

# Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit in Spitzensportorganisationen

Dissertation  
zur  
Erlangung des akademischen Grades  
Doktor der Sozialwissenschaften  
in der Fakultät  
für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften  
der Eberhard-Karls-Universität Tübingen

vorgelegt von  
Robert Schreiner  
aus Tübingen

Tübingen  
2011

Tag der mündlichen Prüfung:	27.07.2011
Dekan:	Professor Dr. Josef Schmid
1. Gutachter:	Professor Dr. Ansgar Thiel
2. Gutachter:	Professor Dr. Oliver Höner

## **Eid**

Ich erkläre, dass ich die Arbeit selbständig und nur mit den angegebenen Hilfsmitteln angefertigt habe und dass alle Stellen, die dem Wortlaut oder dem Sinne nach anderen Werken entnommen sind, durch Angabe der Quellen als Entlehnungen kenntlich gemacht worden sind.

Tübingen, den 28. Juli 2011

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einführung und Problemstellung .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Stand der Forschung .....</b>	<b>4</b>
2.1	<i>Zum Qualitätsmanagement im Sport.....</i>	<i>7</i>
2.2	<i>Zu den Arbeitsbedingungen des Trainers .....</i>	<i>11</i>
2.3	<i>Zur Qualifizierung des Trainers .....</i>	<i>27</i>
<b>3</b>	<b>Theoretischer und methodischer Bezugsrahmen .....</b>	<b>41</b>
3.1	<i>Grundlagen des Managements .....</i>	<i>51</i>
3.2	<i>Management in der Organisation .....</i>	<i>75</i>
3.3	<i>Konzeption der zugrunde gelegten empirischen Studie .....</i>	<i>93</i>
<b>4</b>	<b>Analyse der Spitzensportorganisation.....</b>	<b>109</b>
4.1	<i>Selbstorganisation.....</i>	<i>109</i>
4.1.1	<i>Arbeit und Autorität des Trainers .....</i>	<i>110</i>
4.1.2	<i>Arbeitsteilung des Trainers mit anderen Stellen .....</i>	<i>120</i>
4.1.3	<i>Zusammenfassung und Erkenntnisgewinn .....</i>	<i>125</i>
4.2	<i>Personalentscheidungen.....</i>	<i>126</i>
4.2.1	<i>Trainersuche.....</i>	<i>127</i>
4.2.2	<i>Trainereinstellung .....</i>	<i>132</i>
4.2.3	<i>Zusammenfassung und Erkenntnisgewinn .....</i>	<i>139</i>
4.3	<i>Personalentwicklung .....</i>	<i>141</i>
4.3.1	<i>Beurteilung des Trainers.....</i>	<i>142</i>
4.3.2	<i>Weiterbildung des Trainers.....</i>	<i>148</i>
4.3.3	<i>Zusammenfassung und Erkenntnisgewinn .....</i>	<i>158</i>

<b>5</b>	<b>Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit in der Spitzensportorganisation.....</b>	<b>162</b>
5.1	<i>Qualitätsmanagement der Selbstorganisation.....</i>	<i>163</i>
5.2	<i>Qualitätsmanagement der Trainerrekrutierung.....</i>	<i>178</i>
5.3	<i>Qualitätsmanagement der Entwicklung des Trainerpersonals .....</i>	<i>191</i>
<b>6</b>	<b>Fazit und Ausblick.....</b>	<b>213</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>220</b>
	<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>249</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>251</b>

## 1 Einführung und Problemstellung

Vereine, Verbände oder Olympiastützpunkte sind in höchstem Maße darauf angewiesen, dass Trainer<sup>1</sup> gute Arbeit leisten. An dieser Aussage würde wohl kaum jemand ernsthaft zweifeln. Damit Trainer ihre Arbeit auf hohem Niveau ausführen können, benötigen sie jedoch geeignete Bedingungen und Strukturen. Nicht in jedem Verein, Verband oder Olympiastützpunkt finden sie diese vor.

So besteht nicht immer eine Vorstellung darüber, aus welchen Aufgaben und Anforderungen sich das Tätigkeitsfeld des Trainers zusammensetzt. Trainerentlassungen lassen in aller Regel nicht lange auf sich warten, wenn der sportliche Erfolg ausbleibt. Dem Erfolg wird oft eine höhere Bedeutung beigemessen als der Qualität der eigentlichen Tätigkeit des Trainers, und die Initiativen in den Spitzensportorganisationen scheinen vorrangig auf die kurzfristige Maximierung des sportlichen Erfolgs und nur nachrangig auf einen langfristigen Aufbau der Qualität der Trainertätigkeit angelegt zu sein. Experten für die Aus- und Fortbildung von Trainern kritisieren, dass Nachwuchstrainer in den Spitzensportorganisationen nur selten von erfahrenen Trainern betreut und ausgebildet werden; obwohl der Bedarf sowie die Dringlichkeit solcher Maßnahmen längst erkannt wurde. Und der Hinweis auf qualitativ und quantitativ unzureichende Fortbildungsangebote für Trainer lässt zudem auf eine insgesamt unklare Zuständigkeit für die Weiterbildung der Trainer schließen.

