

Trainerteamentwicklung für den Deutschen Turner-Bund (AZ 071622/09-10)

Jens Kleinert (Projektleiter) & Nina Schubert

Deutsche Sporthochschule Köln, Psychologisches Institut

Problemstellung

Im Hochleistungssport arbeiten Trainer und Trainerinnen häufig in sogenannten Trainerteams. Die Rollen und Funktionszuordnungen in derartigen Trainerteams sind entweder sehr eindeutig und klar strukturiert oder mehrdeutig und widersprüchlich. Ein typisches Beispiel für eindeutige Teams ist die Zusammenarbeit von Trainer/Trainerin mit Co-Trainer/-Trainerinnen und anderen „Zuarbeitern“ (z. B. Konditionstrainer/-trainerin, Physiotherapeut/Physiotherapeutin, Arzt/Ärztin). Demgegenüber ist die Zusammenarbeit von Bundestrainern bzw. -trainerinnen und Heimtrainern bzw. -trainerinnen häufig ambivalent geprägt und meist schwer strukturierbar. Ähnliche Befugnisse und Funktionszuschreibungen können hierbei eine Kooperation erschweren. Daher war es das Grundanliegen des vorliegenden Projekts am Beispiel des Trainerteams rund um die Nationaltrainerin Kunstturnen ein Verständnis für Team- oder Individualorientierung von Trainern sowie Trainerinnen zu erlangen und hierauf aufbauend Maßnahmen zu entwerfen.

Trainer – sowohl National- als auch Heimtrainer bzw. -trainerinnen – wollen und müssen in vielen Bereichen autonom handeln. Sie müssen Entscheidungen verantworten und vor anderen vertreten. Andererseits ist insbesondere im Zusammenhang mit dem (Heim-) Trainerteam rund um eine Nationalmannschaft die Kooperation und Kommunikation für den Gesamterfolg der Nationalmannschaft entscheidend. Kooperation und Absprache sind Grundlagen für die Organisation von Training, Lehrgängen, Wettkampfvorbereitungen und auch für die Einheitlichkeit der Betreuung im Heim- und Stützpunkttraining.

Trainer und Trainerinnen – auch im Einzelsport – befinden sich daher in einem Spagat zwischen Teamplayer und Individualist. Dieser Spagat führt häufig zu Spannungen, die – unterstützt durch Kommunikationsprobleme und Missverständnisse – zu Ärger, Frustration oder Enttäuschung führen. Derartige Spannung und die hiermit verbundenen emotionalen und motivationalen Störungen sind insbesondere dann zu erwarten, wenn grundlegende Bedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und Einbezogenheit (Deci & Ryan, 2000) keine Berücksichtigung finden. Einen Lösungsansatz für eine solche fehlende Bedürfnisbefriedigung sehen wir in der vorliegenden Arbeit darin, dass das Trainerteam als Einheit mit ähnlichen Zielsetzungen und Vorstellungen gestärkt wird. Nach Tajfel und Turner (1986) heißt es also, die soziale Identität „Teamtrainer“ zu stärken, ohne dabei die individuelle Identität „Heimtrainer“ aufgeben zu müssen. Zufriedenheit im Trainerteam ist hiermit definiert als die optimale *Balance aus der Befriedigung individueller Bedürfnisse und der Wahrnehmung erfolgreicher und harmonischer Teamarbeit*. Im vorliegenden Projekt sollte diese Annahme durch Interviews untermauert werden und als Schlussfolgerung eine teambildende Maßnahme für das Trainerteam entwickelt werden.

Methode

Sieben Trainerinnen und Trainer (2 männlich, 5 weiblich; Alter: 36 – 60, $M = 47$, $SD = 8,25$) wurden befragt. Jeder der Trainer bzw. jede der Trainerinnen betreuten zum Zeitpunkt der Befragung Athletinnen einer Nationalmannschaft der Frauen. Die halb strukturierten Interviews fanden im Rahmen einer Trainingsmaßnahme der Nationalmannschaft statt. Hauptthemen der Interviews waren die Befriedigung von Grundbedürfnissen im Rahmen der Trainerarbeit, die Beschreibung der Traineridentität und Fragen zum Zusammengehörigkeitsgefühl im Trainerteam. Die Interviews wurden vollständig transkribiert und inhaltsanalytisch mit Orientierung an den theoretischen Grundkonzepten kategorisiert.

