

## Cachay & Borggrefe: Kommunikation als Herausforderung

Den Trainer als Universalisten zu bezeichnen, scheint strukturell wie funktional angebracht, bewegt er sich doch in der ehren- und nebenamtlich geprägten Sportstruktur, die überwiegend ganzheitliche, nur mäßig spezialisierte Rollen/Funktionen zu vergeben hat. So muss der Trainer zugleich etwas von Training und Wettkampf, von Technikerwerb und Taktikvermittlung, von Sportbiologie und Biomechanik, von Psychologie und Pädagogik, von Organisation des Sportbetriebs und von Medien- und Marketingarbeit verstehen, soll er der Aufgabe, mit seinen Athleten sportliche Leistungen zu erzielen, gerecht werden. Da sich dies komplementär mit den sich verändernden Sportlern und Mannschaften vollzieht, die zudem im Wettstreit mit anderen stehen, muss der Trainer je nach Entwicklungsstand der Sportler oder auch situativ einzelne der genannten Kompetenzfelder aktivieren können.

Aufgrund der jeweiligen Erfahrung und Ausbildung sind diese Kompetenzen beim einzelnen Trainer mehr oder weniger stark entwickelt. Erfahrungsbedingt liegen die Stärken der Trainer in der Trainings- und Bewegungslehre, mit Abstrichen bei den zugrunde liegenden sportwissenschaftlichen Disziplinen. Oftmals gar nicht thematisiert und reflektiert wird, wie man aus all diesen Bereichen die „richtigen“ Informationen selektiert und an seine Athleten heranträgt, spricht, mit ihnen kommuniziert. Dieses Defizit möchten **Carmen Borggrefe** und **Klaus Cachay** (2015) mit ihrem Forschungsprojekt und Buch **Kommunikation als Herausforderung** (Schorndorf: Hofmann, 478 S., 39,90 €) verringern, wobei sie, wie es der Titel verrät, mit gewissen Schwierigkeiten rechnen, diesem Anspruch gerecht zu werden.

Die Forschungsgruppe hat Trainer bei der Kommunikation mit Athleten bzw. Mannschaften mithilfe von Video- und Tonaufzeichnungen systematisch beobachtet und diese ausgewertet. Die Verläufe der Traineransprachen, Einzel- und Gruppenbesprechungen wurden in Transkripten festgehalten, sodass sie neben der audiovisuellen Aufzeichnung – nicht zuletzt für das Buch – auch in schriftlicher Form vorliegen. Die Videoaufzeichnungen führten die Autoren später den beteiligten Trainern und Sportlern im Rahmen von Interviews vor und baten sie, diese zu kommentieren. Im Buch werden ausgewählte Kommentare unter dem Aspekt gelingender oder auch nicht gelingender Kommunikation präsentiert (Was hat der Trainer gemeint? Hat er das Gemeinte aus Sicht

der Sportler vermitteln können? Wie sehen die Sportler den Trainer in der betreffenden Situation?). Schließlich geben die Autoren vor dem Hintergrund ihres theoretischen Standpunkts – der Systemtheorie – Interpretationen und Empfehlungen zur Optimierung der jeweiligen Situation. Um das umfangreiche Material zu ordnen, haben die Autoren verschiedene Problemstellungen in sechs Themenkapiteln zusammengefasst.

**1 Gelingende Verständigung:** Verständigungsprobleme werden auf sachliche Differenzen und solche auf der Beziehungsebene zurückgeführt, wobei Letztere von den Autoren als komplexer und schwieriger zu lösen herausgearbeitet werden. Durch Nachfragen kann der Trainer prüfen, ob ihn seine Sportler verstanden haben. Seine eigene Sprachkompetenz und adressaten-orientierte Ansprachen erhöhen die Verständigungschancen, doch raten die Autoren dem Trainer, darauf zu achten, dass Einzelansprachen in Gegenwart anderer Spieler auch vor diesen Bestand haben.