Wenn nach Trainerentlassungen Manager oder Präsidenten dem Trainer fragwürdige Trainingsmethoden unterstellen, indem sie öffentlich einen ‚mangelhaften Fitnesszustand der Athleten‘ oder eine ‚fehlende Handschrift des Trainers‘ anprangern, stellt sich für den neutralen Beobachter automatisch die Frage, in welchem Maße die Entscheidungen des Trainers vor seiner Entlassung akzeptiert wurden. Hier zeigt sich bereits ein grundsätzliches Problem: Trainer haben ganz offensichtlich damit zu kämpfen, dass sich andere Stellen- und Amtsinhaber in der Spitzensportorganisation häufig eine größere Expertise anmaßen, den Athleten zum sportlichen Erfolg führen zu können. Begründungen für die

---

<sup>1</sup> Zu Gunsten der Lesbarkeit wird in der vorliegenden Arbeit ausschließlich die männliche Form verwendet. In jedem Fall ist auch die entsprechende weibliche Person gemeint.

Entlassung, wie ‚der Trainer hat die Mannschaft nicht mehr erreicht‘, lassen darüber hinaus eine ganz bestimmte Logik der Argumentation erkennen. Augenscheinlich vertreten die Funktionsträger nicht selten die Auffassung, dass dem sportlichen Erfolg einfache Ursache-Wirkungszusammenhänge zugrunde liegen. Es liegt auf der Hand, dass dies nicht zur Stärkung der Trainerposition beiträgt, wenn der sportliche Erfolg ausbleibt.

Möchte man sich mit der Qualität der Trainertätigkeit auseinandersetzen, dann genügt es allerdings nicht, sich ausschließlich auf die Aufgaben des Trainers, die Einflussnahme anderer Stellen- oder Amtsinhaber oder die Weiterbildungsbemühungen der Spitzensportorganisationen zu konzentrieren. Der Blick muss viel weiter gefasst werden. Zu fragen ist beispielsweise, über welche Ausbildung die Trainer verfügen oder wie die Spitzensportorganisationen sicherstellen, dass die „besten“ Trainer eingestellt werden. Eine Strategie besteht darin, Spitzenathleten nach ihrem Karriereende für den Beruf des Trainers zu gewinnen. Nicht wenige prominente Beispiele aus der jüngeren Vergangenheit zeigen dabei, dass Spitzensportorganisationen einstige Weltklasseathleten als Trainer einstellen, obwohl sie nicht über die notwendigen Trainerlizenzen verfügen. Aus der Beobachterperspektive drängt sich in diesen Fällen die Schlussfolgerung auf, dass eigene spitzensportliche Erfahrungen oftmals bedeutsamer sind, um erfolgreich als Trainer arbeiten zu können, als in Ausbildungsgängen erworbene Trainerqualifikationen. Stellvertretend für zahlreiche andere Sportarten ist in der Fußball Bundesliga zu erkennen, dass sich die Vereine in der Regel auf einen relativ kleinen Kandidatenkreis beschränken, wenn die Position des Cheftrainers neu besetzt werden soll. So werden immer wieder Trainer eingestellt, die bereits für mehrere andere Bundesligacclubs gearbeitet haben. Nur in Ausnahmefällen erhalten Trainer eine Chance, die sich zuvor in der Nachwuchsabteilung des Vereins bewährt oder sportliche Erfolge in anderen europäischen Topligen erzielt haben. Die entscheidende Frage ist, ob die beobachtbaren Vorgehensweisen der Trainersuche und -auswahl ausreichen, um die Qualität des Trainers zu sichern. In Expertenkreisen wird dies zunehmend bezweifelt.

Es wird deutlich, dass die Qualität der Trainertätigkeit von vielfältigen Faktoren geprägt wird, auf die der Trainer nicht immer Einfluss nehmen kann. Insbesondere die Vehemenz, mit der die Faktoren auf die Qualität der Trainertätigkeit

einwirken, legt eine grundlegende Auseinandersetzung mit der Thematik nahe. Eine konstruktive Bearbeitung der Problematik ist jedoch nur möglich, wenn es gelingt, Barrieren einer hohen Qualität der Trainertätigkeit eindeutig zu benennen und eine Systematik zu entwickeln, vor deren Hintergrund die Hindernisse einer hohen Qualität der Trainertätigkeit produktiv bearbeitet werden können. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, stellt die Arbeit die Idee des Qualitätsmanagements in den Mittelpunkt. Erkenntnisleitend werden die Fragen sein, ob ein Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit in den Organisationen des Spitzensports möglich ist, und wenn ja, in welchem Ausmaß. Ein erster Blick auf den internationalen Forschungsstand der Sportwissenschaft zeigt: Das Konstrukt des Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit in Spitzensportorganisationen wurde bislang noch nicht explizit thematisiert.

