

## Förderung beruflicher Handlungskompetenz von Trainern

Heiner Langenkamp (Projektleiter), Michael Kellmann & Michael Krug

Ruhr-Universität Bochum, Fakultät für Sportwissenschaft,  
Arbeitsbereich Sportpsychologie

### Hintergrund des Betreuungsprojektes

Das Erlangen von Handlungskompetenz stellt das übergeordnete Ziel sowohl aller Traineraus-, -fort- und -weiterbildungen, als auch aller sportpsychologischen Trainercoachings dar. Dabei gilt es, die Kompetenz von Trainern durch Personalentwicklungsmaßnahmen möglichst gezielt auf die Anforderungen des jeweiligen Tätigkeitsfeldes sowie auf die biografische Individualität der Trainer abgestimmt zu entwickeln und zu fördern. Bei näherer Betrachtung des Themas „Kompetenzmanagement“ zeigt sich allerdings, dass kaum trainerspezifische Ansätze zur Kompetenzbeschreibung (Kompetenzmodellierung) existieren. Ebenso herrscht ein Mangel an wissenschaftlich fundierten Instrumentarien zur trainerspezifischen Kompetenzdiagnostik. Dieser Mangel macht sich auch daran bemerkbar, dass die Auseinandersetzung mit notwendigen und zu fördernden Kompetenzen von Trainern fast ausschließlich qualitativ erfolgt (siehe z. B. den Ansatz von Borggrefe, Thiel & Cachay, 2006). Somit bleiben die Möglichkeiten zur formalen und inhaltlichen Ausgestaltung von Personalentwicklungsmaßnahmen bei Sporttrainern deutlich hinter den personalpsychologischen Möglichkeiten in der Wirtschaft zurück. Dort liegen zahlreiche gut validierte quantitative Konzepte zum Kompetenzmanagement vor. Diese Bedingungen führen dazu, dass bei Personalentwicklungsmaßnahmen für Sporttrainer gelegentlich notdürftig ein Rückgriff auf quantitative Instrumente erfolgt, die für die in der Wirtschaft tätigen Führungskräfte konzipiert worden sind. Dabei finden auch theoretisch dubiose und empirisch weitgehend ungeprüfte Testverfahren mit reißerischen Namen Eingang in Prozesse des Personalmanagements bei Trainern. Dies hat zwangsläufig eine unzureichende Berücksichtigung des sportspezifischen Arbeitsumfeldes von Trainern mit weiter zu klärenden Konsequenzen zur Folge. Im Rahmen des vorausgegangenen BISp-Forschungsprojektes „Bedingung des erfolgreichen Coachings: Persönlichkeit und Leistungskompetenzen des Coachs im Sport“ (siehe Kellmann, Langenkamp & Krug, 2008) wurden bereits zwei sportspezifische Fragebögen zur Unterstützung des Personalmanagements bei Trainern entwickelt. Das erste dieser beiden Verfahren – der *Fragebogen zur Erfassung berufsbezogener Persönlichkeitseigenschaften von Trainern (FBT)* – ist ein Persönlichkeitstest zur Stützung der Trainerberatung, -auswahl und des Coachings. Dieser erste Fragebogen knüpft an die aktuelle Renaissance des Eigenschaftsparadigmas in der Arbeits- und Organisationspsychologie an und erfasst relativ zeitstabile Verhaltensdispositionen, wie das von Hossiep und Paschen (2003) speziell für Fach- und Führungskräfte in der Wirtschaft wissenschaftlich konstruierte und zugleich praxisnahe, von Teilnehmern akzeptierte *Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP)*. Das zweite Instrument – der *Fragebogen zur Erfassung der Effektivität des Coachings (FET)* – ist ein verhaltensnahes Instrumentarium, das

Auskünfte über die Effektivität des Trainercoachings und damit verbundenen vermeintlichen Effektivitätsverlusten bzw. Ressourcen geben kann. Im FET wird einerseits nach dem vorherrschenden IST-Zustand, andererseits nach dem intendierten SOLL-Zustand ausgewählter Verhaltensweisen gefragt. Beide Verfahren erlauben eine Beschreibung des Trainers aus der Perspektive der teilnehmenden Trainer und aus der Perspektive der von ihnen trainierten Athleten. Solche Erkenntnisse, die auf einem Vergleich von Selbst- und Fremdbild basieren, gewinnen im Bereich des Personalwesens zunehmend an Bedeutung. Das 360°-Feedback ist dabei eine weit verbreitete personalpsychologische Methode, deren wesentlicher Bestandteil die systematische Beurteilung von Führungskräften aus mehreren Perspektiven (Multiperspektivität) mit daraus resultierender Feedbackmaßnahme ist.

