheit dem Thema gegenüber da sein. Wenn man irgendwo blockt und sagt, damit kann ich nichts anfangen. Dann kann ich das probieren zu schulen als guter Dozent und werde keinen Erfolg haben. Wichtig ist, dass man die Leute irgendwo aufschließt und vielleicht einen interessanten Aufhänger findet, um in dieses Thema dann halt hineinzukommen.* Volleyball-M, 119

> *Ein wichtiger Aspekt in der Psychologieausbildung der Trainer wäre es, auf diese Themen spezifisch einzugehen, das auch mal situationsbedingt darzustellen und unterschiedliche Lösungsmöglichkeiten für diese Situationen vorzugeben.* Fußball-M-1, 103

Der Anwendungsbezug und authentische Kontexte lassen sich auch über das methodische Vorgehen und die Lernorganisation herstellen. Das in Seminaren vertiefte theoretische Grundwissen sollte anschließend in die eigene Praxis übertragen werden. Hierbei kann es auch günstig sein, erfahrene Trainer als *Experten* hinzuzuziehen und gemeinsam das Verhalten zu reflektieren. Auch *Videoanalysen* können ein probates Mittel darstellen, um das eigene Handeln zu überprüfen und zu reflektieren:

> *Die Grundlage für Sozialkompetenz kann man auf jeden Fall schon theoretisch legen, aber dann weiter hinaus, um etwas Größeres machen zu wollen, müsste man schon tiefer reingehen. Mehr praktisch, mehr dabei, vor Ort sein. Also ich glaube, mit Seminaren ist das schwierig, so etwas muss man miterleben.* Volleyball-A-2, 142

> *Das Beste für Trainer ist wirklich, im Training stehen, im Spiel stehen und immer wieder sich das vor Augen führen. Auch mal darüber reflektieren nach einem Spiel. Sich mal aufzuschreiben, was war gut, was war schlecht. Das habe ich eine Zeit lang gemacht, und das hat mir auch geholfen, dass ich einfach sehe, das machst du beim nächsten Spiel besser. Und sich auch mal von einem erfahrenen Coach beobachten lassen in einem Spiel. Das hat auch einer mit mir gemacht. Das hat mir auch geholfen.* Basketball-TR-1, 186

> *Trainer sollten sich zum Beispiel immer wieder filmen lassen. Da sieht man Sachen, das glaubt man gar nicht von sich selber. Also gerade auch in Extremsituationen, wenn man es hinkriegt, dass jemand einen filmt, ohne dass man es weiß, weil man verhält sich ja immer anders, wenn man es weiß. Und sich dann einfach mal beobachtet. Es gibt ja theoretische Aspekte der Sozialkompetenz, wo man sagt, das und das sind hilfreiche Punkte. Und wenn man sich selber beobachtet und dann anhand seiner eigenen Analyse diese Punkte mal abarbeitet, dann glaube ich schon, dass man voneinander lernen kann, ohne dass man sagt, der Typ, der muss ich sein. Das ist ja Quatsch. Man muss ja immer sich selber verkörpern, aber man kann an sich selber Sachen verändern, ohne dass man sich selbst verändert. Das ist auch gar nicht wünschenswert. Das ist ja auch das Spannende, dass es so unterschiedliche Trainertypen gibt. Ein Rezept gibt es sicherlich nicht, aber es gibt ja schon hilfreiche Stichpunkte.* Hockey-TR-1, 196

Auch der Beobachtung anderer Trainer im Sinne eines *Lernens am Modell* messen die Interviewpartner eine hohe Bedeutung zu, wenn es darum geht, in authentischen Situationen Problemlösestrategien zu bewerten, theoretische Modelle zu überprüfen und Rückschlüsse für das eigene Trainerhandeln zu ziehen:

> *Ich denke, um ein sozial kompetenter Trainer werden zu können, muss man erst mal beobachten und vielleicht selbst häufig bei einem Training zuschauen und miterleben. Gerade was unser Co-Trainer macht. Er erarbeitet sich, was der Trainer schon macht.* Volleyball-A-2, 142

> *Man kann vieles sich abschauen. Was machen vielleicht andere Trainer? Wie kommen sie dabei an mit ihrer Mannschaft? Gibt es Beispiele für positive, negative Sachen? Und da kann man sich sehr viel auch aneignen. [...] Man kann es vielleicht hauptberuflich in einer Ausbildung ver-*

> *mitteln, aber es benötigt eine längere Zeit. Berufserfahrung ist das A und O.* Handball-A-1, 124

> *Man kann sich Dinge abschauen von anderen Trainern. Es gibt so viele Anlässe, wo man noch mit anderen Trainern parallel arbeitet. Und auch, dass man Trainer bei Wettkämpfen beobachtet, wie betreuen die, also man kriegt da schon sehr viel mit, was da so passiert. Und da kann ich jedem nur raten, diese Vielfältigkeit, also auch bei den Trainern, also versuchen, bewusst zu sehen, zu erkennen, um dann für sich etwas herauszuziehen, was passt auch zu mir als Typ. Ich sage auch, es muss auch immer zu dem Typ dann passen.* Schwimmen-F, 93

In diesem Zusammenhang ist zu überlegen, wie sich authentische Situationen und das Lernen am Modell organisatorisch in die Trainerausbildung integrieren lassen. *Praktika, Hospitationen* oder ein *Assistenztrainersystem* stellen hier denkbare Organisationsformen dar:

> *Ich denke, auch Sozialkompetenz kann jeder in einem gewissen Rahmen lernen. Am besten lernt man es ja, wenn einer hier ein Praktikum macht. Wenn man meint, ich könnte es gut. Oder wenn man meint, im L.-Verein läuft es gut, dann schickt man ihn dahin. Wenn man es erlebt, dann lernt man es am besten.* Handball-TR-2, 131

> *Über diese Assistentenrollen können einige auch wirklich viel lernen. Das kann man nicht mehr theoretisch vermitteln, da muss man den Leuten die Gelegenheit geben, mit Trainern, die diese Dinge draufhaben, mal vier oder acht Jahre zusammenzuarbeiten.* Rudern-F, 33

Aus den Interviewzitaten lässt sich ablesen, dass die Sozialkompetenz einerseits durch Persönlichkeitsfaktoren bedingt ist, andererseits aber deren Entwicklung durch Erfahrungen und durch die Vermittlung anwendungsbezogenen Wissens beeinflusst werden kann. Vor diesem Hintergrund des prozesshaften Zusammenspiels von Erfahrungen, Wissenserwerb und Reflexionsprozessen lässt sich folgern, dass die Vermittlung von Sozialkompetenz nicht nur einmalig innerhalb der Trainerausbildung, sondern vielmehr in regelmäßigen Trainerfort- und Weiterbildungen stattfinden sollte. Hierauf weisen auch die Interviewpartner häufig hin, und sie sehen in Trainerfortbildungen und -workshops einen geeigneten organisatorischen Rahmen für die Vermittlung von Sozialkompetenz. Ziel solcher Veranstaltungen sollte es dabei sein, einen Erfahrungsaustausch von Trainern im Hinblick auf Problemlösestrategien in möglichst authentischen Kontexten und anhand konkreter Problemsituationen herzustellen:

> *Man sollte das wirklich mit konkreten Beispielen machen in den Trainerfortbildungen. Warum sollten nicht mal Trainer jetzt da wirklich sich zusammensetzen und jetzt über den X. M. oder über sein Verhalten da mal diskutieren und sprechen. Ich denke schon, dass man da auch ein bisschen konkreter dran arbeiten kann.* Fußball-TR-1, 136

> *Ich halte eine ganze Menge von Fortbildungen. Mit Fallbeispielen zu arbeiten, also wenn es gelänge, die Offenheit der Trainer zu schaffen, dass sie konkrete Beispiele aus ihrem Erfahrungsschatz einbringen. Das ist für mich die optimale Lösung.* Handball-M-2, 133

> *Eine Ausbildung in Sozialkompetenz sollte sich auf den Austausch von Erfahrungen verschiedener Trainer richten, die schon entsprechend in den Bereichen Erfahrungen gesammelt haben. So eine Art Workshop, den man dazu nutzt, sich untereinander auszutauschen und über Problemlösung zu sprechen. Weil jeder ja auch andere Spieler in seiner Mannschaft hat. Dass man da einen Arbeitskreis bildet auf der Ebene. Das ist auch sehr spezifisch, dass man aber trotzdem bereit ist, sich auf dieser Ebene auszutauschen, um diese Probleme auf eine Art und Weise zu besprechen, dass man auch Lösungen vorgibt für diese Dinge, die sie dann entwickeln müssen oder vorbereiten müssen.* Fußball-M-1, 121

Eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen solcher Fortbildungsveranstaltungen und Workshops wird jedoch in der Bereitschaft von Trainern gesehen, offen über spezifische Problemsituation zu diskutieren. Voraussetzung hierfür ist vor allem der Aufbau gegenseitigen Vertrauens:

> *Dazu muss man auch offen sein als Trainer. Offen zu kommunizieren und auch Vertrauen zu den Kollegen haben, dass man da wirklich gemeinsame Lösungen sucht und nicht jeder glaubt, was preiszugeben, was er nicht preisgeben möchte. Das ist auch wieder so diese Grenze, die jeder für sich hat. Da muss man schon eine Vertrauensbasis finden, um sich da auch so auszutauschen, dass es etwas bringt.* Fußball-M-1, 121

Hinsichtlich der Lernbarkeit und Vermittlung von Sozialkompetenz innerhalb der Trainerausbildung lässt sich somit zusammenfassend festhalten:

- Die Interviewpartner schätzen Sozialkompetenz als bedingt lernbar ein. Demzufolge entwickelt sich Sozialkompetenz in einem Prozess, der einerseits durch Persönlichkeitsfaktoren und Sozialisationsbedingungen, andererseits auch durch Erfahrung und die Vermittlung anwendungsbezogenen Wissens beeinflusst wird.
- Um einen Anwendungsbezug zwischen theoretischem Wissenserwerb und der Wissensanwendung in konkreten Interaktionssituationen herzustellen, sollte die Wissensvermittlung möglichst anwendungsnah in authentischen Kontexten erfolgen, beispielsweise über die Bearbeitung von Fallbeispielen. Die Wissensanwendung sollte gleichzeitig im Rahmen der eigenen praktischen Trainertätigkeit erprobt und mit Hilfe von Experten oder Videoanalysen überprüft werden. Organisationsformen wie Praktika, Hospitationen oder ein Assistenztrainersystem können gleichzeitig dazu beitragen, dass das Lernen am Modell und die gemeinsame Reflexion mit Experten möglich werden.