## 2 Stand der Forschung

Die grundlegende Auseinandersetzung mit dem Stand der Forschung zeigt, dass zahlreiche Studien aus unterschiedlichsten sportwissenschaftlichen Disziplinen vorliegen, die verschiedene Ausschnitte des Gegenstands bearbeiten; wenn auch zum Teil nur implizit. Die relevanten Erkenntnisse der gesichteten Arbeiten werden in einem ersten Schritt thematisch wie folgt geordnet zusammengetragen:

- *Themenkomplex 1: Qualitätsmanagement im Sport (vgl. Tab. 1)*
- *Themenkomplex 2: Arbeitsbedingungen des Trainers (vgl. Tab. 2)*
- *Themenkomplex 3: Qualifizierung des Trainers (vgl. Tab. 3)*

Das Ziel der Forschungsstandanalyse ist es, vor dem Hintergrund der Erkenntnisse zurückliegender Forschung Desiderate zu identifizieren, um davon ausgehend das weitere Vorgehen der Arbeit bestimmen zu können.

Tab. 1: Stand der Forschung zum Qualitätsmanagement im Sport<sup>2</sup>

Themenkomplex	Thematische Untergliederung	Publikationen
Qualitätsmanagement im Sport	Qualitätsmanagement in Organisationen des Sports	(vgl. Breuer & Erdtel, 2009; De Knop, van Hoecke & de Bosscher, 2004; De Knop et al., 2000; Emrich, 2003; Giuseppe, 1994; Lentell, 1996; Mawson, 1993; Van Hoecke & De Knop, 2000, 2006; van Hoecke, De Knop & Schoukens, 2009)
	Qualitätsmanagement von Gesundheitssport	(vgl. Bauer, 2008; Brehm, Bös, Opper & Saam, 2002; Hartmann & Opper, 2000; Hartmann, Opper, Stein & Sudermann, 2003, 2004; Hartmann, Opper & Sudermann, 2002a, 2002b, 2002c, 2005; Opper, 2003; Sudermann & Opper, 2002, 2006; Tiemann & Brehm, 2006)

<sup>2</sup> Die vorliegende Tabelle umfasst Publikationen, welche sich explizit mit dem Qualitätsmanagement im Sport auseinandergesetzt haben. Vorarbeiten sowie Arbeiten, die sich implizit mit dem Qualitätsmanagement im Sport auseinandersetzen, werden im Fließtext aufgegriffen.

Tab. 2: Stand der Forschung zu den Arbeitsbedingungen des Trainers

Themenkomplex	Thematische Untergliederung	Publikationen
Arbeitsbedingungen des Trainers	Rekrutierung	(vgl. Acosta & Carpenter, 1994; Bette, 1984; Cachay & Bahlke, 2003; Digel, Thiel, Schreiner & Waigel, 2010; Knoppers, Bedker Meyer, Ewing & Forrest, 1990, 1991; Krüger, 1980; Lyle, 2002; Pastore, 1992, 1994; Pastore & Meacci, 1990, 1994; Patsantáras, 1994; Sagas, Cunningham & Ashley, 2000; Stalder & Kersten, 2004; Thiel, Digel, Schreiner & Waigel, 2008)
	Tätigkeitsfeld und Entscheidungsbe-fugnisse	(vgl. Adam, 1975; Bette, 1984; Borggrefe, Thiel & Cachay, 2006b; Cassidy & Jones, in Druck; Côté, Salmela, Trudel, Baria & Russell, 1995; Cross & Lyle, 1999; Cushion, 2001; Digel, 2000; Eidemann, 1977; Fornoff & Kilzer, 1994; Friedrich, 1977; Friedrich & Fornoff, 1988; Gahai & Holz, 1986a, 1986b; Grupe, 1979; Hochstetler, 2004; Holz, 1984; Kersten & Stalder, 2004; Koreckij & Petrenko, 1982; Krüger, 1980; Kutschke & Tronnier, 1983; Lyle, 2002; Makarenko, 1985; Mallett & Côté, 2006; Martin, 1970; Nash & Collins, 2006; Patsantáras, 1994; Pyke, 2001; Röder, 1982; Rudolph, 1968; Saury & Durand, 1998; Schembri, 2001; Seerig, 1985; Siefert, 1978; Stalder & Kersten, 2004; Stemmler, 1994; Watson & Tharpe, 1990; Woodman, 1993; Zieschang & Buchmeier, 1986)
	Entlohnung und Vertragsverhält-nisse	(vgl. Bette, 1984; Borggräfe, 2006; Cachay & Bahlke, 2003; Del Fabro, 1992; Digel, 2000; Digel, Burk & Fahrner, 2006; Digel, Thiel, Schreiner & Waigel, 2010; Fornoff & Kilzer, 1994; Friedrich & Fornoff, 1988; Holz, 1984; Holz, 1985; Knoppers, Bedker Meyer, Ewing & Forrest, 1989; Thiel, Digel, Schreiner & Waigel, 2008)
	Situation der Trai-nerin	(vgl. Acosta & Carpenter, 2006; Acosta & Carpenter, 1985a; Acosta & Carpenter, 1985b; Acosta & Carpenter, 1994; Anderson & Gill, 1983; Boles, Howard & Donofrio, 2001; Bruening & Dixon, 2007; Cachay & Bahlke, 2003; Carlson, 1999; Digel, Thiel, Schreiner & Waigel, 2010; Dixon & Bruening, 2005; Dixon & Sagas, 2007; Dixon & Bruening, 2007; Everhart & Chelladurai, 1998; Gieß-Stüber, 1996, 1998; Greenhaus & Beutell, 1985; Hart, 1986; Hart, Hasbrook & Mathes, 1986; Hasbrook, 1988; Heishman, Bunker & Tutwiler, 1990; Holmen & Parkhouse, 1981; Inglis, Danylchuk & Pastore, 2000; Kilty, 2006; Knoppers, 1987; Knoppers, 1988, 1989; Knoppers, 1992; Knoppers, Bedker Meyer, Ewing & Forrest, 1990, 1991; Knoppers, Bedker Meyer, Ewing & Forrest, 1993; Lovett & Lowry, 1994; Lowry & Lovett, 1997; Ottesen, 2005; Parkhouse & Williams, 1986; Pastore, Inglis & Danylchuk, 1996; Pastore & Whiddon, 1983; Pastore, 1991, 1992, 1993, 1994; Pastore & Meacci, 1990, 1994; Priest, 1990; Sagas & Ashley, 2001; Sisley & Capel, 1986; Thorngren, 1990; True, 1986)