Im Rahmen der ersten von zwei Phasen des BISP-Betreuungsprojektes „Förderung beruflicher Handlungskompetenz“ erfolgte eine Implementierung u. a. der oben dargestellten Testverfahren in das Studium zum Diplom-Trainer an der Trainerakademie Köln des DOSB e. V. Diese Phase des Betreuungsprojektes endete mit dem Fazit, dass eine zukunftssträchtige Trainerdiagnostik einerseits webbasiert und andererseits – die Persönlichkeits- und Effektivitätsdiagnostik sinnvoll ergänzend – auf Dispositionen selbstorganisierten Handelns (wie z. B. Trainings- und Wettkampfsmanagement) fokussieren sollte. Für die Realisierung dieser im Fazit gewonnenen Erkenntnisse wurde (ebenfalls in Kooperation mit der Trainerakademie) in Phase II des Betreuungsprojektes ein trainerspezifisches Kompetenzmodell entwickelt, auf dem der *Bochumer Online-Fragebogen zur Reflexion vor Trainerkompetenzen (BFT)* basiert. Diese beiden Phasen werden im Folgenden vorgestellt.

### **Zusammenarbeit mit den Studierenden der Trainerakademie (Phase I)**

In der Initialphase der Zusammenarbeit mit den Studierenden (DTS-2-14) wurden die Ziele des BISP-Betreuungsprojektes vorgestellt und der damit verbundene Nutzen der Fragebogendiagnostik für die Teilnehmer erörtert. Zu den Zielen gehörte neben der Durchführung einer Trainerdiagnostik die persönliche Rückmeldung der Ergebnisse an die Trainer in Form von Profilen, insoweit dies rechtlich möglich war. Weitere Ziele waren die Erhöhung der Selbstreflexion der Seminarteilnehmer und die Erarbeitung von Handlungsalternativen. Tab.1 gibt eine Übersicht der eingesetzten Fragebögen.

Tab. 1: *Verwendete Fragebögen im Rahmen des BISp-Betreuungsprojektes*

Name des Fragebogens	Konzipiert für	Dimensionen des Fragebogens
Fragebogen zur Erfassung berufsbezogener Persönlichkeitseigenschaften von Trainern (FBT)	Trainer	Analyseorientierung, Durchsetzungsstärke, Emotionale Stabilität, Führungsmotivation, Handlungsorientierung, Intuition, Kooperationsbereitschaft, Kreativität, Motivationsfähigkeit, Organisationsfähigkeit, Selbstbewusstsein, Sensibilität, Vermittlungsfähigkeit, Wirksamkeitsüberzeugung
Fragebogen zur Erfassung der Effektivität des Coachings (FET)	Trainer	Soziale Orientierung, Kooperation (Transparenz & Mitsprache), Kommunikationseffektivität, Teamführungseffektivität, Psychologische Trainingseffektivität, Zielsetzungseffektivität, Selbstentwicklung
Fremdbeschreibungsfragebogen zur Erfassung berufsbezogener Persönlichkeitseigenschaften von Trainern (FBT-FB)	Athleten	Siehe Auflistung der Dimensionen beim FBT
Fremdbeschreibungsfragebogen zur Erfassung der Effektivität des Coachings (FET-FB)	Athleten	Siehe Auflistung der Dimensionen beim FET
Fragebogen zur Erfassung von Veränderungsbedarf hinsichtlich der Ausprägung der berufsbezogenen Persönlichkeitseigenschaften von Trainern (Zusatzfragebogen zum FBT-FB)	Athleten	Siehe Auflistung der Dimensionen beim FBT
Deutschsprachige Version des Athlete Satisfaction Questionnaire (ASQ) von Holst, Krug und Kellmann (2007)	Athleten	Persönliche Leistung, Teamleistung, Fähigkeitsnutzung, Strategie, Persönliche Behandlung, Training und Anleitung

An der Datenerhebung nahmen alle Studierenden sowie deren Athleten teil, insofern zu dem damaligen Zeitpunkt eine solche Zusammenarbeit bestand.