- Die Vermittlung von Sozialkompetenz sollte nicht auf die Trainerausbildung beschränkt bleiben, sondern angesichts der prozesshaften Entwicklung von Sozialkompetenz in regelmäßigen Trainerfortbildungen und -workshops fortgeführt und vertieft werden. Hier gilt es, eine Expertenkultur zu etablieren, die einen gegenseitigen Austausch von Erfahrungen und konkreten Problemlösestrategien ermöglicht.

3.2 Zum Stellenwert der Sozialkompetenz in der Trainerausbildung der Fachverbände und des Deutschen Sportbundes

Um den Stellenwert der Vermittlung von Sozialkompetenz innerhalb der Trainerausbildung zu bewerten, wurden im Rahmen einer Dokumentenanalyse Trainerausbildungsordnungen der Fachverbände für die insgesamt 14 innerhalb der Untersuchung vertretenden Sportarten sowie das Curriculum der Trainerakademie des DSB in Köln ausgewertet. Dabei wurden insbesondere Inhalte in den Blick genommen, die einen konkreten Bezug zum Thema Sozialkompetenz aufweisen bzw. sozial kompetentes Trainerhandeln direkt thematisieren.

Die Ausbildungsordnungen der Fachverbände enthalten – meist in stichpunktartiger Form – einen Überblick über die Ausbildungsinhalte und -ziele der einzelnen Lizenzstufen von der C- bis zur A-Trainer-Ausbildung. Teilweise werden dort auch gleichzeitig methodische Hinweise zur Vermittlung der einzelnen Ausbildungsinhalte gegeben. Inhaltlich weisen die Ausbildungsordnungen durchaus Bezugspunkte zu den Dimensionen sozial kompetenten Trainerhandelns, wie sie in unserem Modell beschrieben wurden, auf, d. h. zu Kommunikation, Steuerung, Konflikt und zur Koordination unterschiedlicher Handlungslogiken. Diese Themen werden dort jeweils einzelnen Ausbildungsmodulen oder Inhaltsbereichen zugeordnet, die meist unter dem Titel „psychologisch-pädagogischer Ausbildungsbereich“ aufgeführt werden oder aber auch als Unterrichtsbereich „Umgang mit Menschen“ (Ausbildungsordnungen des Deutschen Ruderverbands und des Deutschen Skiverbands) bzw. Handlungsfeld „Motivieren und Erziehen“ (Deutscher Judo-Bund) bezeichnet werden.

Aufgeführt werden dort vor allem Themen wie die Grundlagen der Kommunikation, die Rolle des Trainers, Führungsstile, Gruppendynamik und Leistungsmotivation, aber auch Themen wie Trainer-Ethik, Doping oder Medienkompetenz. Der Begriff „Sozialkompetenz“ selbst taucht dabei nur in wenigen Ausbildungsordnungen auf (u. a. beim Bund Deutscher Radfahrer und beim Deutschen Leichtathletik-Verband) und wird auch dort nicht näher definiert. Überhaupt beschränken sich die Ausbildungsordnungen überwiegend auf eine stichpunktartige Auflistung von Ausbildungsinhalten, die Ziele der Ausbildung werden dabei nur selten ausführlicher dargestellt, wie zum Beispiel in der A-Trainer-Ausbildungsordnung des Deutschen Fußball-Bundes, die die Anforderungen an das soziale Handeln von Trainern wie folgt formuliert:

> *Neben dieser eigentlichen Rolle des Trainers als dem Experten für Training, der das konditionelle und vor allem taktisch-spielerische Potenzial der Mannschaft optimal fördert, stellen sich noch andere Ansprüche. Einerseits muss er sich aktiv, kreativ und kompetent dabei einbringen, ein personelles, strukturelles und sozialwirtschaftliches Umfeld um die Mannschaft aufzubauen, das optimalen sportlichen Erfolg ermöglicht. Nicht zuletzt muss ein Trainer nicht nur fachlich überzeugen, sondern die Trainer-Spieler-Beziehung leistungsfördernd beeinflussen können. Durch eine praxisorientierte Ausbildungskonzeption werden Kompetenzen für diese verschiedenen Aufgabenfelder eines Trainers im Leistungsfußball vermittelt.*

Unter anderem sollen Trainer daher innerhalb der Ausbildung die Kompetenz erwerben, „das leistungssportliche Umfeld um die Mannschaft positiv zu beeinflussen, Einzelspieler und Mannschaft von der kognitiv-psychologischen Seite aus zu Höchstleistungen zu bringen und Probleme und Konflikte innerhalb der Mannschaft zu lösen“ (Ausbildungsordnung des DFB, vgl. www.dfb.de/dfb-info/interna/statuten/index.html).

Die Ausbildungsordnungen zeigen zwar in mehr oder weniger ausführlicher Form, welche Inhalte in der Ausbildung vermittelt werden sollen, aber sie geben nur vereinzelt Hinweise darauf, welche Vermittlungsmethoden dabei zum Einsatz kommen sollen. Wenn überhaupt, dann lassen sich auch hier nur stichpunktartige Hinweise finden. Die Vermittlungsmethoden, die dabei vor allem genannt werden, sind Referate, Gruppenarbeiten, Lehrübungen, Rollenspiele oder Diskussionsrunden. Ferner sehen die meisten Ausbildungsordnungen auf der B- und A-Lizenzstufe Hospitationen vor. Inwieweit in diesen jedoch sozial kompetentes Trainerhandeln thematisiert wird, bleibt offen.

Um eine bessere Beurteilung der inhaltlichen und methodischen Umsetzung der Ausbildungsordnungen innerhalb der Trainerlehrgänge zu ermöglichen, wurden die Fachverbände daher gebeten, uns neben den Ausbildungsordnungen auch konkrete Ausbildungsmaterialien zur Verfügung zu stellen. Dies erwies sich jedoch als schwierig. Zum einen wurden uns nur sehr vereinzelt Unterlagen zur Verfügung gestellt, meist in der Form von Ausbildungsskripten. Zum anderen enthielten selbst die Ausbildungsskripte, die uns vorliegen, kaum Informationen hinsichtlich der inhaltlichen und methodischen Vermittlung von Sozialkompetenz, da dieser Bereich bzw. pädagogische und psychologische Inhalte dort nur wiederum stichpunktartig erwähnt, aber ansonsten nicht weiter ausgeführt waren. Diese Schwierigkeit, entsprechende Ausbildungsmaterialien zu sichten, ist nur zu einem geringen Teil auf eine mangelnde Kooperationsbereitschaft der Fachverbände zurückzuführen, sondern vor allem darauf, dass es kaum umfassende Konzepte und Vorgaben für die Vermittlung von Sozialkompetenz innerhalb der Trainerausbildung der Fachverbände gibt. In Gesprächen mit zuständigen Verbandsvertretern wurde deutlich, dass es aktuell in einigen Verbänden Schwierigkeiten gibt, sozialwissenschaftliche Themen insgesamt und vor allem auch den Bereich Sozialkompetenz innerhalb der Trainerausbildung abzu-

decken. Diese Schwierigkeiten beziehen sich beispielsweise auf die Rekrutierung entsprechend qualifizierter Dozenten. Für den sozialwissenschaftlichen Bereich werden größtenteils externe Referenten herangezogen, die sehr häufig wechseln. Da es zudem auch keine inhaltlichen Festlegungen und Richtlinien gibt, richtet sich der Inhalt dessen, was gerade vermittelt wird, nach dem jeweiligen Angebot und der Vorgehensweise der Dozenten. Es lässt sich somit festhalten, dass eine Vermittlung von Inhalten und Themen, die einen Bezug zu sozial kompetentem Trainerhandeln aufweisen, in den meisten Ausbildungsordnungen der Fachverbände zwar vorgesehen ist, dass aber konkrete Vermittlungsinhalte und -strategien bisher kaum festgeschrieben sind und eine Kontinuität in der Vermittlung von Sozialkompetenz in den einzelnen Ausbildungsstufen bisher nicht gewährleistet ist.