Tab. 3: Stand der Forschung zur Qualifizierung des Trainers

Themenkomplex	Thematische Untergliederung	Publikationen
Qualifizierung des Trainers	Anforderungen an einen Trainer	(vgl. Abraham & Collins, 1998; Abraham, Collins & Martindale, 2006; Anders & Hartmann, 1997; Barber & Skoglund, 1981; Bell, 1997; Bloom, Salmela & Schinke, 1995; Borggreffe, Cachay & Thiel, 2006a; Cachay & Thiel, 1997; Cachay, Thiel & Borggreffe, 2006; Côté, Salmela & Russell, 1995a, 1995b; Côté, Salmela, Trudel, Baria & Russell, 1995; Cross & Lyle, 1999; Cushion, Armour & Jones, 2003; Derkatsch & Issajew, 1986; Digel, Thiel, Schreiner & Waigel, 2010; Douge, 1987; Douge & Hastie, 1993; Frester, 2000; Friedrich, 1985; Gilbert & Trudel, 2001; Gilbert & Trudel, 2005; Gould, Greenleaf, Guinan & Chung, 2002; Hanke & Woermann, 1993; Hochstetler, 2004; Hotz, 1990; Jones, Housner & Kornspan, 1995; R. Jones, 2007; Jones, Armour & Potrac, 2004; Jones, 2000, 2006; Lyle, 2002; Martens, 1997; Nash & Collins, 2006; Potrac & Jones, 1999; Salmela, Russel, Côté & Baria, 1994; Tan, 1997)
	Anforderungen an Qualifizierungssysteme für Trainer	(vgl. Abraham & Collins, 1998; Anderson, 1982; Bloom, Durand-Bush, Schinke & Salmela, 1998; Bloom, Salmela & Schinke, 1995; Bowers & Eberhart, 1988; Cushion, 2001; Cushion, Armour & Jones, 2003; Demers, Woodburn & Savard, 2006; Digel, Thiel, Schreiner & Waigel, 2010; Erickson, Côté & Fraser-Thomas, 2007; Fung, 2003; Gilbert & Trudel, 1999b; Jones, 2000; R. L. Jones, 2007; Knowles, Gilbourne, Borrie & Nevill, 2001; Lemyre, Trudel & Durand-Bush, 2007; Malette & Feltz, 2000; McCullick, Belcher & Schempp, 2005; Mills & Dunleavey, 1997; Nelson & Cushion, 2006; Weiss, Barber, Sisley & Ebbeck, 1991; Werthner & Trudel, 2006; Wright & Smith, 2000; Wright, Trudel & Culver, 2007)
	Diskussion der Qualifizierungssysteme	(vgl. Abraham & Collins, 1998; Campbell, 1993; Cassidy, Jones & Potrac, 2004; Conn & Razor, 1989; Cushion, 2001; Cushion, Armour & Jones, 2003; Digel, Burk & Fahrner, 2006; Digel, Thiel, Schreiner & Waigel, 2010; Fahrner, 2006; Fernandez-Balboa, 1997; Gilbert & Trudel, 2001; Gould, Giannini, Krane & Hodge, 1990; Jones, 2000; Knowles, Gilbourne, Borrie & Nevill, 2001; Liukkonen, Laakso & Telama, 1996; Lyle, 2002; Macdonald & Brooker, 1995; McKay, Gore & Kirk, 1990; Mills & Dunleavey, 1997; Nelson & Cushion, 2006; Nordmann, 2006; Rossi & Cassidy, 1999; Saury & Durand, 1998; Trudel & Gilbert, 2006; Turner & Martinek, 1995; Woodman, 1993)

## 2.1 Zum Qualitätsmanagement im Sport

Das Phänomen des Qualitätsmanagements wird explizit erst seit wenigen Jahren in der Sportwissenschaft bearbeitet. Entsprechend ist die Anzahl der vorliegenden Arbeiten überschaubar. Sie lassen sich in zwei Forschungszweige unterscheiden: Zum einen finden sich Arbeiten, die sich mit dem *Qualitätsmanagement in Organisationen des Sports (A)* auseinandersetzen. Zum anderen sind Arbeiten abgrenzbar, die sich mit dem *Qualitätsmanagement von Gesundheitssport (B)* beschäftigen.