Die erste Seminareinheit nach der Phase der Datenerhebung thematisierte einfürend die Problematiken der *Trainerkompetenz* und der *Persönlichkeit*. Daran schloss sich die differenzierte Beschreibung aller durchgeführten Auswertungsschritte an, nämlich die Skizzierung des Weges von der Beantwortung der Fragebögen bis

hin zum Rückmeldungsprofil sowie dessen Interpretation. Dies war notwendig, um einerseits eine Transparenz hinsichtlich des methodischen Auswertungsvorgehens zu gewährleisten und um andererseits bereits vorhandene statistische Kenntnisse praxisnah und die eigene Person betreffend erlebbar zu machen. Die erste Seminareinheit endete mit vertiefenden Einzelgesprächen. In diesen individuumzentrierten Vier-Augen-Gesprächen konnten weiterführende Fragen zu den erhaltenen Rückmeldungsprofilen besprochen werden. Fast alle Teilnehmer nutzten auf der Grundlage ihrer Testergebnisse diese Möglichkeit des Gesprächs.

Die zweite Seminareinheit diente der gruppenzentrierten Reflexion der Ergebnisse der Trainerdiagnostik. Dabei wurde herausgearbeitet, dass prinzipiell eine Übereinstimmung von Selbst- und Fremdbild erstrebenswert ist. Dies deckt sich mit wissenschaftlichen Ergebnissen zu den Abweichungen bei Selbst- und Fremdbild bei Führungskräften in der Wirtschaft. Von den teilgenommenen Athleten der Trainer wurde im Besonderen ein Veränderungsbedarf hinsichtlich der vier Persönlichkeitseigenschaften *Sensibilität*, *Kreativität*, *Motivationsfähigkeit* und *Vermittlungsfähigkeit* bei den Seminarteilnehmern beschrieben. Diese Persönlichkeitseigenschaften sollten die Trainer aus der Sicht ihrer Athleten stärker ausprägen. Für die Erarbeitung von Handlungsalternativen zur Ausbildung der vier Persönlichkeitseigenschaften wurden vier Expertengruppen unter den anwesenden Teilnehmern gebildet. Der Expertenstatus dieser Trainer wurde dadurch festgelegt, dass von deren Athleten kein Veränderungsbedarf hinsichtlich dieser Eigenschaften geäußert wurde. Alle Seminarteilnehmer konnten einer dieser vier Gruppen zugeordnet werden. Inhaltlich wurden in den Gruppen folgende Fragen bearbeitet: Wie macht sich die Eigenschaft in meinem Verhalten, in meiner Kommunikation und in meinen Einstellungen bemerkbar? Was kann ich anderen Trainern mit auf den Weg geben zur Veränderung? Die jeweiligen Gruppenergebnisse wurden im Plenum präsentiert und diskutiert.

Seminareinheit drei diente der weiterführenden Reflexion der Ergebnisse zur Effektivität des Coachings. Die Ergebnisse der Effektivitätsdiagnostik zeigen, dass die Teilnehmer einen Optimierungsbedarf hinsichtlich ihrer Kommunikationseffektivität, ihrer psychologischen Effektivität und ihrer physiologischen Effektivität äußern. Der statistisch ermittelte Wert des SOLL-Zustandes war durchgängig größer als der entsprechende IST-Zustand. Die Fremdeinschätzungen der Trainer durch die Athleten bestätigen dieses Ergebnis. In einem weiteren Schritt wurden solche Trainer gezielt ausgewählt, bei denen aus Athletensicht kaum IST-SOLL-Diskrepanzen vorlagen. Diese Trainer wurden im Plenum direkt mit folgender Frage konfrontiert: Wie kommt es dazu, dass die IST- und SOLL-Werte aus der Perspektive Ihrer Athleten bei dem folgendem Item – es erfolgte ein Vorgehen auf Itemebene – auf einem hohen Niveau liegen und kaum Divergenzen bestehen? Die dritte Seminareinheit endete mit einem Videofeedback zu Coaching-Szenen (Coaching on- und Coaching off the court) der Teilnehmer. Ziel war ein abschließendes Feedback von Seiten der anwesenden Kommilitonen sowie die weiterführende Exploration von Handlungsalternativen.

