

## Die Traineraufgabe als Drahtseilakt (Teil 4):

Zur Balance zwischen sozial-pädagogischer Verantwortung und sportlich-wirtschaftlicher Erfolgsorientierung

Die Serie der Fachbeiträge „...zur Traineraufgabe“ legt die Sicht der Verantwortlichen in der Tennisakademie Rhein-Neckar dar. Wenn von „Verantwortlichen“ gesprochen wird, sind damit diejenigen gemeint, die Antwort geben auf Fragen, mit denen Trainer alltäglich konfrontiert werden. Antworten, die den einen erfreuen, können einem anderen ein Ärgernis sein. Wie kann ein Trainer seiner Verantwortung gerecht werden?

Folgende Abbildung skizziert die Beteiligten in der Wirkungssphäre eines Trainers:

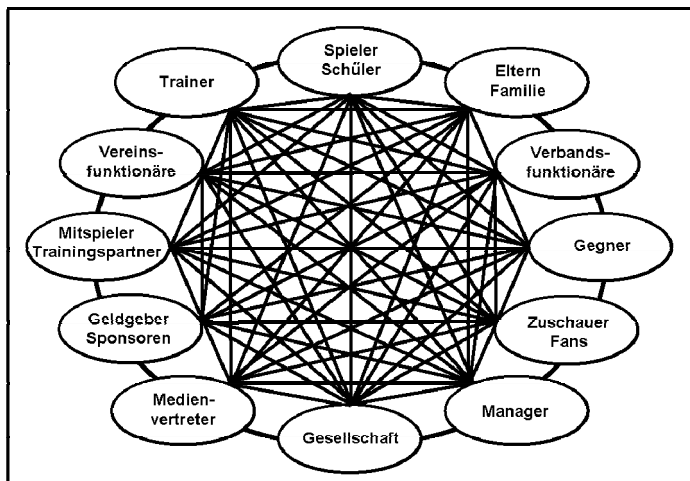


Abb. 1: Die Beteiligten im „System Trainer“

Diese Darstellung folgt dem so genannten „Stakeholderprinzip“. Die Ökonomie definiert Stakeholder als „Anspruchsgruppen mit berechtigten Interessen an einem Wirtschaftssubjekt“. Dass diese Definition kritisch zu beleuchten ist, gebietet die pädagogische Verantwortung, der man mit ökonomischen Definitionen kaum gerecht wird. Der Grundansatz jedoch ist hilfreich, denn:

Inwieweit sind die genannten Personen(-gruppen) „Beteiligte“, worin bestehen deren Interessen, welche Divergenzen resultieren daraus, wodurch entsteht die besondere Verantwortung des Trainers und welches Prinzip kann dazu beitragen, dieses spezifische System zu stabilisieren?

### Aufgaben:

Das Spezifikum des Sozialsystems eines Trainers liegt in seiner Komplexität – es sind viele Personengruppen beteiligt, die in ihrer Aufgabenerfüllung miteinander im Austausch stehen.

Dem Trainer obliegt die Aufgabe, das Talent seines Spielers zur maximalen Leistungsfähigkeit zu entwickeln. Vereinsfunktionäre schaffen Trainingsvoraussetzungen und die Möglichkeit, dass Spieler in leistungsadäquaten Mannschaften spielen können. Zur Leistungsförderung braucht es Forderung – durch angemessene

Trainings- und Sparringspartner, die dem Spieler sein ganzes Leistungsvermögen abverlangen. Die Geldgeber und Sponsoren sind unverzichtbar, wenn mit dem Leistungsniveau und dem Aufwand an Turnierreisen der Finanzbedarf steigt – sofern nicht die Eltern mit Hilfe der Verbandsförderung alle finanziellen Erfordernisse begleichen können. Deren primäre Aufgabe besteht darin, für das seelische Wohlbefinden und eine gesunde Entwicklung ihres Kindes zu sorgen. Medienvertreter berichten über sportliche Erfolge, Manager – sofern relevant – kümmern sich um wirtschaftliche und organisatorische Belange. Ohne Gegner gibt es keinen Wettkampf, Zuschauer sorgen für Begeisterung und Atmosphäre. Der Spieler hat die Aufgabe, Matches zu gewinnen und durch sportliche Erfolge seinen Verein, sein Land oder seine Nation zu repräsentieren, wozu ihm die Verbandsfunktionäre durch Kaderberufung die Gelegenheit geben.

Auch der Aspekt „Gesellschaft“ ist in das System integriert – wenngleich personell nicht unmittelbar fassbar, denn letztlich konstituieren alle Beteiligten die Gesellschaft durch einen Konsens: unsere Gesellschaft ist eine Wertegemeinschaft, gekennzeichnet durch das Recht des Einzelnen auf die Unverletzlichkeit seines Lebens, seiner Gesundheit, Freiheit und Würde sowie durch das Recht auf freie Entfaltung der Persönlichkeit. „Pflege und Erziehung der Kinder sind das natürliche Recht der Eltern und die zuvörderst ihnen obliegende Pflicht.“ (Artikel 6, Abs. 2 GG).