Neben den genannten Arbeiten lassen sich weitere Publikationen identifizieren, die das Phänomen des Qualitätsmanagements im Sport implizit thematisieren.<sup>3</sup> Zu diesen Arbeiten gehören vor allem Publikationen, die als Vorarbeiten des Qualitätsmanagements in den Organisationen des Sports betrachtet werden können (vgl. De Knop & Buisman, 1999; De Knop & De Martelaer, 2001; De Knop et al., 1999; De Knop & Van Hoecke, 1997; Hartmann & Opper, 2000; Hartmann, Opper, Stein & Sudermann, 2003; Hartmann, Opper & Sudermann, 2002a, 2002b, 2002c, 2005; Van Bottenburg, van't Hof & Oldenboom, 1997; Van Hoecke, 2000; van Hoecke & De Knop, 1998). Darüber hinaus liegen zahlreiche Arbeiten vor, welche die Thematik des Qualitätsmanagements im Rahmen allgemeiner oder spezieller managementtheoretischer Ansätze (vgl. Breuer, 2009; Breuer & Schlesinger, 2009; Horch, 2009; Thiel, Breuer & Mayer, 2009; Thiel & Meier, 2009), im Sinne der Auseinandersetzung mit Qualitätsstandards durch Messen oder Evaluieren (vgl. u.a. Armstrong, Hansen & Gauthier, 1991; Chang & Chelladurai, 1999, 2003; Chelladurai, 1987; Chelladurai & Chang, 2000; De Bosscher, De Knop, Van Bottenburg & Shibli, 2006; Emrich, Fröhlich, Klein & Pitsch, 2009; Frisby, 1986) oder vor dem Hintergrund der Servicequalität bearbeiten (vgl. u.a. Howat, Absher, Crilley & Milne, 1996; Kim & Kim, 1995; Ko & Pastore, 2004; McDonald, Sutton & Milne, 1995; Shilbury, 1994; Theodorakis, Kambitsis & Laios, 2001).

---

<sup>3</sup> Da sich diese Arbeiten nur indirekt mit dem Problem des Qualitätsmanagements im Sport auseinandersetzen, wird auf eine ausführliche Darstellung des Forschungsstandes verzichtet.

## **A: Qualitätsmanagement in Organisationen des Sports**

Die Forschungsrichtung des Qualitätsmanagements in den Organisationen des Sports weist eine vergleichbar kurze Forschungsgeschichte auf. Im angloamerikanischen Raum entstehen Ende der 1990er Jahre erste Arbeiten (vgl. u.a. Giuseppe, 1994; Lentell, 1996; Mawson, 1993). In Europa wird in frühen Arbeiten zur Rolle der Qualität im Sport ungefähr zeitgleich auf die Notwendigkeit eines umfassenden Qualitätsmanagements im Sport hingewiesen (vgl. u.a. De Knop & Buisman, 1999; De Knop, van Hoecke & de Bosscher, 2004, S. 57; Van Bottenburg, van't Hof & Oldenboom, 1997). Die ersten Studien zum Qualitätsmanagement im Sport erscheinen jedoch erst Anfang des neuen Jahrhunderts (vgl. Breuer & Erdtel, 2009; De Knop, van Hoecke & de Bosscher, 2004; De Knop et al., 2000; Emrich, 2003; Van Hoecke & De Knop, 2000, 2006; van Hoecke, De Knop & Schoukens, 2009).

Als Grund für die Entstehung des Qualitätsmanagements im Sport wird in den vorliegenden Arbeiten wiederholt darauf hingewiesen, dass qualitativ hochwertige Angebote für Sportorganisationen hochgradig relevant sind, um ihre Adressaten zufriedenstellen zu können. So soll Qualität Mitglieder, Kunden oder Geldgeber binden bzw. dem Problem des Drop-outs entgegenwirken, mit welchem insbesondere Sportvereine konfrontiert werden (vgl. Breuer & Erdtel, 2009, S. 172; De Knop, van Hoecke & de Bosscher, 2004, S. 58). Die zentrale Erkenntnis verschiedener Arbeiten lässt sich wie folgt zusammenfassen: Ein Modell des Qualitätsmanagements im Sport kann nur entwickelt werden, wenn die Besonderheiten der Sportorganisationen berücksichtigt werden (vgl. Breuer & Erdtel, 2009, S. 173-174; De Knop, van Hoecke & de Bosscher, 2004, S. 58-59).

So können Ziele von For-Profit-Organisationen, wie beispielsweise Gewinn, Rentabilität oder Umsatz, nicht als Zieldefinitionen für das Qualitätsmanagement in Sportvereinen als klassische Form der Sportorganisation herangezogen werden. Entsprechend gilt es, im Einzelfall passende Ziele zu definieren (vgl. Breuer & Erdtel, 2009, S. 176-179). Daneben weisen Sportvereine weitere Strukturbesonderheiten auf, wie z.B. die demokratische Entscheidungsstruktur oder die freiwillige Mitarbeit, die bei der Konzeption eines Qualitätsmanagementansatzes berücksichtigt werden müssen (vgl. Breuer & Erdtel, 2009; De Knop, van Hoecke & de Bosscher, 2004; Heinemann, 1998; Heinemann &

Horch, 1988; Horch, 1996, 1998). Zudem wird hervorgehoben, dass Organisationen des Sports im Gegensatz zu Organisationen aus dem Wirtschaftssektor vorrangig Dienstleistungen, wie beispielsweise Kursangebote für Mitglieder, produzieren. Dies ist für das Qualitätsmanagement insofern relevant, als dass die Qualität dieser oftmals in hohem Maße vom Zutun der Beteiligten abhängt (vgl. Breuer & Erdtel, 2009, S. 173-174).