## Entwicklung des trainerspezifischen Kompetenzmodells und Kompetenzfragebogens (Phase II)

Das Ziel von Phase II im Rahmen des vom BISp geförderten Betreuungsprojektes „Förderung beruflicher Handlungskompetenz“ war die Entwicklung eines quantitativen Online-Kompetenz-Fragebogens zur Selbstreflexion von Trainern und zum Kompetenzmanagement. Der Kompetenzbegriff im Rahmen des Projektes beinhaltet das erfolgreiche Zusammenwirken von Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnissen, Wissensbeständen und emotionalen Dispositionen. Die Kompetenzen helfen, sowohl bei der Bewältigung bekannter, als auch unbekannter Aufgaben zielgerichtet und selbstorganisiert zu handeln. Zur zunächst notwendigen sportartübergreifenden Kompetenzmodellierung wurde ein multimodales Vorgehen zur Selektion von Kompetenzmerkmalen und -indikatoren gewählt. Den Ausgangspunkt bildete die Analyse von 54 Stellenanzeigen hinsichtlich der darin enthaltenen Anforderungen an Dipl.-, A-, Bundes- und Landestrainer. An diesen Personengruppen orientierte sich auch die weitere Suche nach Kompetenzmerkmalen und -indikatoren. Durch einen anschließenden Mailkontakt mit den Personalverantwortlichen dieser Stellenanzeigen konnten zu den Anforderungen dazugehörige Kompetenzindikatoren identifiziert werden. In weiteren Schritten wurden unter Zuhilfenahme inhaltsanalytischer Kriterien u. a. die in der Zeitschrift *Leistungssport* publizierten Trainerinterviews zur Selektion weiterer Kompetenzmerkmale und -indikatoren ausgewertet. Aus der sukzessiven Integration der Teilergebnisse in einen übergeordneten Rahmen resultiert das trainerspezifische Kompetenzmodell (siehe Krug 2009; Krug, Langenkamp & Kellmann, 2009). Dieses wurde im Rahmen eines initiierten Workshops an der Trainerakademie vor interessierten Koordinatoren vorgestellt und diskutiert, was eine geringfügige Modifikation der Konzeptualisierung zur Folge hatte. Das Kompetenzmodell umfasst 15 Kompetenzmerkmale und 3 Kompetenzbereiche. Der Bereich *Personale Kompetenz* beinhaltet die Kompetenzmerkmale Engagement, Gewissenhaftigkeit, Offenheit und Vertrauenswürdigkeit. Unter der *Aktivitätskompetenz* werden Belastbarkeit, Führungsfähigkeit, Selbstständigkeit, Trainingsmanagement, Wettkampfmanagement und Zielsetzungsfähigkeit subsumiert. Der Bereich *Soziale Kompetenz* beinhaltet Athletenorientierung, Flexibilität, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit und Teamfähigkeit.

Der auf dem Modell basierende Online-Kompetenzfragebogen erfasst die subjektive Selbsteinschätzung von Trainern und wird gegen Ende 2009 auf dem Diagnostikportal des BISp als Papier-Version mit den dazugehörigen Kennwerten zur Verfügung stehen.

### Fazit

Die Zusammenarbeit mit den Studierenden der Trainerakademie (DTS-2-14) fand unter dem Titel „Förderung beruflicher Handlungskompetenz“ statt. In diesen Einheiten wurde den Trainern aufgezeigt, welche Persönlichkeitseigenschaften und Verhaltensweisen berufsrelevant sind. Durch die Fragebogendiagnostik konnte für jeden einzelnen Trainer der individuelle Veränderungsbedarf ermittelt werden. Weiterhin wurden die Trainer für die Tatsache sensibilisiert, dass Persönlichkeitseigen-

schaften und Verhaltensweisen nicht unveränderliche Fakten darstellen, sondern veränderbar sind. Ferner erhielten sie durch die Rückmeldungen und die stattgefundenen Diskussionen entwicklungsorientierte Anregungen zur Selbstreflexion sowie zahlreiche Impulse für die eigene praktische Arbeit.

