

Berufsfeld Trainer

Ansgar Thiel (Projektleiter), Helmut Digel, Robert Schreiner & Sven Waigel

Universität Tübingen, Institut für Sportwissenschaft Tübingen

Problem

Trainer im Spitzensport spielen eine entscheidende Rolle für das Erzielen sportlicher Höchstleistungen. Sie stellen die zentrale Bezugsperson für die Athleten, die Trainingsgruppe oder die Mannschaft dar und haben in der Regel großen Einfluss auf deren Wettkampfleistung. Dennoch ist die Position von Trainern oftmals in höchstem Maße instabil und von hoher Fluktuation geprägt.

Die Arbeit von Trainern wird vorrangig an der Wettkampfleistung der betreuten Athleten gemessen. Werden die sportlichen Erwartungen nicht erfüllt, besteht die Gefahr der Entlassung. Die Instabilität wird dadurch verstärkt, dass es nur in Ansätzen gelingt, Zugangswege auf formale Ausbildungen mit Berufsabschluss auszurichten. Dementsprechend sind Qualifikationswege, wie sie für andere Berufe charakteristisch sind, wie zum Beispiel ein Studium oder eine duale Berufsausbildung, im Sport nur von nachgeordneter Bedeutung. Entsprechend können Qualifikationswege und Berufskarrieren von Trainern im Spitzensport sehr unterschiedlich verlaufen. Hinzu kommt, dass der Markt für externe Trainerkandidaten nur schwer zugänglich zu sein scheint. Ähnlich problematisch sind die unklaren Tätigkeitsprofile von Trainern im Spitzensport. In die Zuständigkeit von Trainern fallen Bereiche, die mit dem eigentlichen „Training“ kaum mehr etwas zu tun haben. Schließlich verteilen sich die Beschäftigungsmodelle für Trainer ungleich über die Bandbreite der olympischen Sportarten. Sie reichen von einzelnen Honorarkräften in Randsportarten bis zu riesigen Trainerkontrakten im Spitzenfußball. Dabei wird nicht selten vergleichbare Leistung unterschiedlich honoriert bzw. es wird bei gleicher Bezahlung höchst Unterschiedliches geleistet.

Ausgehend von der Problemstellung lassen sich zunächst zwei große Komplexe erkennen, die es zu untersuchen gilt. Zum einen muss es Ziel der Studie sein, sich mit der Verankerung des Trainerberufs in den Spitzensportorganisationen zu beschäftigen. Zum anderen ist es unerlässlich, Karriereverläufe von Trainern im deutschen olympischen Spitzensport zu betrachten. Zusammenfassend stellen sich für das Forschungsvorhaben die folgenden Fragestellungen:

A: Verankerung des Trainerberufs in den Spitzensportorganisationen

1. Wie werden Trainer im deutschen olympischen Spitzensport rekrutiert?
2. Wie sehen das Tätigkeitsfeld, die Zuständigkeiten und die Entscheidungsbefugnisse von Trainern im deutschen olympischen Spitzensport aus?
3. Wie sehen die Anstellungs- und Arbeitsbedingungen von Trainern im deutschen olympischen Spitzensport aus?

B: Karrieren von Trainern

1. Welches sind strukturell verankerte Bedingungen von Trainerkarrieren?
2. Wie verlaufen Karrieren von Trainern im deutschen olympischen Spitzensport?

Methode

Zur Beantwortung der zentralen Fragestellungen wurde in einem ersten Schritt der internationale Forschungsstand zum Trainerberuf im Spitzensport aufgearbeitet. Auf der Grundlage dieser Aufarbeitung sowie der identifizierenden Forschungsdesiderate wurde in einem zweiten Schritt eine theoretische Auseinandersetzung mit der gesellschaftlichen und organisationalen Verankerung des Trainerberufs sowie den Karriereverläufen von Trainern im Spitzensport durchgeführt. Auf der Grundlage dieser Überlegungen fand eine theoriegeleitete empirische Untersuchung statt. Aufgrund der Komplexität des Forschungsgegenstandes war es unerlässlich, verschiedene Methoden miteinander zu verschränken. Neben einer repräsentativen Fragebogenerhebung mit Trainern (N = 1812; Rücklauf = 47,1 %) und Funktionsträgern (N = 616; Rücklauf = 40,9 %) aus allen olympischen Sportarten wurden Experteninterviews mit Funktionsträgern (N = 30), biografische Interviews mit Bundestrainerinnen und -trainern (N = 6), zugehörige Begleitinterviews mit „Mentoren“ dieser Trainer (N = 6) sowie eine Dokumentenanalyse durchgeführt.