Als theoretischer Hintergrund der Arbeiten dienen in der Regel allgemeintheoretische Überlegungen zum Qualitätsmanagement. Insbesondere der Ansatz des Total Quality Managements wird nahezu ausnahmslos bei der Entwicklung sportspezifischer Konzeptionen herangezogen (vgl. Breuer & Erdtel, 2009; De Knop, van Hoecke & de Bosscher, 2004; Giuseppe, 1994; Lentell, 1996; Mawson, 1993; Van Hoecke & De Knop, 2000, 2006; van Hoecke, De Knop & Schoukens, 2009). Daneben finden sich in einigen der Arbeiten (vgl. Breuer & Erdtel, 2009; De Knop, van Hoecke & de Bosscher, 2004; van Hoecke & De Knop, 1998, 2000, 2006) Denkansätze des Gap-Modells (vgl. hierzu Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1993; Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1992). Weitere Arbeiten (vgl. Chelladurai & Chang, 2000; De Knop, van Hoecke & de Bosscher, 2004; MacLean & Chelladurai, 1995; Van Hoecke, 2000; van Hoecke & De Knop, 1998, 2000) rekurrieren darüber hinaus auf frühe allgemeintheoretische Arbeiten zur Qualität (vgl. hierzu Crosby, 1979; W. Deming, 1982; Feigenbaum, 1951; Juran, 1989; Peters, 1984) sowie auf Publikationen, die sich mit Zielen und Standards der Qualität im Sport (vgl. hierzu Chelladurai & Chang, 2000; MacLean & Chelladurai, 1995) und der Evaluation (vgl. hierzu Armstrong, Hansen & Gauthier, 1991; Steinmetz, 1983) auseinandersetzen.

## **B: Qualitätsmanagement von Gesundheitssport**

Die Thematik des Qualitätsmanagements von Gesundheitssport wurde bislang ausnahmslos von Autoren aus der Bundesrepublik bearbeitet. Erste Veröffentlichungen entstehen mit der Jahrtausendwende. Ein Großteil der vorliegenden Arbeiten zum Qualitätsmanagement im Gesundheitssport geht auf die Forschungsgruppe um Hartmann, Opper und Sudermann zurück (vgl. Hartmann & Opper, 2000; Hartmann, Opper, Stein & Sudermann, 2003; Hartmann, Opper, Stein & Sudermann, 2004; Hartmann, Opper & Sudermann, 2002a, 2002b, 2002c, 2005; Opper, 2003; Sudermann & Opper, 2002, 2006). Weitere Arbeiten

liegen von Bauer (2008), Brehm, Bös, Opper und Saam (2002) sowie Tiemann und Brehm (2006) vor.

Wie die Arbeiten zum Qualitätsmanagement in den Organisationen des Sports kommen auch die Autoren der Publikationen zum Qualitätsmanagement im Gesundheitssport zu dem Schluss, dass bei der Entwicklung einer Konzeption die Besonderheiten des zu managenden Problems beachtet werden müssen. Aus diesem Grund werden die Charakteristika von Non-Profit-Organisationen sowie die Rolle der Qualität in diesen ausgeleuchtet. Davon ausgehend werden Merkmale für die Beschreibung von Qualität in Non-Profit-Organisationen sowie Prinzipien für die Gestaltung von Veränderungsprozessen abgeleitet, welche der Förderung von Qualität zuträglich sind (vgl. Hartmann, Opper & Sudermann, 2002a; Hartmann, Opper & Sudermann, 2005; Sudermann & Opper, 2006).

Zudem gehen die Arbeiten ausführlich auf die Rolle des Gesundheitssports im organisierten Verein ein. Erörtert werden unter anderem der Zusammenhang von Sport und Gesundheit, die Kernziele des Gesundheitssports sowie Qualitätsdimensionen von Gesundheitssport (vgl. Hartmann, Opper & Sudermann, 2002a; Hartmann, Opper & Sudermann, 2005), aber auch die Wechselwirkungen zwischen Gesundheitssport und Qualitätsmanagement (vgl. Bauer, 2008) sowie weitere bedeutsame Hintergrundinformationen, welche es beim Qualitätsmanagement von Gesundheitssport zu beachten gilt (vgl. Brehm, Bös, Opper & Saam, 2002).

Die Grundlagen der Arbeiten stellen in der Regel allgemeinthoretische Überlegungen zum Qualitätsmanagement dar. Diskutiert wird unter anderem die Entstehung des Total Quality Managements, die Relevanz des Gap-Modells für das Qualitätsmanagement von Gesundheitssport, die Methode des Qualitätszirkels, die Gründe für das Bedürfnis nach Qualität, der Qualitätsbegriff, die Dimensionen der Qualität sowie das Erfüllungs- und Optimierungsparadigma (vgl. Hartmann, Opper & Sudermann, 2002a; Hartmann, Opper & Sudermann, 2005; Sudermann & Opper, 2006). Daneben werden Diskurse zum Qualitätsmanagement in Industrie und Dienstleistung (vgl. Hartmann, Opper & Sudermann, 2002a; Hartmann, Opper & Sudermann, 2005; Sudermann & Opper, 2006), im Gesundheitswesen (vgl. Hartmann, Opper & Sudermann, 2002a; Hartmann, Opper & Sudermann, 2005) sowie in der Gesundheitsförderung analysiert (vgl.