Der Stellenwert der sozialwissenschaftlichen Ausbildung ist im Vergleich zu den medizinisch-naturwissenschaftlichen und trainingswissenschaftlichen Fächer eher gering. Dies zeigt sich auch in den quantitativen Umfängen der einzelnen Fächer. Dort, wo die Stundenumfänge für die einzelnen Fachbereiche in den Ausbildungsordnungen angegeben sind, liegt der Anteil der pädagogischen, psychologischen und soziologischen Ausbildungsinhalte bei nur 10 bis 15 Prozent.

Dass der sozialwissenschaftliche Ausbildungsbereich und die Vermittlung von Sozialkompetenz innerhalb der Trainerausbildung insgesamt vernachlässigt werden, betonen auch die Interviewpartner:

> *In Anbetracht der Tatsache, dass dem Bereich Sozialkompetenz eine immer größere Bedeutung zukommt, glaube ich schon, dass der Beitrag innerhalb der Trainerausbildung eigentlich noch weiter ausgeweitet werden sollte und muss.* Leichtathletik-TR, 233

> *Sozialkompetenz hat in der Ausbildung noch nicht den Stellenwert. Das ist das Gleiche wie mit der Psychologie, die hat es ja auch nicht. Das sind alles Sachen, die erst im Vormarsch sind. Ich glaube auch nicht, dass es jemals so weit kommen wird, weil dann eben gewisse Faktoren, Sportmedizin, Biomechanik etc. für einige Bereiche noch elementarer sind.* Schwimmen-TR-1, 187

> *Sozialkompetenz ist schon ein wichtiger Punkt, der aber in der Trainerausbildung vernachlässigt wird.* Schwimmen-TR-2, 157

Gleichzeitig weisen die Interviewpartner auch auf die hohe Bedeutung von Sozialkompetenz im Hinblick auf den sportlichen Erfolg hin und sehen hierin ein großes Potenzial für eine Leistungsoptimierung. Daher erachten sie es als notwendig, den Stellenwert von Sozialkompetenz innerhalb der Trainerausbildung zu verbessern und ein Bewusstsein für die zentrale Bedeutung sozialer Fähigkeiten von Trainern zu schaffen:

> *Ich bin davon überzeugt, dass das möglich ist, Sozialkompetenz zu erlernen. [...] Die Inhalte müssten nur systematisch eingebunden werden in-*

> *nerhalb der Trainerausbildung. Dazu besteht aber sicher die zwingende Notwendigkeit, dass die Verantwortlichen handeln in diesem Bereich und dafür auch ein Bewusstsein entwickeln, dass dieses dazugehört.* Leichtathletik-F, 93

> *Letztlich ist ja, abgesehen von den sportfachlichen Dingen, die Pädagogik unser Hauptarbeitsgebiet. Der Umgang mit Menschen. [...] Von daher sollte es schon einen zentralen Punkt einnehmen in der Trainerausbildung.* Rudern-TR-1, 131

> *Das Thema Sozialkompetenz oder Psychologie hat eigentlich in unserer Sportart bisher nur eine geringe Rolle gespielt. Eigentlich (wird) das einen immer höheren Stellenwert bekommen, auch bei uns in der Ausbildung. Weil wir eben darin ein riesiges Potenzial sehen, Leistung zu optimieren.* Basketball-F, 121

Einen deutlich höheren Stellenwert als in den Fachverbänden hat das Thema Sozialkompetenz in der Diplomtrainerausbildung der Trainerakademie des DSB in Köln. Im Zuge der Studienreform im Jahr 2004 wurden dort der Bereich der sozialwissenschaftlichen Ausbildung und insbesondere auch die sportsoziologischen Inhalte deutlich gestärkt. So beinhaltet die sportsoziologische Ausbildung ein eigenes Modul „Sozialkompetenz von Trainern im Spitzensport“. Weitere sportsoziologische Module beziehen sich u. a. auf den „Spitzensport als soziales System“, den „Spitzensport und seine relevanten Umwelten“ sowie auf „Konflikte in Sportmannschaften“ (vgl. Trainerakademie, 2004, S. 38), d. h., hier lassen sich deutliche Bezüge finden zu den Dimensionen sozial kompetenten Trainerhandelns, wie wir sie in unserem Modell abgeleitet haben. Weitere Bezüge zeigen sich auch im sportpsychologischen und sportpädagogischen Ausbildungsbereich, wo u. a. „Sozialpsychologische Aspekte der sportlichen Tätigkeit: Kommunikation und Kooperation im Leistungssport“ oder „Pädagogische Aspekte der Trainer-Athlet-Beziehung“ behandelt werden (vgl. Trainerakademie, 2004, S. 36f.). Auch der Ausbildungsbereich der Spezialisierung umfasst weitere Module, die eine Vertiefung von Themen, die einen Bezug zu sozial kompetentem Trainerhandeln aufweisen, ermöglichen. Sie behandeln beispielsweise Aspekte wie „Erfolgreiches (Team-)Coaching“, „Sportethik“, „Fallorientierte Sportpädagogik“ oder die „Zusammenarbeit mit den Medien und deren Vertretern“ (vgl. Trainerakademie, 2004, S. 42ff.).

Bei der Sichtung konkreter Ausbildungsmaterialien zeigte sich jedoch auch hier, dass es bisher keine einheitlichen Vermittlungsstrategien und verbindliche Inhaltsvorgaben gibt, sondern dass das Vorgehen den jeweils für die einzelnen Unterrichtsbereiche zuständigen Dozenten selbst überlassen ist. Lehrbriefe oder Ausbildungsskripte liegen für das Thema Sozialkompetenz bisher nicht vor.

Im Hinblick auf den Stellenwert von Sozialkompetenz in der Trainerausbildung der Fachverbände und der Trainerakademie des DSB lässt sich demnach Folgendes festhalten:

- Die Trainerausbildungsordnungen der Fachverbände beinhalten zwar durchaus Themen, die einen Bezug aufweisen zu den Dimensionen sozial kompetenten Trainerhandelns, wie sie in unserem Modell abgeleitet wurden, inwieweit diese Themen innerhalb der Trainerausbildung umgesetzt werden, lässt sich jedoch nur schwer abschätzen. Die Schwierigkeit, entsprechende Ausbildungsmaterialien zu sichten, deutet darauf hin, dass die Fachverbände zum Teil größere Problem haben, diese Inhalte zu vermitteln. Konkrete Rahmenvorgaben für eine Vermittlung von Sozialkompetenz sowie spezielle Vermittlungsstrategien liegen bisher nicht vor. Im Curriculum der Trainerakademie weisen sozialwissenschaftliche Themen und auch der Bereich Sozialkompetenz zwar einen höheren Stellenwert auf als bei den Fachverbänden; es konnten jedoch auch hier im Rahmen der Dokumentenanalyse kaum konkrete Unterrichtsmaterialien und Vermittlungsstrategien gesichtet werden.
- Sozialwissenschaftliche Inhaltsbereiche scheinen innerhalb der Trainerausbildung gegenüber medizinischen und trainingswissenschaftlichen Aspekten insgesamt eine untergeordnete Rolle zu spielen. Hierauf weisen auch die Interviewpartner hin, und sie fordern daher vor dem Hintergrund der hohen Bedeutung, die sie sozial kompetentem Trainerhandeln zumessen, eine deutliche Ausweitung und Verbesserung der Vermittlung von Sozialkompetenz innerhalb der Trainerausbildung.

V Fazit und Ausblick

Das zentrale Ziel der vorliegenden Studie bestand darin, grundlegende soziale Fähigkeiten zu ermitteln, die Trainerinnen und Trainer in Wettkampfeinheiten des Spitzensports benötigen, um erfolgreich zu sein. Hierbei sollte die Bedeutung dieser sozialen Fähigkeiten in unterschiedlichen, idealtypischen Situationen beleuchtet werden.

Eindeutig bestätigt unsere Studie 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 unserer 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 uns allerdings Voraussetzung, 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. Unsere Untersuchung hat die Erwartungen der Trainer in dieser Hinsicht jedenfalls deutlich werden lassen.

Nun kann am Ende einer Studie wie der vorliegenden noch kein differenziertes Curriculum für die Entwicklung von Sozialkompetenz bei Trainerinnen und Trainern erstellt werden. Dies muss vielmehr weiteren Forschungsarbeiten vorbehalten bleiben. Das Bundesinstitut für Sportwissenschaft sollte deshalb die Entwicklung eines solchen Curriculums als eigenen Forschungsauftrag vergeben. Gleichwohl sollen abschließend noch einige zentrale Anforderungen an ein solches Curriculum skizziert werden:

- So sollte dieses Curriculum *erstens* Module zur Vermittlung theoriebasierten Wissens enthalten, die sich auf die zentralen Probleme sozial kompetenten Trainerhandelns – nämlich die Sicherung von Verständigung, die Herstellung von Kooperation und die Regulierung von Widersprüchen und Konflikten – beziehen.
- *Zweitens* gilt es, Vermittlungsmethoden und -inhalte zu etablieren, die einen konkreten Anwendungsbezug für den Erwerb des theoretischen Wissens herstellen. Hierzu bietet es sich vor allem an, an authentischen Kontexten zu arbeiten, zum Beispiel im Rahmen von Fallanalysen unter Einsatz von Videomaterial. Hierzu müssten allerdings zunächst geeignete „mediale Anker“ gesichtet bzw. produziert werden. Ferner sollten Organisationsformen wie Praktika, Hospitationen oder Assistenztrainersysteme verstärkt zum Einsatz kommen, um Reflexionen unter Experten anzuregen und den Erfahrungsaustausch zu fördern.
- *Drittens* betrachten wir die Vermittlung von Sozialkompetenz als einen längerfristigen Prozess, d. h. sozial kompetentes Trainerhandeln lässt sich nicht ad hoc im Rahmen einer Trainerausbildung vermitteln, sondern entwickelt sich immer erst mit der Zeit aufgrund von Erfahrungen. Allerdings halten wir dies nicht einfach für einen naturwüchsigen Vorgang, vielmehr bedarf es hierzu ständiger Reflexion. Daher erachten wir es als sinnvoll und notwendig, das Thema Sozialkompetenz nicht allein auf die Trainerausbildung zu beschränken, sondern es in regelmäßigen Trainerfortbildungen und -workshops fortzuführen und zu vertiefen, um so eine Expertenkultur zu etablieren, die den gegenseitigen Erfahrungsaustausch und die gemeinsame Reflexion konkreter Problemlösungsstrategien ermöglicht.