Ergebnisse

A: Verankerung des Trainerberufs in den Spitzensportorganisationen

1. Wie werden Trainer im deutschen olympischen Spitzensport rekrutiert?

Die *Trainersuche* ist in den verschiedenen Beschäftigungsorganisationen der Trainer unterschiedlich stark formalisiert. Im Regelfall sind persönliche Kontakte von zentraler Relevanz. Werden Stellen ausgeschrieben, steht oftmals bereits zum Zeitpunkt der Ausschreibung ein enger Trainerkandidatenkreis fest, aus welchem ausgewählt wird.

Im Zusammenhang der *Trainerauswahl* liegen in vielen der Beschäftigungsorganisationen keine Einstellungskriterien vor. Sind Einstellungskriterien schriftlich fixiert, werden sie häufig unterlaufen.

2. Wie sehen das Tätigkeitsfeld, die Zuständigkeiten und die Entscheidungsbefugnisse von Trainern im deutschen olympischen Spitzensport aus?

Das *Tätigkeitsfeld* von Trainern ist zunächst durch ein sehr breites Aufgabenspektrum geprägt. Viele der wahrgenommenen Aufgaben liegen außerhalb der trainingsmethodischen Arbeit. Des Weiteren sind die Trainer des deutschen olympischen Spitzensports für die Betreuung relativ vieler Athleten zuständig.

Die *Zuständigkeit* für die wahrgenommenen Aufgaben ist oftmals nicht festgelegt. In der Folge nehmen die Trainer häufig Aufgaben wahr, für welche sie nicht zuständig sind. Zudem kommt es nicht selten zur Überschneidung der Tätigkeitsfelder innerhalb der Spitzensportorganisationen.

Hinsichtlich der *Entscheidungsbefugnisse* kann festgehalten werden, dass den Trainern zwar in vielen Fällen andere Trainer nachgeordnet sind, eine formal festgelegte Weisungsbefugnis gegenüber diesen Trainern aber häufig fehlt.

3. Wie sehen die Anstellungs- und Arbeitsbedingungen von Trainern im deutschen olympischen Spitzensport aus?

Die Mehrzahl der Trainer befindet sich in einem befristeten Arbeitsverhältnis. Die *Vertragslaufzeiten* dieser Trainer sind in der Regel auf einen olympischen Zyklus (Trainer im Angestelltenverhältnis) bzw. ein Jahr (Honorartrainer) begrenzt. Dazu kommt, dass ein Drittel aller angestellten Trainer derzeit nicht nur eine Trainerstelle im Spitzensport innehat, sondern mehrere gleichzeitig. Nur wenige Verbände statten ihre Trainer mit langfristigen Verträgen aus und versehen diese mit Abfindungsklauseln für den Fall einer vorzeitigen Vertragsauflösung. Speziell die Trainer im Angestelltenverhältnis befinden sich zum Großteil in einem Kettenarbeitsverhältnis.

Der monatliche *Bruttoverdienst* der Verbands-, Vereins- sowie Olympiastützpunkttrainer liegt in der Regel zwischen 2000 und 4000 Euro. Trainerinnen im Angestelltenverhältnis verdienen brutto rund 1000 Euro/Monat weniger. Über die Hälfte der Honorartrainerinnen und -trainer verdient weniger als 400 Euro monatlich.

Die *Arbeitszeiten* werden von den Arbeitgebern oftmals nicht festgelegt. Ist die Arbeitszeit festgelegt, arbeiten die Trainer in der Mehrzahl der Fälle weitaus mehr als sie laut Arbeitsvertrag müssten.

Zielvereinbarungen zwischen den Beschäftigungsorganisationen und den Trainern sind nicht der Regelfall. Charakterisiert werden die Zielvereinbarungen dadurch, dass sie nicht immer schriftlich fixiert werden und demnach auf mündlichen Absprachen beruhen. Erfolgsprämien finden sich in den Zielvereinbarungen nur selten und auch Sanktionen werden nur in Ausnahmefällen an das Nichterreichen der Ziele geknüpft.

Eine *Beurteilung* der Trainer führen bei Weitem nicht alle der Spitzensportorganisationen durch. Der sportliche Erfolg ist das dominierende Kriterium, wenn es zu einer Trainerbeurteilung kommt. Eine umfassende Beurteilung der Trainerarbeit mit einer Verschränkung verschiedener Verfahren ist eher die Ausnahme.

Die Situation der *Weiterqualifikation* der Trainer lässt sich folgendermaßen charakterisieren: Erstens werden den Trainern nur unzureichend Fortbildungsangebote unterbreitet. Zweitens gelingt die Koordination der vorhandenen Angebote zur Fort- und Weiterbildung bislang nicht zufriedenstellend. Drittens wird nicht immer kontrolliert, ob sich Trainer fortbilden. Viertens werden verschiedenste Trainerzusammenkünfte als Fortbildungen etikettiert.