Dabei unterstellen wir folgendes: jeder der Beteiligten sieht seine Aufgabe darin, alles zum Wohle des jungen Sportlers zu tun. Auch in unserer Akademie gilt der Grundsatz: „Der Spieler steht im Mittelpunkt“. Was dies aber nun bedeutet, macht die Abwandlung des ersten Schaubildes deutlich:

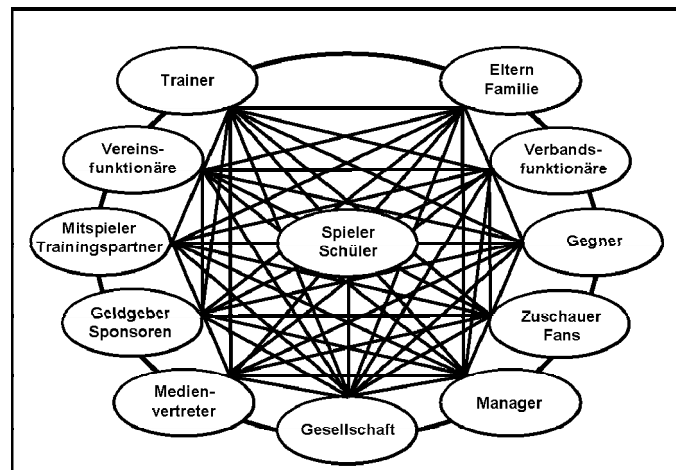


Abb. 2: Der Perspektivwechsel – das „System Spieler“, oder: der Spieler im Zentrum eines Interessensgeflechts

### Interessen:

Die Abbildung macht deutlich, dass der Spieler nicht nur im Mittelpunkt des *Interesses*, sondern im Mittelpunkt der *Interessen* steht! Wer in diesem System übrigens die Schule sucht, dem sei gesagt: Die Schule ist ein eigenes System, mindestens ein Parallelsystem, und eigentlich das wichtigere, wenngleich ein weit weniger komplexes Geflecht. Die Art der Darstellung in Tabelle 2 macht demnach deutlich, was einem jungen Tennissportler zugemutet wird:

Ein Trainer verfolgt das Interesse nach eigenem Erfolg durch sportlichen Erfolg seines Schützlings, auch in der Erwartung auf Steigerung seiner Reputation und auf materieller Besserstellung. Vereinsfunktionäre wünschen sich Aufstiege und Meisterschaften, Mitspieler bzw. Trainingspartner die Verbesserung der eigenen Spielfähigkeit, Geldgeber einen finanziellen Rückfluss oder / und einige wärmende Strahlen von der Sonne des Erfolgs, die über „seinem Spieler“ strahlt. Für den Manager gilt ähnliches, er repräsentiert wirtschaftliche Interessen seiner Firma, genauso wie Verbandsfunktionäre persönliche Karriereinteressen und die Anliegen „ihres“ Verbands vertreten, dessen finanzielle Ausstattung in unserem föderalen Fördersystem zu einem nicht unerheblichen Teil auch davon abhängt, wie die sportlichen Erfolge „seiner“ Verbandsnachwuchsspieler ausfallen.

Zuschauer und Fans erwarten zu jeder Zeit Top-Leistungen des Spielers, wofür sie schließlich Geld bezahlen. Medien hoffen ständig auf Berichtenswertes, um die Auflage ihrer Zeitungen oder Einschaltquoten zu erhöhen. Letztlich aber versuchen die Gegner den Spieler im Wettkampf mit allen Mitteln niederzuringen, um die Profite für sich zu verbuchen.

Wir können festhalten: alle Beteiligten haben ein ganz persönliches materielles Interesse, deren Ausprägung sich danach bemisst, wie der eigenen zeitlichen, intellektuellen oder finanziellen Aufwand während der Karriereförderung eines jungen Nachwuchsspielers bewertet wird. Auch die Eltern sind nicht frei von derartigen Überlegungen – bisweilen trifft man gar auf knallharte investive Kalküls. Damit soll niemandem abgesprochen werden, dass auch ideelle Ziele große Bedeutung haben.

### Problemlage:

Das allein begründet keine Problemlage, denn eigene Interessen sind berechtigt, deren Verfolgung existenziell. Problematisch wird es dann, ...

- wenn die Aufgaben und Pflichten in den Hintergrund treten, und eigene Interessen dominieren.
- wenn die Art und Weise, wie eigene Interessen verfolgt werden, Schwächen und Unkenntnisse anderer ausnutzen und gesellschaftlich anerkannte Werte verletzen.
- wenn in die Aufgabengebiete anderer Beteiligter eingegriffen wird und Kompetenzverteilungen in Frage gestellt werden (Bemächtigung der Expertise des jeweils anderen: Trainer nehmen erzieherischen Einfluss außerhalb der Sphäre des Sports, Manager setzen eigenmächtig Termine an und Eltern dominieren die Planung, inhaltliche Gestaltung und organisatorischen Bedingungen von Training und Turnieren).
- wenn der junge Spieler unmittelbar mit Interessenskonflikten und divergierende Meinungen konfrontiert wird.