Unseres Erachtens bedarf die bestehende Traineraus- und -fortbildung somit grundlegender Modifikationen vor allem im sozialwissenschaftlichen Bereich, um auch in Zukunft Trainerinnen und Trainer in optimaler Weise auf ihre Arbeit in Wettkampfeinheiten des Spitzensports vorzubereiten. Denn soziale Fähigkeiten gewinnen im System Spitzensport in dem Maße an Bedeutung, in dem das technische Wissen nicht nur ausgereizt ist, sondern allen Wettkampfeinheiten in gleicher Weise zur Verfügung steht. Genau dann nämlich entscheidet oftmals allein die „Kunst“ des Trainers über den sportlichen Erfolg.

Literaturverzeichnis

Alfermann, D. & Strauss, B. (2001). Soziale Prozesse im Sport. In H. Gabler, J. Nitsch & R. Singer (Hrsg.), *Einführung in die Sportpsychologie* (S. 73-108). Schorndorf: Hofmann.

Anfang, D. & Urban, P. (1994). Vertrauen – soziologisch betrachtet. Ein Beitrag zur Analyse binärer Interaktionssysteme. *Schriftenreihe des Instituts für Sozialwissenschaften der Universität Stuttgart,* (1), o.S.

Arendt, H. (1992). *Vita Aktiva oder vom täglichen Leben*. München, Zürich: Piper.

Argyle, M.(1972). *Soziale Interaktion*. Köln: Kiepenheuer & Witsch.

Bahlke, S., Benning, A. & Cachay, K. (2004). *Trainer ...das ist halt einfach Männersache. Studie zur Unterrepräsentanz von Trainerinnen im Spitzensport.* Köln: Sport & Buch Strauß.

Bette, K.-H. (1984). *Strukturelle Aspekte des Hochleistungssports in der Bundesrepublik*. St. Augustin: Richarz.

Bette, K.-H. & Neidhardt, F. (1985). *Fördereinrichtungen im Hochleistungssport. Strukturen und Probleme.* Schorndorf: Hofmann.

Bette, K.-H. & Schimank, U. (1995). *Doping im Hochleistungssport*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Bette, K.-H. (1999). *Systemtheorie und Sport*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Blumstengel A. (1998). *Entwicklung hypermedialer Lernsysteme*. Berlin: Wissenschaftlicher Verlag.

Bransford, J.D., Vye, N.J., Adams, L.T. & Perfetto, G.A. (1989). Lerning Skills and the acquisition of knowledge. In A.M. Lesgold & R. Glaser (Hrsg.), *Foundations for a psychology of education* (S. 199-249). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.

Cachay, K. & Kleindienst, C. (1975). Soziales Lernen im Sportunterricht. *Sportwissenschaft, 5* (3/4), 339-367.

Cachay, K. & Kleindienst, C. (1976). Soziale Lernprozesse im Sportspiel. *Sportwissenschaft, 6* (3), 291-310.

Cachay, K. (1978). *Sportspiel und Sozialisation*. Schorndorf: Hofmann.

Cachay, K. (1979). Zur Bedeutung sozialer Strukturen für das Training von Sportspielmannschaften – Ein Beitrag für Trainer und Sportjournalisten. *Leistungssport, 9* (6), 466-474.

Cachay, K. (1981). Systemtheoretische Überlegungen zu einer Didaktik der Sportspiele. *Sportwissenschaft, 11* (4), 359-385.

Cachay, K. & Fritsch, W. (1983). Überlebensprobleme von Gruppen im Hochleistungssport. In F. Neidhardt (Hrsg.), *Gruppensoziologie. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* (S. 510-531). Sonderheft 25.

Cachay, K. & Kleindienst-Cachay, C. (1994). Soziales Lehren und Lernen im Sportunterricht. Theoretische Überlegungen und unterrichtspraktisches Beispiel. In U. Pühse (Hrsg.), *Soziales Handeln im Sport und Sportunterricht* (S. 101-124). Schorndorf: Hofmann.

Cachay, K. (1995). Gesellschaft – Sport – Trainer. Systemtheoretische Überlegungen zu Perspektiven der Trainerrolle. *Leistungssport, 25* (6), 22-26.

Cachay, K. & Thiel, A. (2000). *Soziologie des Sports*. Weinheim, München: Juventa.

Cachay, K. & Thiel, A. (1998). Sozialkompetenz für Trainer und Trainerinnen im Hochleistungssport. Zu Begriff und Bedeutung. In G. Anders & W. Hartmann (Red.), *Sozialkompetenz von Trainerinnen und Trainern* (S. 11-29). Köln: Sport & Buch Strauß.

Cachay, K. & Thiel, A. (2002). Erziehung im und durch Sport. Systemtheoretisch-konstruktivistische Überlegungen. In R. Voß (Hrsg.), *Die Schule neu erfinden: Systemtheoretisch-konstruktivistische Annäherungen an Schule und Pädagogik* (S. 333-351). Berlin: Luchterhand.

Carron, A.V., Widmeyer, W.N. & Brawley, L.R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion. *Journal of Sport Psychology, 7*, 244-266.

Chelladurai, P. & Saleh, S.D. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology, 2*, 34-45.

Chomsky, N. (1969). *Aspekte der Syntaxtheorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Ciompi, L. (1997). *Die emotionalen Grundlagen des Denkens. Entwurf einer fraktalen Affektlogik*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Cognition and Technology Group at Vanderbilt (1990). Anchored instruction and its relationship to situated cognition. *Educational Researcher, 19* (3), 2-10.

Collins, A., Brown, J.S. & Newman, S.E. (1989). Cognitive Apprenticeship: Teaching the grafts of Reading, Writing, and Mathematics. In L.B. Lesnick (Hrsg.), *Knowing, learning and instruction: Essays in honor of Robert Glaser* (S. 453-494). Hillsdale: Erlbaum.

Demuth, A. (1993). Corporate Identity. Wo Mitarbeiter auf ihre Firma stolz sind, da leisten sie auch mehr. *Capital, 12*, 190-194.

Deutscher Sportbund (DSB) (1997). *Ehrenkodex für Trainerinnen und Trainer im Sport*. Frankfurt am Main.

Digel, H. (1976). *Sprache und Sprechen im Sport. Eine Untersuchung am Beispiel des Hallenhandballs*. Schorndorf: Hofmann.

Digel, H. (1977a). Kommunikation und kommunikative Kompetenz. Bemerkungen zur Theoriebildung im Sport. *Sportwissenschaft, 7* (2), 115-138.

Digel, H. (1977b). Möglichkeiten zur Erweiterung der kommunikativen Kompetenz im und durch Sport. *Zeitschrift für Pädagogik, 1*, 148-169.

Digel, H. (1982). Zur Problematik des Aufbaus sozialer Kompetenz unter besonderer Berücksichtigung von Chomskys Philosophie von Sprache und Geist. In: P. Kapustin & C. Kreiter (Red.), *4. Sportwissenschaftlicher Hochschultag der Deutschen Vereinigung für Sportwissenschaft* (S. 151-172). Clausthal-Zellerfeld.

Digel, H. (1995). Probleme des Hochleistungssports in Deutschland. *Leistungssport, 25* (5), 4-8.

Dodge, K.A. (1986): *Social competence in children*. Chicago: University of Chicago Press.

Dreitzel, H.P. (1972*). Die gesellschaftlichen Leiden und die Leiden an der Gesellschaft*. Stuttgart: Enke-Verlag.

Dubs, R. (1995). Konstruktivismus: Einige Überlegungen aus der Sicht der Unterrichtsgestaltung. *Zeitschrift für Pädagogik, 41* (6), 889-903.

Elbing, E. (1991). *Einsamkeit*. Göttingen: Hogrefe.

Euler, D. & Reemtsma-Theis, M. (1999). Sozialkompetenzen? – Über die Klärung einer didaktischen Zielkategorie. *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, 2*, 168-198.

Feuerstein, T. (1973). *Emanzipation und Rationalität einer kritischen Erziehungswissenschaft. Methodologische Grundlagen im Anschluss an Habermas.* München: Kösel.

Fleischer, T. (1990). *Zur Verbesserung der sozialen Kompetenz von Lehrern und Schulleitern.* Hohengehren: Schneider.

Ford, M.E. (1979). *An open approach to the study of social competence*. California: Stanford University.

Ford, M.E. (1982). Social cognition and social competence in adolescence. *Development Psychology* 18, 323-340.

Friede, C.K. (1994a). Ein multi-modales Modell von Sozialkompetenz. In G. Pätzold & G. Walden (Hrsg.), *Lernorte im dualen System der Berufsbildung* (S. 345-364). Berlin: Bundesinstitut für Berufsbildung.