Die empirische Evaluation des gesamten Vorgehens ergibt folgendes Bild: Die Seminareinheiten wurden im Allgemeinen als gut bewertet und von den Teilnehmern angenommen. Das Verhältnis zwischen Zeitaufwand zur Bearbeitung der Trainer- und Athletendiagnostik einerseits und dem persönlichen Nutzen der Rückmeldungen andererseits wird als angemessen bewertet. Der Nutzen lässt sich auch durch eine beschriebene Sinnhaftigkeit der Rückmeldungen sowie einer guten Bewertung der Vier-Augen-Gespräche belegen. Auch der im Rahmen des Seminars stattgefundenene fachliche Wissens- und Erfahrungsaustausch der Studierenden untereinander wird als gewinnbringend bezeichnet.

Mit Beendigung von Phase II – der Entwicklung des trainerspezifischen Kompetenzmodells und -fragebogens – liegt ein weiteres diagnostisches Instrumentarium zum Kompetenzmanagement von Trainern vor. Im Besonderen erlaubt der Kompetenzfragebogen auf Grundlage bereits evaluierter Skalen zahlreiche Möglichkeiten zur Adaptation (z. B. auf einzelne Sportarten und Trainerqualifikationen). Unter Zuhilfenahme des Kompetenzmodells können auch Anforderungsbereiche hinsichtlich der Ausprägung der einzelnen Kompetenzmerkmale erstellt werden. Auch Erweiterungen um multiperspektivische Feedbacks (z. B. der Abgleich vom Trainer selbstbild mit Fremdbildern von Athleten oder Personen mit Managementfunktionen) lassen sich auf Grundlage des Modells und des Online-Kompetenzfragebogens realisieren. Ebenso könnte die Kompetenzdiagnostik noch um objektivierende Beobachtungsmaße erweitert werden.

## Literatur

- Borggrefe, C., Thiel, A. & Cachay, K. (2006). *Sozialkompetenz von Trainern und Trainerinnen im Spitzensport*. Köln: Strauß.
- Holst, T, Krug, M. & Kellmann, M. (2007). Die deutsche Version des Athlete Satisfaction Questionnaire. In F. Ehrlenspiel, J. Beckmann, S. Maier, C. Heiss & D. Waldenmayer (Hrsg.), *Diagnostik und Intervention - Bridging the gap, Abstractband zur 39. asp-Jahrestagung* (S. 73). Hamburg: Czwalina.
- Hossiep, R. & Paschen, M. (2003). *Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP)* (2.Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Kellmann, M., Langenkamp, H. & Krug, M. (2008). Abschlussbericht des vom Bundesinstitut für Sportwissenschaft (BISp) geförderten Forschungsprojektes „Bedingung des erfolgreichen Coachings: Persönlichkeit und Leistungskompetenzen des Coachs im Sport“. Zugriff am 12.08.2009 unter [http://www.bisp-sportpsychologie.de/cIn\\_090/nn\\_18768/SharedDocs/Downloads/Berichte\\_Veranstaltungen/trainerkompetenz\\_bericht.html](http://www.bisp-sportpsychologie.de/cIn_090/nn_18768/SharedDocs/Downloads/Berichte_Veranstaltungen/trainerkompetenz_bericht.html)
- Krug, M. (2009). Trainerkompetenz: Vorstellung eines übergreifenden Kompetenzmodells für Sporttrainer auf der Internetpräsenz der Trainerakademie Köln des DOSB e.V. Zugriff am 12.08.2009 unter [http://www.trainerakademie-koeln.de/download/trainerkompetenz%20\\_krug.pdf](http://www.trainerakademie-koeln.de/download/trainerkompetenz%20_krug.pdf)
- Krug, M., Langenkamp, H., Kellmann, M. (2009). Entwicklung eines Kompetenzmodells für Trainer. In I. Pfeffer & D. Alfermann (Hrsg.), *Menschen in Bewegung – Sportpsychologie zwischen Tradition und Zukunft, Abstractband zur 41. asp-Jahrestagung* (S. 98). Hamburg: Czwalina.