Ergebnisse

Individuelle Zielsetzungen und Bedürfnisse. Die (intrinsisch geprägte) Erfüllung von Grundbedürfnissen wird aus Sicht der Befragten häufig in den Hintergrund gedrängt, da von außen (external) regulierte Tätigkeiten mit extrinsischen Anreizen im Vordergrund stehen. „Du weißt, du musst diese Leistungen schaffen, damit du überhaupt finanziert wirst ... und bei uns im Sport musst du erst die Leistung nachweisen und dann wirst du belohnt“. Hinzu kommt hoher Erwartungsdruck, der die erlebte Selbstbestimmtheit der Trainer bzw. Trainerinnen reduziert. „Unter Druck gesetzt fühle ich mich dann, wenn man im Prinzip von mir verlangt, dass ich Ziele erreichen soll, die so schnell einfach nicht zu erreichen sind . . .“. Wenn allerdings hohe Identifikation und Akzeptanz mit den von außen vorgegebenen Zielen besteht, ist eine harmonische Integration in die eigene Lebens- und Arbeitsplanung und hiermit auch Bedürfnisbefriedigung möglich. Dies äußert sich in der Einstellung zum eigenen Berufsbild. „Also wenn man gut sein will, muss man über dem Durchschnitt sein, also überdurchschnittlich konsequent, überdurchschnittliche Arbeitsumfänge . . .“. Diese Wahrnehmung wird zudem mit hoher Autonomie verbunden. „Also für mich [ist] eigentlich das A und O, dass ich also versuchen kann, so zu arbeiten wie ich denke, dass es erfolgreich sein kann“.

Intrinsische Motivationslagen, also die Freude an der Tätigkeit selbst, kamen bei den Befragten insbesondere dann zum Vorschein, wenn sie über die Liebe zu ihrem Job berichteten. Im Vordergrund stand hierbei interessanterweise die Arbeit mit jungen Athleten und Athletinnen: Die abwechslungsreiche Arbeit mit jungen und verschiedenen Persönlichkeiten, Teil der Entwicklung der Kinder zu sein, Jüngeren zu helfen, die Freude über persönliche Erfolge (nicht nur Platzierungen) der Kinder und die Arbeit mit leistungsbereiten, hoch motivierten Kindern waren Facetten dieser intrinsischen Motivationslage. „ . . . mit jeder neuen [Athletin] bekomme ich [eine] neue Erfahrung und suche Wege, und das ist kreativ, das ist interessant“, „ . . . die Zusammenarbeit mit den Kindern, das macht Spaß und ja wenn man sieht, dass was rauskommt“.

Einhellig existiert für die Trainer bzw. Trainerinnen kein typisches *Trainer-Ideal*, allerdings lassen sich bestimmte Eigenschaften, Fähigkeiten und Verhaltensweisen charakterisieren, die ein Trainer oder eine Trainerin im Kunstturnen besitzen sollte. „ . . . dass ein Trainer hoch engagiert ist und im Prinzip einen Athleten begleitet

durch dick und dünn. Also dass er auch sowieso eine Vertrauensperson sowieso sein muss. Dass er immer motivieren kann, das ist für mich ganz entscheidend . . .
 “. „ . . . die die im Kunstturnen arbeiten, dass sind so Menschen die wirklich so ein Fingerspitzengefühl haben sollen, was Druck angeht und was Spaß angeht, weil [die Sportart] total schwer ist und weil wir ja auch mit den Kleinen arbeiten“.