Friede, C.K. (1994b). Sozialkompetenz als Ziel der Berufserziehung. Begriffsanalytisch betrachtet. *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, 90*, 606-625.

Frindte, W. (1995). Radikaler Konstruktivismus und Social Constructionism – sozialpsychologische Folgen und die empirische Rekonstruktion eines Gespenstes. In H.R. Fischer (Hrsg.), *Die Wirklichkeit des Konstruktivismus* (S. 103-129). Heidelberg: Auer.

Fritsch, W. (1987). Dynamik und Selbstorganisation in Sportmannschaften. Die Praxis von Gruppen und Mannschaften im Rudersport in systemtheoretischer Perspektive. In J.-P. Janssen et al. (Hrsg.), *Handlungskontrolle und soziale Prozesse im Sport* (S. 165-176). Köln: bps.

Fritsch, W. (1999). Soziale Steuerungsmedien in Hochleistungssportgruppen. In W. Fritsch (Hrsg.), *Rudern – informieren, reflektieren, innovieren* (Berichtsband zum 3. Konstanzer Rudersymposium 1997, S. 96-104). Wiebelsheim: Limpert.

Fröhlich, W.D. (1987). *Wörterbuch zur Psychologie*. München: dtv.

Fuchs-Brünninghoff, E. & Pfirrmann, M. (1993). *Bericht des Projekts „Soziale und personale Kompetenzen als Basisqualifikation in der Erwachsenenbildung“*. Frankfurt am Main: Peter Lang.

Fuhse, J. (2001). Unser „Wir“ – ein systemtheoretisches Modell von Gruppenidentitäten. *Schriftenreihe des Instituts für Sozialwissenschaften der Universität Stuttgart,* (1), 1-32.

Geissler, C.A. (1974). *Berufserziehung und kritische Kompetenz. Ansätze einer Interaktionspädagogik*. München: Reinhardt.

Gerstenmaier, J. & Mandl, H. (1995). Wissenserwerb unter konstruktivistischer Perspektive. *Zeitschrift für Pädagogik, 41* (6), 867-888.

Goffmann, E. (1969). *Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alter*. München: Piper.

Greif, S. (1987) Soziale Kompetenzen. In D. Frey & S. Greif (Hrsg.), *Sozialpsychologie* (S. 312-320). München: Urban & Schwarzenberg.

Gutmark, J. (1994). Zwischenmenschliche Kommunikation. In E. Gros (Hrsg.), *Anwendungsbezogene Arbeits-, Betriebs und Organisationspsychologie*. Göttingen: Hogrefe.

Habermas, J. (1968). Arbeit und Interaktion. In J. Habermas (Hrsg.), *Technik und Wissenschaft als Ideologie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Habermas, J. (1971). Vorbereitende Bemerkungen zu einer Theorie der kommunikativen Kompetenz. In J. Habermas & N. Luhmann (Hrsg.), *Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie – Was leistet Systemforschung?* (S. 101-142). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Habermas, J. (1981). *Theorie des kommunikativen Handelns. Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung* (Band 1). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Hahn, W. (1993). *Soziale Kompetenz im kooperativen Personal- und Bildungsmanagement*. Unveröffentlichte Dissertation, Bonn.

Hinsch, R. & Pfingsten U. (1983). *Gruppentraining sozialer Kompetenzen*. München: Steinbauer & Rau.

Hinsch, R. & Pfingsten U. (1991). *Gruppentraining sozialer Kompetenzen (GSK). Grundlagen, Durchführung, Materialien*. Weinheim: Psychologische Verlagsunion.

Hinsch, R. & Pfingsten, U. (1998). *Gruppentraining sozialer Kompetenzen*. Weinheim: Psychologische Verlagsunion.

Hotz, A. (1998). Warum der Trainer auch ein Spezialist im zwischenmenschlichen Bereich sein muß. Zum Anforderungsprofil „Sozialkompetenz“ in der Trainerausbildung. In G. Anders & W. Hartmann (Red.), *Sozialkompetenz von Trainerinnen und Trainern* (S. 29-33). Köln: Sport & Buch Strauß.

Kelle, U. & Kluge, S. (1999). *Vom Einzelfall zum Typus*. Opladen: Leske und Budrich.

Kilzer, R.M. (2002). *Trainer und Talent – Schlüsselstellen zur Spitzenleistung.* Aachen: Meyer & Meyer.

Knuth, R.A. & Cunningham, D.J. (1991). Tools for Constructivism. In T.M. Duffy, J. Lowyck & D.H. Jonassen (Hrsg.), *Designing Environments for Constructive Learning* (S. 163-188). Berlin: Springer.

Krappmann, L. (1972). *Soziologische Dimensionen der Identität*. Stuttgart: Kröner.

Krappmann, L. (1987). Identität. In U. Ammon, N. Dittmar & K.J. Mattheir (Hrsg.), *Soziolinguistik. An international handbook of science of language and society* (1. Halbband, S. 132-139). Berlin, New York: Walter de Gruyter.

Krappmann, L. (1997). Die Identitätsproblematik nach Erikson aus einer interaktionalistischen Sicht. In H. Keupp & R. Höfer (Hrsg.), *Identitätsarbeit heute* (S. 66-92). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Kuckartz, U. (1999). *Computergestützte Analyse qualitativer Daten: Eine Einführung in Methoden und Arbeitstechniken*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Lamnek, S. (1988). *Qualitative Sozialforschung*. München: Psychologie Verlags Union.

Lay, R. (1993). *Die Macht der Moral. Unternehmenserfolg durch ethisches Management.* Düsseldorf: Econ.

Lempert, W. (1971). *Leistungsprinzip und Emanzipation*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Luhmann, N. (1975a). *Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft.* Opladen: Westdeutscher Verlag.

Luhmann, N. (1975b). *Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung.* Opladen: Westdeutscher Verlag.

Luhmann, N. (1975c). *Macht*. Stuttgart: Enke.

Luhmann, N. (1981). *Politische Theorie im Wohlfahrtsstaat*. München, Wien: Olzog.

Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Luhmann, N. (1986). *Ökologische Kommunikation: kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdung einstellen?* Opladen: Westdeutscher Verlag.

Luhmann, N. (1989). *Vertrauen. Ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität*. Stuttgart: Enke.

Luhmann, N. (1994). *Die Wirtschaft der Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Luhmann, N. (1997). *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Mandl, H. & Reinmann-Rothmeier, G. (1995). *Unterrichten und Lernumgebungen gestalten* (Forschungsbericht Nr. 60 der Ludwig-Maximilians-Universität, Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie). München.

Mandl, H., Gruber, H. & Renkl, A. (1997). Situiertes Lernen in multimedialen Lernumgebungen. In L. Issing & P. Klimsa (Hrsg.), *Information und Lernen mit Multimedia* (S. 167-178). Weinheim: Beltz.

Maturana, H.R. (1987). Kognition. In S.J. Schmidt (Hrsg.), *Der Diskurs des radikalen Konstruktivismus* (S. 89-118). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Maturana, H.R. (1998). *Biologie der Realität*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Messmer, H. (2003a). *Der soziale Konflikt. Kommunikative Emergenz und systemtheoretische Reproduktion*. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Messmer, H. (2003b). Form und Codierung des sozialen Konflikts. *Soziale Systeme, 9* (2), 335-369.

Mollenhauer, U. (1968). *Erziehung und Emanzipation*. München: Juventa-Verlag.

Münter, H. (1993). Projektmanagement – An einem Strang ziehen. *ManagerSeminar, 10*, 28-34.

Naschhold, F. (1974). *Schulreform als Gesellschaftskonflikt*. Frankfurt am Main: Athenäum.

Neidhardt, F. (1979). Das innere System sozialer Gruppen. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 31*, 639-660.

Neuberger, O., Conradi, W. & Maier, W. (1985). *Individuelles Handeln und sozialer Einfluß*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Peukert, U. (1979). *Interaktive Kompetenz und Identität*. Düsseldorf: Patmos-Verlag.

Pfeffer, I., Würth, S. & Alfermann, D. (2004). Die subjektive Wahrnehmung der Trainer-Athlet-Interaktion in Individualsportarten und Mannschaftsspielen. *Zeitschrift für Sportpsychologie, 11* (1), 24-32.

Reimann-Rothmeier, G., Mandl, H. & Prenzel, M. (1994). *Computerunterstützte Lernumgebungen: Planung, Gestaltung und Bewertung.* Erlangen: Publicis-MCS.

Reschke, K. (1995). Soziale Kompetenz entwickeln – Ressourcen entdecken helfen. In J. Margraf & K. Rudolf (Hrsg.), T*raining sozialer Kompetenz: Anwendungsfelder, Entwicklungslinien, Erfolgsaussichten* (S. 205-242). Baltmannsweiler.

Ridder, A. (2000). *Die Vermittlung sozialer Kompetenzen in den Aus- und Fortbildungsmaßnahmen des organisierten Breitensports* (Unveröffentlichte Diplom-Arbeit). Darmstadt.

Roth, G. (1986). Selbstorganisation – Selbsterhaltung – Selbstreferentialität: Prinzipien der Organisation der Lebewesen und ihre Folgen für die Beziehung zwischen Organismus und Umwelt. In A. Dress et al. (Hrsg.), *Selbstorganisation. Die Entstehung von Ordnung in Natur und Gesellschaft* (S. 149-180). München: Piper.