Hartmann, Opper & Sudermann, 2002a; Hartmann, Opper & Sudermann, 2005; Sudermann & Opper, 2006).

## **2.2 Zu den Arbeitsbedingungen des Trainers**

Der sportwissenschaftliche Forschungsstand zu den Arbeitsbedingungen des Trainers lässt sich thematisch wie folgt untergliedern: Es finden sich Arbeiten, welche den Prozess der *Rekrutierung (A)* von Trainern im Spitzensport beleuchten. Daneben lassen sich Publikationen unterscheiden, welche den Komplex des *Tätigkeitsfeldes und der Entscheidungsbefugnisse (B)* des Trainers bearbeiten. Weiter lassen sich Untersuchungen zusammenfassen, die sich mit den *Vertragsverhältnissen und der Entlohnung (C)* beschäftigen. Ein weiterer Teil der Forschungen setzt sich schließlich vor dem Hintergrund der Besonderheiten des Spitzensports mit der *Situation der Trainerin (D)* auseinander.

### **A: Rekrutierung**

Zur Thematik der Rekrutierung entsteht in den vergangenen Jahrzehnten eine überschaubare Anzahl an Publikationen. Diese nähern sich dem Problem der Rekrutierung deskriptiv (vgl. Krüger, 1980; Lyle, 2002; Stalder & Kersten, 2004), analytisch-ergründend (vgl. Bette, 1984; Cachay & Bahlke, 2003; Digel, Thiel, Schreiner & Waigel, 2010; Patsantáras, 1994; Thiel, Digel, Schreiner & Waigel, 2008) sowie vor dem Hintergrund der Genderproblematik des Trainerberufs<sup>4</sup> an (vgl. Acosta & Carpenter, 1994; Cachay & Bahlke, 2003; Knoppers, Bedker Meyer, Ewing & Forrest, 1990, 1991; Pastore, 1992, 1994; Pastore & Meacci, 1990, 1994; Sagas, Cunningham & Ashley, 2000).

Im Einzelnen zeigt die Forschung zur Rekrutierung von Trainern im Spitzensport, dass die Kontaktherstellung zu potenziellen Trainerkandidaten von Seiten der Spitzensportorganisation offenbar in hohem Maße informellen Charakter besitzt. Spitzensportorganisationen sprechen in Frage kommende Trainer direkt an oder verbreiten die Information über eine freie Stelle mittels informeller Netzwerke. Die öffentliche Ausschreibung von Trainerstellen ist eher unüblich.

---

<sup>4</sup> Die Erkenntnisse der Arbeiten zur Rekrutierung vor dem Hintergrund der Genderproblematik werden im Kapitel „Zur Situation der Trainerin“ dargestellt.

Daraus schlussfolgern die Autoren, dass die Spitzensportorganisationen die Chance verpassen, einen möglichst großen Bewerbermarkt zu erreichen. Dies hat unter Umständen zur Folge, dass der am besten geeignete Trainer möglicherweise gar nicht von der zu vergebenden Stelle erfährt (vgl. Cachay & Bahlke, 2003, S. 38).

Da auch die Auswahl von Trainern in hohem Maße informell verläuft (vgl. Cachay & Bahlke, 2003, S. 261), entstehen für die Spitzensportorganisationen bei der Rekrutierung insgesamt Unsicherheiten. Dies erfolgt in jenem Maße, in dem der Rekrutierungsprozess nicht formalisiert wird, d.h. keine Rekrutierungsinstrumente zum Einsatz kommen. So hat eine geringe Formalisierung des Rekrutierungsprozesses unter anderem zur Folge, dass den zuständigen Funktionsträgern und deren persönlichen Präferenzen bzw. Einschätzungen ein hohes Gewicht zukommt (vgl. Cachay & Bahlke, 2003, S. 261). Dies führt offenbar insbesondere in Fachverbänden mit hoher Ehrenamtlichkeit dazu, dass bei der Rekrutierung von Trainern persönliche Bekanntschaften eine zentrale Rolle spielen (vgl. Bette, 1984, S. 57).