Explizite *Gemeinsamkeiten mit den anderen Mitgliedern im Trainerteam* wurden auf wenige allgemeine Merkmale reduziert. „Jeder möchte das sein [Athlet] dem Team angehört, am besten dem Olympiateam“, „Wir haben alle das gleiche Ziel, das gleiche Hobby, was wir uns zum Beruf gemacht haben. Wir lieben alle unsere Arbeit – also die jetzt hier in der Nationalmannschaft arbeiten sag ich mal“, „Die Beziehung zu den Kindern, mehr bringen zu wollen, mehr leisten zu können, mehr zu versuchen, um irgendwie höher zu kommen, um irgendwie weiter zu kommen“. Am seltensten wurden gemeinsame Zielsetzungen des Trainerteams expliziert. „Ja, also ich will versuchen mitzuhelfen ein schlagkräftiges Team zu bauen, um sich dann gegebenenfalls für [die Olympischen Spiele] zu qualifizieren“. Am ehesten ähnelten sich innerhalb des Trainerteams Aussagen zu Problemen und Barrieren, wie die hohe Gesamtbelastung der Athletinnen, Personalmangel oder das Vereinbaren einer Doppelfunktion von Familie und Beruf und strukturelle Schwierigkeiten: „ . . . also die größten Probleme liegen sicherlich in den nicht ausreichenden Abstimmungen zwischen Bundesverband, Landesverbänden und Strukturen die im Prinzip darunter gegliedert sind, also Vereine. Da fehlt es in ganz Deutschland an Abstimmung“.

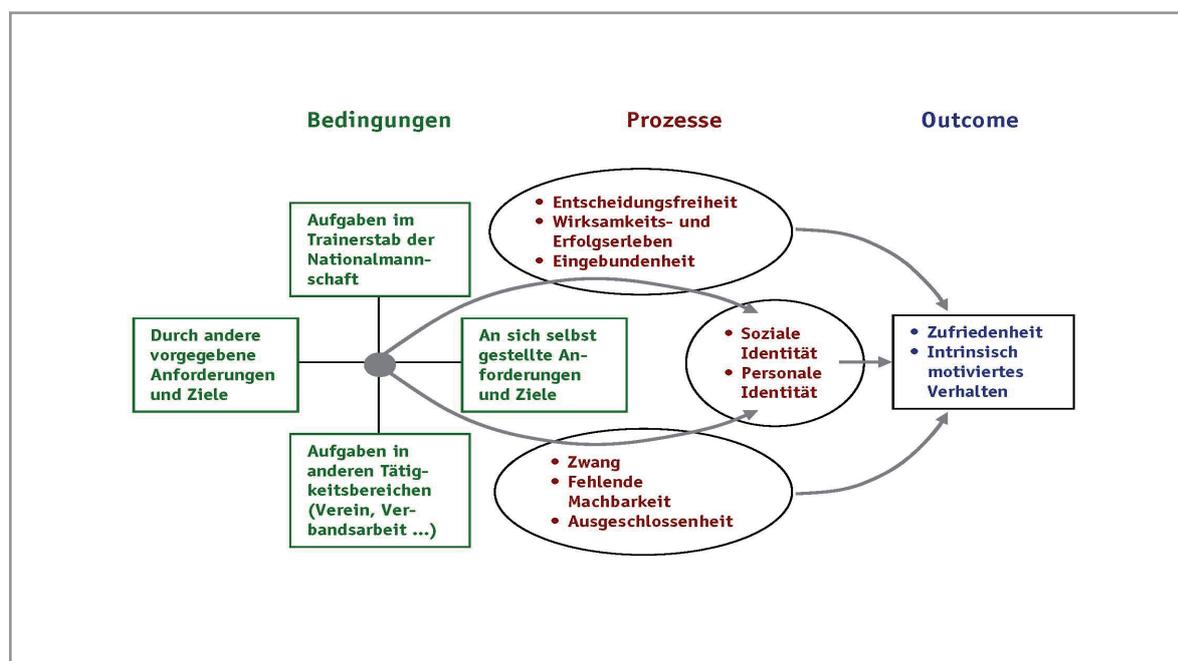


Abb. 1. Zufriedenheit und intrinsische Motivation in Trainerteams als Konsequenz identitätsbildender Bedingungen und Prozesse (Kleinert & Schubert, 2011).