Roth, G. (1987). Erkenntnis und Realität: Das reale Gehirn und seine Wirklichkeit. In: S.J. Schmidt (Hrsg.), *Der Diskurs des radikalen Konstruktivismus* (S. 229-255). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Rupp, H.-G. (1984). *Soziale Kompetenz im Alter*. Münster: Lit. Verlag.

Schimank, U. (1988). Die Entwicklung des Sports zum gesellschaftlichen Teilsystem. In R. Mayntz et al. (Hrsg.), *Differenzierung und Verselbständigung. Zur Entwicklung gesellschaftlicher Teilsysteme* (S. 181-232). Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Schimank, U. (2001). Die gesellschaftliche Entbehrlichkeit des Spitzensports und das Dopingproblem. In H. Digel (Hrsg.), *Spitzensport. Chancen und Probleme – Jahrestagung der DVS Sektion Sportsoziologie* (S. 12-25). Schondorf: Hofmann.

Schlömer-Helmerking, R. (1996). *Lernziel Sozialkompetenz*. Frankfurt am Main.

Schmidt, J.U. (1995). Psychologische Meßverfahren für soziale Kompetenzen. In B. Seyfried (Hrsg.): *„Stolperstein" Sozialkompetenz* (S. 117-135). Bielefeld: Bertelsmann.

Schmidt, S.J. (1991). Der Radikale Konstruktivismus. Ein neues Paradigma im interdisziplinären Diskurs. In S.J. Schmidt (Hrsg.), *Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus* (S. 11-88). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Schneewind, K.A. (1989). Personale Kontrolle, Sozialisation und Familie in psychologischer Sicht. In A. Weymann (Hrsg.), *Handlungsspielräume* (S. 199-209). Stuttgart: Enke.

Schuler, H. & Barthelme, D. (1995). Soziale Kompetenz als berufliche Anforderung. In B. Seyfried (Hrsg.): *„Stolperstein" Sozialkompetenz* (S. 77-116). Bielefeld: Bertelsmann.

Schwegler, H. & Roth, G. (1992). Steuerung, Steuerbarkeit und Steuerungsfähigkeit komplexer Systeme. In H. Bußhoff (Hrsg.), *Politische Steuerung: Steuerbarkeit und Steuerungsfähigkeit* (S. 11-49). Baden-Baden: Nomos Verlag.

Seifriz, J.J., Duda, J.L, & Chi, L. (1992). The relationship of perceived motivational climate in intrinsic motivation and beliefs about success in basketball. *Journal of Sport & Exercise Psychology, 14*, 375-391.

Seyfried, B. (Hrsg.): *„Stolperstein" Sozialkompetenz*. Bielefeld: Bertelsmann.

Shannon, C.E. & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. Urbana: University of Illinois Press.

Sonntag, K. & Schaper, N. (1992). Förderung beruflicher Handlungskompetenz. In K. Sonntag (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen* (S. 187-210). Göttingen: Hogrefe.

Spivack, G. & Shure, M.B. (1974). *Social adjustment of young children*. San Francisco: Jossey-Bass.

Thiel, A. (2002a). *Konflikte in Sportspielmannschaften des Spitzensports. Entstehung und Management*. Schorndorf: Hofmann.

Thiel, A. (2002b). Gesprächsführung im Unterricht. Teil 1: Grundlagen und Alltagsredeweisen. *Sportpädagogik, 26* (1), 52-55.

Thiel, A. (2002c). Gesprächsführung im Sportunterricht. Teil 2: Rückmeldung und Fragetechniken. *Sportpädagogik, 26* (2), 50-54.

Thiel, A. (2003). *Soziale Konflikte*. Bielefeld: transcript.

Tyrell, H. (1983). Zwischen Interaktion und Organisation I: Gruppe als Systemtyp. In F. Neidhardt (Hrsg.), Gruppensoziologie. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 25,* 74-87.

Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and it uses. *Harpers Magazine, 40*, 227-235.

Ungerer-Röhrich, U. (1994). Soziales Lernen und Sozialerziehung im Sportunterricht – ein Startpunkt, um Bewegung in die Schule zu bringen? In U. Pühse (Hrsg.), *Soziales Handeln im Sport und Sportunterricht* (S. 146-157). Schorndorf: Hofmann.

Watzlawick, P., Beavin, J.H. & Jackson, D. (1996). *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen Paradoxien.* Bern: Huber.

Weinhold, K.-P. (1999). Sozialkompetenz und Menschenbild. In Anders, G. & Hartmann, W. (Hrsg.), *Führung und Verantwortung im Sport. Zur Sozialkompetenz von Führungskräften* (S. 35-47). Köln: Sport & Buch Strauß.

Wilhelm, A. (2001). *Im Team zum Erfolg. Ein sozial-motivationales Verhaltensmodell zur Mannschaftsleistung.* Lengerich: Pabst.

Willke, H. (1976). Funktionen und Konstitutionsbedingungen des normativen Systems der Gruppe. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 28*, 426-450.

Willke, H. (1993). *Systemtheorie entwickelter Gesellschaften*. Weinheim: Juventa.

Willke, H. (1996). *Systemtheorie 2: Interventionstheorie*. Stuttgart: UTB.

Willke, H. (1998). *Systemtheorie 3: Steuerungstheorie. Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Sozialsysteme*. Stuttgart: UTB.

Witzel, Andreas (1985). Das problemzentrierte Interview. In G. Jüttemann (Hrsg.), *Qualitative Forschung in der Psychologie. Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder* (S. 227-256). Weinheim: Beltz.

Zimmer, D. (1980). Der Begriff der „Sozialen Kompetenz“ und seine Bedeutung für die klinische Verhaltensmodifikation: Soziologische und klinische Aspekte. In R. Ullrich, R. de Muynck, K. Grawe & D. Zimmer (Hrsg.), S*oziale Kompetenz, Band II* (S. 483-503). München: Pfeiffer.

Pressematerialien

Der Spiegel vom 21.03.05

Neue Westfälische vom 26.11.04

Süddeutsche Zeitung vom 11.05.02

Online-Quellen

www.nadir.org/nadir/periodika/jungle_world/_2000/33/31a.htm

www.dfb.de/dfb-info/interna/statuten/index.html

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Klassifizierung der Wettkampfeinheiten nach der Definition der Wettkampfleistung ... 41

Tab. 2: Typische Verhaltenserwartungen in Wettkampfeinheiten des Spitzensports ... 53

Tab. 3: Antwortalternativen auf Selektionsvorschläge in Kommunikationen (mod. nach Thiel, 2002a, S. 62) ... 91

Tab. 4: Dimensionen sozial kompetenten Trainerhandelns ... 108

Tab. 5: Untersuchungsdesign ... 125

Tab. 6: Übersicht über die innerhalb der Interviewstudie befragten Personen ... 126

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Innere und äußere Umwelt des sozialen Systems Wettkampfeinheit 53

Abb. 2: Ebenen der Interaktion in Wettkampfeinheiten des Spitzensports 54

Abb. 3: Trainer-Athlet-Interaktion.....59

Abb. 4: Der Prozess der Stabilisierung und Eskalation eines Konflikts (aus: Thiel, 2002a, S. 84) 95

Abb. 5: Modell sozial kompetenten Trainerhandelns im Spitzensport.....107

Anhang

Interviewleitfaden Trainer

Vorstellung des Projekts

- Warum sind Sie Trainer geworden?
- Wie kamen Sie dazu?
- Welche Berufsausbildung haben Sie?
- Wie lange sind Sie schon Trainer?
- Welche Zwischenstationen gab es?

Könnten Sie mir bitte kurz Ihr aktuelles Aufgabengebiet als Trainer beschreiben?

Über welche Fähigkeiten sollte ein Trainer eigentlich verfügen?

Bei Nennung von sozialen Fähigkeiten direkt mit den Unterfragen ins Gespräch einhaken, ansonsten folgendermaßen nachfassen: *In den Medien liest man immer wieder, dass Trainer nicht nur fachspezifische, sondern auch Sozialkompetenz benötigen.*

- Was verstehen Sie im Allgemeinen unter dem Begriff Sozialkompetenz?
- Wie wichtig ist soziale Kompetenz für den sportlichen Erfolg?
- Sind erfolgreiche Trainer auch in der Regel sozial kompetent?
- In welcher Hinsicht benötigt ein Trainer soziale Fähigkeiten?
- In welchem Verhältnis stehen soziale Aufgaben zu anderen?
- Wann ist ein Trainer sozial inkompetent?
- Welche Folgen könnte es haben, wenn einem Trainer soziale Fähigkeiten fehlen?

Was ist für „eine funktionierende Kommunikation“ zwischen Trainer und Athlet wichtig?

- berufliche Erfahrungen des Trainers
- Gesprächstechniken des Trainers
- Wahrnehmungs- und Beobachtungsfähigkeiten des Trainers
- Psychologisches Grundlagenwissen des Trainers
- Fähigkeit des Trainers zum Zuhören
- Einfühlungsvermögen des Trainers
- Dieselbe kulturelle und soziale Herkunft von Trainer und Athlet
- Dauer der Zusammenarbeit zwischen Trainer und Athlet
- Gemeinsame Erlebnisse von Trainer und Athlet
- Kenntnisse des Trainers von der Lebenssituation und den Problemen von Athleten

  (Inwieweit ist dies überhaupt möglich?)

In welcher Rolle sehen Sie sich gegenüber den Athleten?