B: Karrieren von Trainern

1. Welches sind strukturell verankerte Bedingungen von Trainerkarrieren?

Hinsichtlich der *Aus- und Weiterbildung* ist zu erkennen, dass die Trainerausbildung in Deutschland dem Sportsystem mit seinen Freiwilligenorganisationen obliegt und nur indirekt an die Wissenschaft angeschlossen ist. Es dominieren das Lizenzsystem der Verbände und der Diplomstudiengang der Trainerakademie Köln.

Der Blick auf die *Lizenzausbildung* der Verbände zeigt, dass erstens die enormen inhaltlichen und organisatorischen Ausgestaltungsmöglichkeiten, die den vielen Fachverbänden von Seite des DOSB zugestanden werden, Probleme erzeugen. Die föderalen und extrem dezentralen Strukturen des deutschen Spitzensports erweisen sich in Sachen Qualitätssicherung der Ausbildung als hemmend, weil Abschlüsse trotz der zentralen Vorgaben nicht vergleichbar sind. Zweitens ergeben sich Probleme hinsichtlich des Status des Lizenzsystems, denn die derzeit existierenden Lizenzierungsformen C, B, A führen nicht zu staatlich anerkannten Abschlüssen. Die mangelnde Anerkennung wird drittens dadurch verstärkt, dass es in besonderen Fällen möglich ist, dass die geforderte Verbindlichkeit der Lizenzstufen außer Kraft gesetzt wird und Anwärtler einzelne Stufen überspringen dürfen. Probleme liegen viertens in der Konzeption der Ausbildung. Die in den Ausbildungsplänen festgehaltenen Ziele und Inhalte werden von Experten zwar bestätigt, die festgelegten Ausbildungsziele können mit dem zur Verfügung stehenden Umfang aber nicht erreicht werden. Fünftens reichen die von den Mitgliedsorganisationen eingesetzten Verfahren zur Qualifizierung des Lehrpersonals nicht aus, um die Qualität des Lehrpersonals und damit die Qualität der Ausbildung zu sichern.

Die *Trainerakademie* genießt als Ausbildungseinrichtung einen guten Ruf. Als besonders bedeutend werden die sportartübergreifenden Elemente der Ausbildung an der Trainerakademie herausgestellt. Die Zugangsvoraussetzungen zum Studium in Köln werden eher kritisch betrachtet. Da A-Lizenzen von den nationalen Fachverbänden vergeben werden und vor allem diese Lizenzen den Zugang zum Studium an der Trainerakademie regulieren, bringen die Bewerber höchst unterschiedliches Wissen aus unterschiedlichen Sportarten mit. Zudem wird der Zugang zur Trainerakademie nicht über einen Schulabschluss reguliert, was diese Heterogenität der Zielgruppe außerdem vergrößert.

Die *Stellenstruktur* des Trainermarktes im deutschen olympischen Spitzensport ist als defizitär zu bezeichnen. Die Stellen sind an die Spitzenverbände, Landessportbünde, Landesfachverbände, Olympiastützpunkte, Vereine und zum Teil an die Bundeswehr gekoppelt. Nach Meinung verschiedener Funktionsträger sind Stellen nicht in ausreichendem Maße vorhanden. Dieses Stellendefizit ist laut Experten auf unzureichende finanzielle Ausstattungen zurückzuführen. Nach erfolgreicher Ausbildung eine Stelle zu bekommen, wird aus dieser Perspektive zu einem „Vabanquespiel“. Karriereplanung ist folglich sehr schwer möglich.

2. Wie verlaufen Karrieren von Trainern im deutschen olympischen Spitzensport? Trainer im Spitzensport verfügen in der Regel über *eigene spitzensportliche Erfahrungen*. Spitzensportliche Erfahrung ist nicht nur deshalb wichtig, weil die betreffenden Traineranwärter sich ein praktisch relevantes Wissen erworben haben. Spitzensportliche Erfahrung spielt vor allem hinsichtlich des Aufbaus sozialer Netzwerke eine Rolle, die den Zugang zu Trainerstellen erleichtern. Die Analysen von karrierefördernden und karrierehemmenden Ereignissen zeigen ganz deutlich, dass eine Trainerkarriere ohne die Referenz als Spitzenathlet im Vergleich deutlich risikoreicher und beschwerlicher ist.

Mit Blick auf die *Ausbildung an Schulen, Hochschulen und anderen Ausbildungseinrichtungen* lässt sich festhalten, dass es für Trainer im Spitzensport durchaus charakteristisch ist, über ein Abitur zu verfügen. Besonders auffällig ist der hohe Anteil an Trainern, die ein Studium der Sportwissenschaft abgeschlossen haben.