Diskussion

Abbildung 1 fasst die Ergebnisse unserer Befragung zusammen. Entscheidend erscheint die Balance zwischen der Entwicklung der personalen (individuellen) und sozialen (kollektiven) Identität. Persönliche und soziale Bedürfnisse nach Selbstbestimmtheit, Kompetenz und Einbezogenheit müssen sowohl in der Teamarbeit als auch bei eigenständiger Tätigkeit zur Befriedigung führen und hiermit sowohl intrinsische Motivation als auch Zufriedenheit auslösen. Dies funktioniert nur dann, wenn Anforderungen im Rahmen der Trainerteam-Arbeit als Teil der eigenen (sozialen) Identität aufgefasst werden. Letzteres wiederum ist dann wahrscheinlich, wenn neben der Wahrnehmung von Individualität auch eine Gemeinschaftlichkeit mit den anderen Trainern bzw. Trainerinnen und hiermit eine *Identifizierung* mit gemeinsamen Zielen, gemeinsamen Arbeitsweisen oder ähnlichen Einstellungen stattfinden. Letzteres zu stärken, ist die eigentliche Arbeit teambildender Maßnahmen in Trainerteams.

Transfer: Teambuilding im Trainerteam

Auf der Basis der Interviewergebnisse wurde für das Trainerteam Kunstturnen der Frauen eine teambildende Maßnahme entwickelt, deren zentrales Ziel es war, gemeinsame und von der Gruppe akzeptierte Zielsetzungen zu entwickeln (Teamzielsetzungstraining). Der Fokus dieser Maßnahme ist die Einigung auf ein gemeinsames Ziel, das heißt nicht die Addition von Einzelzielen, sondern die Findung eines Gruppen- bzw. Teamziels.

Der erste Schritt zur Entwicklung eines Teamziels war die Gegenüberstellung von Individualzielen und kollektiven Ziele in entsprechenden Übungen („Ich & Wir“; Linz, 2004). Diese Strategie half, das Verhältnis des Einzelnen zur Mannschaft herauszuarbeiten und auch individuelle Zielstellungen zu definieren, die einem übergeordneten Mannschaftsziel helfen. Auf Grundlage dieser Ergebnisse und ihrer Reflexion sollten die Trainer unter Ausschluss anderer Personen formulieren, welche gemeinsamen Ziele sie umsetzbar und realistisch einschätzten. Der Entschluss der Trainer wurde dann in einem Vertrag festgehalten („Teammanifest“), der neben dem quantitativen Ziel auch die wichtigsten inhaltlichen Aspekte zur Umsetzung beinhaltete. Dieses Manifest wurde von jedem Trainer unterschrieben, um die Akzeptanz und soziale Verpflichtung zu erhöhen. In einem weiteren Arbeitsgang wurden teamgebundene Ressourcen zur Zielerreichung formuliert (individuelle Stärken und persönlichen Besonderheiten der Trainer im Trainerteam). Hierzu wurden die Trainer gebeten (anonym) die Eigenschaften der anderen Trainer zu formulieren, die sie zum Zwecke der Zielerreichung am meisten schätzten. Ein übergeordnetes Ziel dieser Maßnahmen war die Entwicklung eines gegenseitigen Verständnisses, welches die Grundlage für zukünftiges gegenseitiges Vertrauen und Respekt dienen sollte (Linz, 2004).

Literatur

- Deci, E. & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour. *Psychological Inquiry*, 4, 227-268.
- Kleinert, J. & Schubert, N. (2010). “Was hab’ ich denn davon?” Zufriedenheit in Trainerteams. *Leistungssport*, 40 (4), 15-19.
- Linz, L. (2004). *Erfolgreiches Teamcoaching. Ein sportpsychologisches Handbuch für Trainer*. Aachen: Meyer & Meyer Verlag.
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1986): The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.): *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Chicago, IL: Nelson-Hall.