- Autoritätsperson, Vorgesetzter (streng, prinzipienorientiert)
- Partner, Freund (hilfsbereit, einfühlsam)
- Wann sind Sie Privatperson?
- Wie geben Sie sich auf privaten Feiern und Fahrten (der Mannschaft)?
- Wie weit geht die Verantwortung eines Trainers?
- In welchen Bereichen sollte ein Trainer Verantwortung übernehmen?
- Wann würden Sie in die Privatsphäre von Athleten eingreifen?

Wie wichtig ist Ihrer Meinung nach Vertrauen zwischen Trainer und Athlet?

- Besteht ein Vertrauensverhältnis zwischen Ihnen und Ihren Athleten?
- Wie bauen Sie ein Vertrauensverhältnis zu Athleten auf?
- Wie würden Sie das soziale Klima in Ihrer Mannschaft beschreiben?

Welche Bedeutung messen Sie Kooperationsfähigkeit für den sportlichen Erfolg bei?

- Wie läuft die Zusammenarbeit zwischen Ihnen und den Athleten ab? (Austausch von Ideen, Know how, materielle Ressourcen usw.)
- Wie kann ein Trainer die Zusammenarbeit und den Zusammenhalt fördern?
- Wie wichtig ist aus Ihrer Sicht die Mannschaftsidentität? (Mannschaftssportspiele)
- Wie lässt sich eine Mannschaftsidentität entwickeln?
- Wie gehen Sie mit Untergruppen um?
- Wie wichtig ist es für den sportlichen Erfolg, dass alle Beteiligten an einem Strang ziehen?

Weshalb entstehen zw. Ihnen und den Athleten (sowie zw. Athleten) besonders häufig Konflikte?

- wg. Nichtverstehen/ Missverständnissen
- wg. unterschiedlicher Wahrnehmung
- wg. unterschiedlicher Einstellungen
- wg. unterschiedlicher Interessen
- wg. unangemessenem Verhalten
- wg. Nichtakzeptanz der Entscheidungen des Trainers (u. a. Spielereinsatz)
- wg. Antipathie, Neid, Egoismus usw. (persönliche Konflikte)
- wg. Rollenverteilung, Position innerhalb der Mannschaft (strukturelle Konflikte)

Wie gehen Sie mit Konflikten um?

- Welche Maßnahmen ergreifen Sie?
- Wird nach einem Konflikt in der Regel darüber gesprochen?

Was braucht ein Trainer Ihrer Meinung nach, um seine Athleten erfolgreich zu führen?

- Welche Eigenschaften und sozialen Fähigkeiten benötigen Sie?

- Wie gehen Sie normalerweise vor, wenn Sie eine Veränderung des Verhaltens oder der Einstellung bei einem Athleten bewirken wollen?
- Wie versuchen Sie die Motivation von Athleten zu erhöhen?
- Welche Belohnungen setzen Sie ein?
- Welche Sanktionen setzen Sie ein?
- Unterscheiden Sie bei Belohnungen oder Sanktionen zwischen Spielertypen? (sensibel, hartnäckig usw.)

An dieser Stelle möchte ich noch einmal differenzierter nachhaken. Welche Bedeutung haben überhaupt Gespräche generell zwischen Ihnen und Athleten?

- Um was drehen sich die meisten Gespräche?
- Wie viel Zeit wenden Sie für Gespräche auf? (Mannschaftstreffen, informale Gespräche)
- Wann führen Sie längere Gespräche mit Athleten (besondere Anlässe, Probleme usw.)
- Bereiten Sie sich auf längere Gespräche vor? Überlegen Sie sich vorher, wie Sie das Gespräch beginnen und führen werden?
- Fragen Sie Athleten nach ihren Vorstellungen? Lassen Sie sich auf deren Anliegen ein?
- Fühlen Sie sich manchmal missverstanden von Athleten?
- Verstehen Sie meistens Ihre Athleten?
- Wie gehen Sie mit Athleten um, die die deutsche Sprache nicht beherrschen?

Kann man Ihrer Meinung nach Sozialkompetenz lernen?

- Wenn ja, wie?
- Welche Bedeutung hat das sog. Fingerspitzengefühl? Wie entwickelt es sich?
- Welchen Platz sollte ein Training sozialer Fähigkeiten im Lehrprogramm der Trainerausbildung haben?
- Würden Sie ein Lehrangebot zu Sozialkompetenz wahrnehmen?

Wenn Sie sich unter den Trainern im Spitzensport umschauen – würden Sie sagen, dass die meisten über eine hohe Sozialkompetenz verfügen oder eher nicht?

An einen Trainer werden von unterschiedlichen Seiten Anforderungen gerichtet. Welche sozialen Fähigkeiten benötigen Sie vor allem, um mit den einzelnen Akteuren erfolgreich umzugehen?

- Athleten/ Spieler
- Fans
- Medien
- Sponsoren
- Management des Vereins
- Funktionäre des Vereins

Was ist eigentlich das Schwierigste an Ihrem Beruf?

Interviewleitfaden Athleten

Vorstellung des Projekts

Frage nach dem Alter des Sportlers (Jugend- oder Erwachsenenbereich)

Mannschaftssportspiele: Frage nach der Position bzw. Rolle des Spielers

Könnten Sie bitte kurz Ihre bisherige sportliche Laufbahn beschreiben?

- Welche Ziele haben Sie sich als Sportler gesetzt?
- Von wie vielen Trainern wurden Sie schon betreut?

Was ist Ihnen an einem Trainer besonders wichtig?

- Warum trainieren Sie gerade unter diesem Trainer? (Zufall vs. bewusste Entscheidung)
- Nach welchen Kriterien entscheiden Sie sich für einen bestimmten Trainer?

Über welche Fähigkeiten sollte ein Trainer eigentlich verfügen?

Bei Nennung von sozialen Fähigkeiten direkt mit den Unterfragen ins Gespräch einhaken, ansonsten folgendermaßen nachfassen: *In den Medien liest man immer wieder, dass Trainer nicht nur fachspezifische Kompetenz, sondern auch Sozialkompetenz benötigen.*

- Was verstehen Sie im Allgemeinen unter dem Begriff Sozialkompetenz?
- Wie wichtig ist die soziale Kompetenz des Trainers für den sportlichen Erfolg?
- Sind erfolgreiche Trainer auch in der Regel sozial kompetent?
- In welcher Hinsicht benötigt ein Trainer soziale Fähigkeiten?
- In welchem Verhältnis stehen soziale Aufgaben eines Trainers zu anderen?
- Wann ist ein Trainer sozial inkompetent?
- Welche Folgen könnte es haben, wenn einem Trainer soziale Fähigkeiten fehlen?

Was ist für „eine funktionierende Kommunikation“ zwischen Trainer und Athlet wichtig?

- berufliche Erfahrungen des Trainers
- Gesprächstechniken des Trainers
- Wahrnehmungs- und Beobachtungsfähigkeiten des Trainers
- Psychologisches Grundlagenwissen des Trainers
- Fähigkeit des Trainers zum Zuhören

- Einfühlungsvermögen des Trainers
- Dieselbe kulturelle und soziale Herkunft von Trainer und Athlet
- Dauer der Zusammenarbeit zwischen Trainer und Athlet
- Gemeinsame Erlebnisse von Trainer und Athlet
- Kenntnisse des Trainers von der Lebenssituation und den Problemen des Athleten (Inwieweit ist dies überhaupt möglich?)

In welcher Rolle sehen Sie Ihren Trainer?

- Autoritätsperson, Vorgesetzter (streng, prinzipienorientiert)
- Partner, Freund (hilfsbereit, einfühlsam)
- Wann ist Ihr Trainer Privatperson?
- Wie gibt sich Ihr Trainer auf privaten Feiern und Fahrten (der Mannschaft)?
- Wie weit geht die Verantwortung eines Trainers?
- In welchen Bereichen sollte ein Trainer Verantwortung übernehmen?
- Wann sollte ein Trainer in die Privatsphäre von Athleten eingreifen?

Wie wichtig ist Ihrer Meinung nach Vertrauen zwischen Trainer und Athlet?

- Besteht ein Vertrauensverhältnis zwischen Ihnen und Ihrem Trainer?
- Wie kann ein Trainer ein Vertrauensverhältnis zu den Athleten aufbauen?
- Wie würden Sie das soziale Klima in Ihrer Mannschaft beschreiben?

Welche Bedeutung messen Sie Kooperationsfähigkeit für den sportlichen Erfolg bei?

- Wie läuft die Zusammenarbeit zw. Ihnen und Ihrem Trainer (bzw. zw. Athleten) ab? (Austausch von Ideen, Know how, materielle Ressourcen usw.)
- Wie kann ein Trainer die Zusammenarbeit und den Zusammenhalt fördern?
- Wie wichtig ist aus Ihrer Sicht die Mannschaftsidentität? (Mannschaftssportspiele)
- Wie lässt sich eine Mannschaftsidentität entwickeln?
- Wie geht Ihr Trainer mit Untergruppen um?
- Wie sollte ein Trainer mit Untergruppen umgehen?
- Wie wichtig ist es für den sportlichen Erfolg, dass alle Beteiligten an einem Strang ziehen?

Weshalb entstehen zw. Ihnen und Ihrem Trainer (bzw. zw. Athleten) besonders häufig Konflikte?