**2 Strategien zur Durchsetzung des Trainerwillens:** Die Trainer können bei der Führung ihrer Sportler/Mannschaften auf Mittel der Formalisierung und der Personalisierung zurückgreifen. Als Durchsetzungsmittel bei starker Formalisierung, z. B. in Profi-Mannschaften, nennen die Autoren Macht und Geld, dagegen werden personalisierte Beziehungen über Sympathie und Vertrauen gesteuert, die der Trainer durch intensive Einzel- und Gruppengespräche aufbauen muss. Die Autoren legen den Trainern nahe, zur Realisierung ihrer Vorstellungen situationsangemessen sowohl Formalisierungs- als auch Personalisierungsstrategien einzusetzen. Konkrete Sanktionsdrohungen, dass der Athlet beispielsweise beim nächsten Spiel nicht eingesetzt wird, bringen den Trainer in Vollzugsdruck. Solche Sanktionen sollten daher eher unausgesprochen als Möglichkeit im Raum stehen. Ähnliches gilt für Versprechungen, die evtl. nicht eingehalten werden können.

**3 Moralische Kommunikation:** Gelingt es dem Trainer, seine Spieler auf übergreifende Werte (für „die Mannschaft“, „den Verein“ oder „das Land“ zu kämpfen) zu verpflichten, kann er sie durch moralische Appelle bzw. emotionale Ansprachen im richtigen Moment zu außergewöhnlichem Leistungseinsatz motivieren. Doch birgt die moralische Kommunikation auch Risiken. Denn im Unterschied zur Sachkritik zielt moralische Kritik („Du hast

nicht alles gegeben!“) auf die ganze Person, die sich angegriffen fühlen und wehren kann, was die Absicht des Trainers gefährdet, das Verhalten des Sportlers zu verändern. Insofern sollte sich der Trainer mit moralischer Kritik zurückhalten.

**4 Konfliktregulation:** Haben zwei oder mehr Personen unterschiedliche Erwartungen und werden diese wahrgenommen, kommt es zu Konflikten. Das ist nichts Ungewöhnliches. Konflikte sind normaler, ja unverzichtbarer Teil der Kommunikation, da sie Stillstände zu überwinden helfen. Die Mehrzahl der Konflikte wird mehr oder weniger schnell beigelegt, doch können sich Konflikte auch verfestigen und eskalieren. Hier raten die Autoren dem Trainer, für die Einhaltung der Achtungskommunikation zu sorgen, den Konflikt zu kanalisieren und kommunikativ zu überwinden.

**5 Kommunikation unter Zeitdruck:** Besprechungen unmittelbar vor und im Wettkampf, bei Halbzeitpausen und Time-outs sind von Zeitknappheit geprägt. Der Trainer muss zunächst unter widrigen Umständen die Mannschaft bündeln und ihre Aufmerksamkeit erlangen. Aufgrund der begrenzten Zeit sollte er die eigene Informationsmenge, aber auch die Zulassung von Athletenmeinungen begrenzen, das erfordert vorab eine Selektion auf wenige Themen. Emotionalisierende Rituale sollten die Besprechung beschließen. Solche Ansprachen unter Zeitdruck müssen im Training vorbereitet werden, sie erfordern vom Trainer eine hohe Sprach- und Handlungskompetenz, die er sich erarbeiten muss.

**6 Partizipation als Chance:** Gelingt es dem Trainer, die Sportler als Hauptakteure in die Planung und taktische Ausrichtung der Mannschaft einzubeziehen und auf die gemeinsame Absprache zu verpflichten, eröffnet er sich eine zusätzliche Leistungsreserve. Dazu muss der Trainer bei Mannschaftsbesprechungen eine Moderatorenrolle übernehmen und möglichst viele Spieler in die Besprechung integrieren. So entwickelt er eine Kommunikationskultur, die im günstigen Fall in Spielsituationen auch unter Zeitdruck Problemlösungsmöglichkeiten erschließt. Die Autoren erkennen durchaus, dass gelingende Partizipation entsprechende Kompetenzen bei Trainer und Athleten, z. B. Gesprächskultur und Sprachkompetenz, voraussetzt, was bei international zusammengesetzten (Handball-)Mannschaften weniger selbstverständlich als in diesbezüglich homogenen Hockeymannschaften ist.