### Lösungsprinzip:

Das Lösungsprinzip folgt dem Grundsatz: das System ist nur so stabil wie sein Spieler. Es steht und fällt mit der Leistungs- und Persönlichkeitsentwicklung seiner Hauptperson.

Was mit Sicherheit nicht zur Lösung beiträgt, sind wohlgemeinte Ratschläge: „Konzentrier Dich doch nur auf Dein Tennis, ärgere dich doch nicht, da musst Du drüber stehen, mach doch *einfach*...“.

Stattdessen muss das System modifiziert werden. Die sozial-pädagogische Verantwortung gebietet den Schutz des Nachwuchsspielers. Zwar ist die sportlich-wirtschaftliche Erfolgsorientierung ein berechtigter Aspekt, der auch einem jungen Spieler bewusst ist. Die vielfältigen Äußerungen dieser Interessen („jetzt musste aber mal...“, „wird langsam mal Zeit dass Du...“, „hast Du eigentlich eine Ahnung was ICH / WIR in Dich investieren...“) sind tunlichst von ihm fern zu halten.

Diese Verantwortung obliegt dem „strategischen Mantel“ aus Eltern, Spieler und Trainer. Sie „umkleiden“ die Sphäre des jungen Nachwuchsspielers und sorgen für das Prinzip:

- Unbedingte Loyalität zu dem Kind
- Klare Kompetenzverteilung
- Einstimmigkeit in der Ansprache
- Wertekonsens

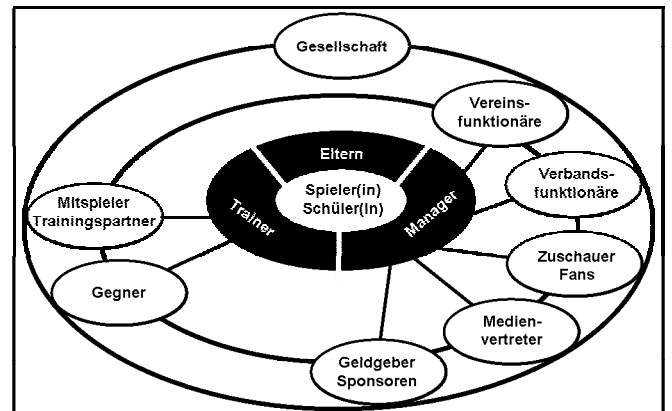


Abb. 3.: der Systemwechsel, oder: das Prinzip des „strategischen Mantels“

Der Spieler bleibt im Zentrum des Systems. Der „strategische Mantel“ symbolisiert einen möglichst langfristig angelegten, grundsätzlichen und bedingten Schutzkreis aus Eltern, Trainer(n) und Manager. „Langfristig“, weil man bei Entscheidungen, welche die Karriereförderung von Kindern und Jugendlichen zum Gegenstand haben, kein „heute hü – morgen hott – Spielchen“ treiben darf. „Grundsätzlich“, weil es um Persönlichkeiten geht, und sich Verantwortung nicht allein auf die Eigenschaft „Tennisspieler“ beschränken darf. Und „bedingt“, weil natürlich mit zunehmendem Alter und sich entwickelnder Reife der Spieler aus diesem Mantel ausbrechen will und auch muss – um sein eigenes Persönlichkeitsprofil ohne unmittelbarem Schutz durch Eltern und Manager zu erproben und damit zu schärfen.

Die Frage hierbei lautet:

Wie lange braucht die Entwicklung einer Persönlichkeit, um genügend Souveränität auszubilden, die erforderlich ist, damit man im Netz divergierender Interessen nicht verloren geht? Was ist einem Kind oder Jugendlichen zuzumuten? Hierüber müssen Eltern, Trainer und Manager einen Konsens finden.

Nur so kann es gelingen, dieses System – gekennzeichnet von unabdingbaren sozial-pädagogischen Interessen und berechtigten sportlich-wirtschaftlichen Erfolgsansprüchen – in Balance zu halten und fortzuentwickeln. Dem Trainer gelingt die Balance dann, wenn er den Blick geradlinig auf seinen Spieler richtet, seine Signale stets richtig interpretiert und gemeinsam mit den Eltern sowie ggf. dem Manager eine Sprache findet, die dem Spieler eine klare Orientierung und damit Sicherheit und Stabilität vermittelt. Das verbindende Element dieses Kreises lautet: Vertrauen!

Alle weiteren Beteiligten müssen sich damit abfinden, in der zweiten Reihe zu stehen..

Gesellschaftliche Prinzipien symbolisieren den äußeren Kreis, quasi die Basis, auf der verantwortungsbewusstes Handeln den Erfolg dieses Systems erst möglich macht.

Abschließend sei gesagt: Je stabiler der Wertekonsens, je höher das innige Vertrauen und je niveauvoller die Kommunikation innerhalb des „strategischen Mantels“, desto stabiler das System. So besteht die Verantwortung des Trainers also darin, die Konsensbildung von Eltern, Trainer und Manager intelligent zu organisieren und zu moderieren.

Ergänzend dazu verweisen wir auf den Kommentar von Manfred Lautenschläger (S.???)