- wg. Nichtverstehen/ Missverständnissen
- wg. unterschiedlicher Wahrnehmung
- wg. unterschiedlicher Einstellungen
- wg. unterschiedlicher Interessen
- wg. unangemessenem Verhalten
- wg. Nichtakzeptanz der Entscheidungen des Trainers (u. a. Spielereinsatz)
- wg. Antipathie, Neid, Egoismus usw. (persönliche Konflikte)
- wg. Rollenverteilung, Position innerhalb der Mannschaft (strukturelle Konflikte)

Wie geht Ihr Trainer mit Konflikten um?

- Wie sollte ein Trainer mit Konflikten umgehen?
- Welche Maßnahmen könnte ein Trainer ergreifen?
- Wird nach einem Konflikt in der Regel darüber gesprochen?

Was braucht ein Trainer Ihrer Meinung nach, um seine A./S. erfolgreich zu führen?

- Welche Eigenschaften und sozialen Fähigkeiten benötigt ein Trainer?
- Wie geht Ihr Trainer normalerweise vor, wenn er eine Veränderung des Verhaltens oder der Einstellung bei einem Athleten bewirken will?
- Wie kann ein Trainer eine Veränderung des Verhaltens oder der Einstellung bei einem Athlet bewirken?
- Wie kann ein Trainer die Motivation von Athleten erhöhen?
- Sollte ein Trainer Belohnungen einsetzen? Wenn ja, welche?
- Sollte ein Trainer Sanktionen einsetzen? Wenn ja, welche?
- Unterscheidet Ihr Trainer bei Belohnungen oder Sanktionen zwischen Sportlertypen? (sensibel, hartnäckig usw.)
- Sollte ein Trainer bei Belohnungen oder Sanktionen zw. Sportlertypen unterscheiden?

An dieser Stelle möchte ich noch einmal differenzierter nachhaken. Welche Bedeutung haben überhaupt Gespräche generell zwischen Ihnen und Ihrem Trainer?

- Um was drehen sich die meisten Gespräche?
- Worüber würden Sie mit Ihrem Trainer gerne sprechen?
- Wendet Ihr Trainer Ihrer Meinung nach genügend Zeit für Gespräche auf?
- Wann führen Sie längere Gespräche mit Ihrem Trainer? (Anlässe, Probleme usw.)
- Haben Sie den Eindruck, dass sich Ihr Trainer auf ein längeres Gespräch mit Ihnen vorbereitet? Bereiten Sie sich auf die Gespräche mit Ihrem Trainer vor?
- Fragt Ihr Trainer Sie nach Ihren Vorstellungen? Lässt er sich auf Ihre Anliegen ein?
- Fühlen Sie sich manchmal missverstanden von Ihrem Trainer?
- Verstehen Sie meistens Ihren Trainer?
- Wie kann ein Trainer mit Athleten umgehen, die die deutsche Sprache nicht beherrschen?

Kann man Ihrer Meinung nach Sozialkompetenz lernen?

- Wenn ja, wie könnte sich ein Trainer Sozialkompetenz im Umgang mit seinen Athleten aneignen?
- Welche Bedeutung hat das sog. Fingerspitzengefühl? Wie entwickelt es sich?

Wenn Sie sich unter den Trainern im Spitzensport umschauen – würden Sie sagen, dass die meisten über eine hohe Sozialkompetenz verfügen oder eher nicht?

An einen Trainer werden von unterschiedlichen Seiten Anforderungen gerichtet. Welche sozialen Fähigkeiten benötigt ein Trainer Ihrem Eindruck nach vor allem, um mit den einzelnen Akteuren erfolgreich umzugehen?

- Athleten/ Spieler
- Fans
- Medien
- Sponsoren
- Management des Vereins
- Funktionäre des Vereins

Interviewleitfaden Manager & Funktionäre

Vorstellung des Projekts

Was ist Ihr Aufgabenbereich in dem Verein/ innerhalb des Verbands?

- Wie lange sind Sie schon dort (in dieser beruflichen Position)?
- Inwiefern treten Sie mit Trainern in Kontakt?
- Wie sieht diese Beziehung zwischen Ihnen und dem Trainer konkret aus?

Was sind eigentlich die Hauptentscheidungskriterien dafür, dass Sie einen Trainer einstellen?

Bei Nennung von sozialen Fähigkeiten direkt mit den Unterfragen ins Gespräch einhaken, ansonsten folgendermaßen nachfassen: *In den Medien liest man immer wieder, dass Trainer nicht nur fachspezifische, sondern auch Sozialkompetenz benötigen.*

- Was verstehen Sie im Allgemeinen unter dem Begriff Sozialkompetenz?
- Inwiefern ist die soziale Kompetenz eines Trainers gerade aus Sicht des Vereins wichtig?
- Wie wichtig ist die soziale Kompetenz des Trainers für den sportlichen Erfolg?
- Sind erfolgreiche Trainer auch in der Regel sozial kompetent?
- In welcher Hinsicht benötigt ein Trainer soziale Fähigkeiten?
- In welchem Verhältnis stehen soziale Aufgaben des Trainers zu anderen?
- Wann ist ein Trainer sozial inkompetent?
- Welche Folgen könnte es haben, wenn einem Trainer soziale Fähigkeiten fehlen?

Welche Bedeutung haben Gespräche zwischen Ihnen und dem Trainer?

- Um was drehen sich die meisten Gespräche?

- Wie häufig führen Sie Gespräche mit dem Trainer?
- Wann werden längere Gespräche zwischen Ihnen und dem Trainer geführt? (best. Anlässe, Probleme usw.)
- Fühlen Sie sich manchmal missverstanden von dem Trainer?
- Verstehen Sie meistens Ihren Trainer?

Wovon hängt eine gute Kommunikation zwischen Ihnen und dem Trainer vor allem ab?

Und was ist für „eine funktionierende Kommunikation“ zwischen Trainer und Athlet wichtig?

- berufliche Erfahrungen des Trainers
- Gesprächstechniken des Trainers
- Wahrnehmungs- und Beobachtungsfähigkeiten des Trainers
- Psychologisches Grundlagenwissen des Trainers
- Fähigkeit des Trainers zum Zuhören
- Einfühlungsvermögen des Trainers
- Dieselbe kulturelle und soziale Herkunft von Trainer und Athlet
- Dauer der Zusammenarbeit zwischen Trainer und Athlet
- Gemeinsame Erlebnisse von Trainer und Athlet
- Kenntnisse des Trainers von der Lebenssituation und den Problemen von Athleten (Inwieweit ist dies überhaupt möglich?)

Welche Rolle nimmt der Trainer Ihnen gegenüber ein?

Und in welcher Rolle sehen Sie den Trainer gegenüber den Athleten?

- Autoritätsperson, Vorgesetzter (streng, prinzipienorientiert)
- Partner, Freund (hilfsbereit, einfühlsam)
- Wie weit geht die Verantwortung eines Trainers?
- In welchen Bereichen sollte ein Trainer Verantwortung übernehmen?
- Sollte ein Trainer in die Privatsphäre von A./S. eingreifen?

Wie wichtig ist Ihrer Meinung nach Vertrauen zwischen Ihnen und dem Trainer?

- Wie würden Sie das normale soziale Klima zwischen Ihnen und dem Trainer beschreiben?

Und wie wichtig ist Ihrer Meinung nach Vertrauen zwischen Trainer und Athlet?

Was zeichnet eine gute Kooperation zwischen Ihnen und dem Trainer aus?

Weshalb entstehen zwischen Ihnen und dem Trainer besonders häufig Konflikte?

Und aus welchen Gründen, meinen Sie, entstehen zw. Trainer und Athlet (sowie zw. Athleten) besonders häufig Konflikte?

Nur allgemein fragen, die unten aufgeführten Punkte evt. als Vertiefung stellen.

- wg. Nichtverstehen/ Missverständnissen
- wg. unterschiedlicher Wahrnehmung
- wg. unterschiedlicher Einstellungen
- wg. unterschiedlicher Interessen
- wg. unangemessenem Verhalten
- wg. Nichtakzeptanz der Entscheidungen des Trainers (u. a. Spielereinsatz)
- wg. Antipathie, Neid, Egoismus usw. (persönliche Konflikte)
- wg. Rollenverteilung, Position innerhalb der Mannschaft (strukturelle Konflikte)

Wie geht der Trainer mit Konflikten mit dem Management/ Präsidium um?

- Wie verlaufen die Konflikte zwischen Ihnen und dem Trainer meistens?
- Wird nach einem Konflikt in der Regel darüber gesprochen?

Was braucht ein Trainer Ihrer Meinung nach, um seine Athleten erfolgreich zu führen?

- Welche Eigenschaften und sozialen Fähigkeiten benötigt er vor allem?

Kann man Ihrer Meinung nach Sozialkompetenz lernen?

- Wenn ja, wie (könnte sich ein Trainer soziale Fähigkeiten aneignen)?
- Welche Bedeutung hat das sog. Fingerspitzengefühl? Wie entwickelt es sich?
- Sollte es ein Training sozialer Fähigkeiten im Lehrprogramm der Trainerausbildung geben?

Wenn Sie sich unter den Trainern im Spitzensport umschauen – würden Sie sagen, dass die meisten über eine hohe Sozialkompetenz verfügen oder eher nicht?

An einen Trainer werden von unterschiedlichen Seiten Anforderungen gerichtet. Welche sozialen Fähigkeiten benötigt er vor allem, um mit den einzelnen Akteuren erfolgreich umzugehen?

- Athleten/ Spieler
- Fans
- Medien
- Sponsoren
- Management des Vereins
- Funktionäre des Vereins