Das Buch schließt mit einem Kapitel zur Gestaltung von Aus- und Fortbildungen. Angesichts der vorherigen Ausführungen folgerichtig, wird Lernen für Trainer in authentischen Kontexten unter Beachtung der Mehrperspektivität empfohlen. Nach einer Sensibilisierungsphase anhand empirischer Materialien sollten sich die Trainer in Rollenspielen selbst erproben, adressatenorientiertes Sprechen, spezifische Gesprächstechniken, Beobachtung von Anschlusskommunikation und Initiierung von Partizipation erlernen und verbessern.

Sowohl das einführende Theoriekapitel als auch die theoretischen Einführungen in den Themenkapiteln sind für den Theorie-Laien durchaus anspruchsvoll. Durch den Buchaufbau als Sammlung eigenständiger Beiträge mit z. T. wechselnden Co-Autoren sind hier Wiederholungen nicht ganz zu vermeiden. Doch spannen diese Theorie-Kapitel einen auch für den Praktiker wichtigen Verständnisrahmen für das Thema, so z. B. wenn

- Kommunikation als Prozess mit den drei Elementen Information, Mitteilungsverhalten und Verstehen aufgeschlüsselt wird;
- die vier Systemebenen Gesellschaft, Organisation, Gruppe und Interaktion unterschieden werden, die ihre je eigene Relevanz für die Kommunikationspartner haben;
- mit Macht, Geld, Wahrheit, Recht, Zuwendung und Vertrauen sogenannte symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien vorgestellt werden, die der Trainer zur besseren Durchsetzung seiner Anweisungen einsetzen kann,
- mit Konfliktepisode, Sach-, Beziehungs- und Machtkonflikt vier sich steigierende Konfliktstufen erläutert werden oder
- Achtungskommunikation nicht nur gefordert, sondern mit symmetrischer Interaktionsordnung, rhetorisch markierten Verstehensversprechen und Höflichkeitskonventionen operationalisiert wird.

Kernstück des Buchs sind unzweifelhaft und an der Menge ablesbar die Themenkapitel mit jeweils zahlreichen Kommunikationssequenzen. Die Gesprächsabschriften und die zugehörigen Kommentare vermitteln, so sich der Leser mit deren spezieller Syntax vertraut gemacht hat, einen authentischen Einblick in typische Coachingsituationen. Zu jedem Thema bieten die Autoren positive und auch negative Kommunikationsbeispiele. Dabei werden die „schlechten Beispiele“, in denen Trainer sich unklar ausdrücken, diktatorisch agieren, Athleten herabwürdi-

gen, Sachhinweise der Sportler überhören bzw. übergehen, zu viele Inhalte in knapper Zeit thematisieren oder ungünstige Gesprächsumgebungen wählen, stärker wahrgenommen als die positiven Beispiele, in denen Trainer die Aufmerksamkeit der Mannschaft binden, den Zeiträumen optimal nutzen, ihre Ansprache gut strukturieren, kluge Spielanalysen vornehmen, Hinweise der Spieler aufgreifen und umsetzen oder sie für die Restspielzeit einstellen und motivieren können. Mit ihrer Analyse gelingender wie bedenklicher Kommunikation gelingt es den Autoren, die Leser für das Thema zu sensibilisieren.

Insofern ist die abschließende Empfehlung an die Trainer, insbesondere Trainer von Mannschaften und Trainingsgruppen, sich auf das Thema bzw. das Buch einzulassen. Der lesende Trainer wird angeregt, sein eigenes Kommunikationsverhalten zu hinterfragen, früher erlebte Situationen noch einmal zu überdenken und kommende bewusster und systematischer anzugehen. Evtl. wird er auch Mentoren suchen, die ihm ein objektives Feedback auf sein Verhalten geben und/oder – noch weitergehend – ihn in entsprechenden Kommunikationssituationen filmen und diese mit ihm auswerten. In anderen Ländern ist die Videoaufzeichnung und -auswertung des Verhaltens der Trainer (Lehrer, Berater u. a.) Teil der normalen Aus- und Fortbildung, in Deutschland ist es dagegen bisher die Ausnahme. Vielleicht helfen die Untersuchungen, Vorträge und das jetzt vorgelegte Buch von Borggreve und Cachay, dass Trainer und diejenigen, die sie ausbilden, Kommunikation als Herausforderung ernst nehmen.

**Dr. Wolfgang Killing**