Der überwiegende Teil der angestellten Trainer hat eine *Ausbildung durch die Organisationen des Spitzensports* abgeschlossen. Ein großer Teil verfügt über das Trainerdiplom, nahezu alle dieser Trainer sind Inhaber der A-Lizenz. Bei den Honorartrainern liegt der Anteil der Inhaber dieser Qualifikationsstufen deutlich niedriger. Karrieren von Honorartrainern sind vor dem Hintergrund dessen, dass die Ausbildungswege für eine Ausübung der Tätigkeit offenbar nicht verbindlich sind, nicht mit denen von angestellten Trainern vergleichbar. Insgesamt gesehen liegt der Erwerb von Lizenzen nicht, wie idealtypisch angenommen, zeitlich vor der ersten Beschäftigung im Spitzensport, sondern erfolgt oft danach. Vor allem die A-Lizenzausbildung wird oft nach Beginn des Beschäftigungsverhältnisses als Bundestrainer absolviert. Dasselbe gilt für das Studium an der Trainerakademie Köln.

Im Hinblick auf *vorhergehende/andere Trainerstationen und andere Berufsfelder* kann konstatiert werden, dass es für Berufskarrieren im Spitzensport mehrere Wege gibt, um sich für die nationale Spitze zu qualifizieren. Auf Verbandsseite ist es typisch, sich über Landesverbände für den nationalen Verband zu qualifizieren. Trainerstellen an Oberschulämtern werden ebenfalls meist nur an Personen vergeben, die schon als Trainer gearbeitet haben. Doch auch die Tätigkeit als Honorartrainer kann in eine Festanstellung führen, wenn diese Tätigkeit längerfristig erfolgreich war.

Eine Verpflichtung zur *Fort- und Weiterbildung* der in Organisationen des Spitzensports angestellten Trainer ist offenbar nur bei Spitzenverbänden, Landessportbünden und Landesfachverbänden üblich. Die Antworten zur der Häufigkeit von Fortbildungen verdeutlichen den Missstand, der im deutschen Spitzensport bezüglich Weiterqualifizierung herrscht.

Als *Impulsgeber* in Trainerkarrieren können erstens *Mentoren* ausgemacht werden. Sie wirken auf Trainerkarrieren in zweifacher Hinsicht ein. Einerseits übernehmen sie eine Position, die sich auf eine Trainerkarriere wie ein Katalysator auswirken kann. In vielen Fällen bemühen sich Mentoren darum, ihre Schützlinge innerhalb der jeweiligen Sportorganisation zu positionieren. Andererseits werden Mentoren als notwendig dafür angesehen, dass bei einem Nachwuchstrainer überhaupt eine für eine erfolgreiche Karriere im Spitzensport notwendige persönliche Entwicklung ablaufen kann.

Weiter können *Netzwerke* als Impulsgeber von Trainerkarrieren identifiziert werden. Sie ermöglichen es den Spitzensportorganisationen, potentielle Kandidaten über einen längeren Zeitraum zu beobachten. Auf diese Weise kann Vertrauen zu den Trainerkandidaten aufgebaut werden. Für die Trainer heißt dies, dass sie bereits lange vor einer möglichen Einstellung Ruf, Ansehen und Vertrauen gewinnen und sich somit entsprechend in einer Organisation positionieren müssen. Die Möglichkeit, im Laufe einer Karriere auf eine lukrative Stelle zu kommen, wird daher oft weit im Voraus geschaffen, ohne dass dies vom Traineranwärter gezielt forciert wird.

Diskussion

Die Befunde der empirischen Untersuchung ermöglichen es, die Probleme des Trainerberufs im deutschen olympischen Spitzensport eindeutig und trennscharf zu identifizieren. Auf der Basis der Kennzeichnung dieser Probleme wurden Handlungsempfehlungen für die Praxis formuliert. Ausführlich finden sich die identifizierten Probleme sowie die daran angeschlossenen Handlungsempfehlungen im Abschlussbericht des Forschungsprojekts.

Literatur

- Borggrefe, C., Thiel, A. & Cachay, K. (2006). *Sozialkompetenz von Trainerinnen und Trainern im Spitzensport*. Köln: Strauß.
- Digel, H., Burk, V. & Fahrner, M. (2006). *Die Organisation des Hochleistungssport - ein internationaler Vergleich*. Schorndorf: Hofmann.
- Digel, H., Schreiner, R., Waigel, S. & Thiel, A. (2008). Spitzentrainer werden und sein - repräsentative Befunde zur Rekrutierung und Anstellung von Trainern im Spitzensport. *Leistungssport*, 38 (5), 5-9.