## **B: Tätigkeitsfeld und Entscheidungsbefugnisse**

Der Blick auf die zurückliegende Forschung zum Tätigkeitsfeld und den Entscheidungsbefugnissen des Trainers lässt eine umfangreiche Auseinandersetzung mit diesem Forschungsproblem erkennen. Allerdings setzen sich nur wenige der Arbeiten mit dem Tätigkeitsfeld und den Entscheidungsbefugnissen vor dem Hintergrund weiterer organisationaler Strukturen und Bedingungen auseinander (vgl. Bette, 1984; Borggreffe, Thiel & Cachay, 2006b; Fornoff & Kilzer, 1994; Friedrich & Fornoff, 1988; Kersten & Stalder, 2004; Patsantáras, 1994; Stalder & Kersten, 2004). In vielen Fällen beschränkt sich die Diskussion darauf, das Tätigkeitsfeld des Trainers zu beschreiben (vgl. Gahai & Holz, 1986a, 1986b; Holz, 1984; Krüger, 1980; Martin, 1970; Schembri, 2001; Watson & Tharpe, 1990; Woodman, 1993) bzw. einzelne Tätigkeiten oder spezielle Tätigkeitsfelder isoliert zu betrachten (vgl. Eidemann, 1977; Friedrich, 1977; Koreckij & Petrenko, 1982; Kutschke & Tronnier, 1983; Makarenko, 1985; Röder, 1982; Rudolph, 1968; Seerig, 1985; Siefert, 1978; Stemmler, 1994; Zieschang & Buchmeier, 1986).

Ein weiterer Teil der Arbeiten beleuchtet das Tätigkeitsfeld des Trainers vor dem Hintergrund anderer Probleme des Trainerberufs (vgl. Borggreffe, Thiel & Cachay, 2006b; Cassidy & Jones, in Druck; Côté, Salmela, Trudel, Baria & Russell, 1995; Cross & Lyle, 1999; Cushion, 2001; Digel, 2000; Grupe, 1979; Hochstetler, 2004; Holz, 1984; Lyle, 2002; Nash & Collins, 2006; Pyke, 2001).<sup>5</sup> Im Fokus des Forschungsinteresses liegt das Tätigkeitsfeld des Trainers zudem bei Studien, die sich mit den Möglichkeiten und Grenzen der Evaluation der Trainertätigkeit auseinandersetzen (vgl. Barber & Eckrich, 1998; Barber & Skoglund, 1981; Chelladurai & Saleh, 1980b; Côté, Yardley, Hay, Sedwick & Baker, 1999; Cumming, Smith & Smoll, 2006; Kenow & Williams, 1992; Lacy & Darst, 1984; MacLean & Chelladurai, 1995; MacLean & Zakrajsek, 1996; MacLean, 1993; MacLean & Zakrajsek, 1994; Mallett & Côté, 2006; Margolis, 1979; Parkhouse & Williams, 1986; Smith, Smoll & Hunt, 1977; Williams et al., 2003; Williams & Parkhouse, 1988).

### ***Tätigkeitsfeld***

Die vorliegenden Publikationen lassen erkennen, dass der Trainer in erster Linie für die Optimierung der sportlichen Leistungsfähigkeit seiner Athleten zuständig ist (vgl. Adam, 1975, S. 272; Hochstetler, 2004; Patsantáras, 1994, S. 199; Pyke, 2001; Woodman, 1993, S. 3). Der Trainer muss die Athleten sowohl zu physischen und psychischen als auch in technischer und taktischer Hinsicht zu Höchstleistungen führen (vgl. Woodman, 1993, S. 3). Damit verbunden sind verschiedene Tätigkeitskomplexe (vgl. Gahai & Holz, 1986a, S. 8; Woodman, 1993, S. 3), die jeweils zahlreiche Einzelaufgaben umfassen (vgl. Fornoff & Kilzer, 1994, S. 63-66; Grupe, 1979, S. 566; Holz, 1984, S. 10-12; Krüger, 1980, S. 216-217; Kutschke & Tronnier, 1983; Makarenko, 1985; Mallett & Côté, 2006, S. 215; Martin, 1970; Pyke, 2001; Röder, 1982; Rudolph, 1968; Seerig, 1985; Siefert, 1978; Stemmler, 1994, S. 100; Watson & Tharpe, 1990; Woodman, 1993, S. 3; Zieschang & Buchmeier, 1986).

Generell können Trainer mit den Tätigkeitskomplexen „Trainingssteuerung“, „Betreuung/Beratung/Fürsorge“, „Koordination/Verwaltung“, „Organisation/Ma-

---

<sup>5</sup> Die Erkenntnisse der genannten Publikationen werden an entsprechender Stelle im Forschungsstand besprochen.

nagement“, „Öffentlichkeitsarbeit“, „Fortbildung/Weiterbildung“ sowie „Lehrtätigkeit/wissenschaftliche Mitarbeit“ konfrontiert werden (vgl. Fornoff & Kilzer, 1994, S. 63-66; Holz, 1984, S. 10-12).

Beispielhaft für den Tätigkeitskomplex *Trainingssteuerung* werden die Aufgaben Vermittlung, Verbesserung und Stabilisierung der allgemeinen bzw. sportart-spezifischen Bewegungstechniken und der konditionellen Fähigkeiten sowie die Erstellung und Umsetzung lang-, mittel- und kurzfristiger Trainingspläne genannt (vgl. Digel, 2000, S. 6; Eidemann, 1977; Fornoff & Kilzer, 1994, S. 63; Woodman, 1993, S. 3). Nicht unerheblich beeinflusst wird die Aufgabe der Trainingssteuerung davon, dass Trainer im Spitzensport in der Regel für mehrere Athleten zuständig sind. Zudem trainieren Trainer in nicht wenigen Fällen parallel Senioren- und Juniorenathleten aus dem Spitzensport. In Einzelfällen sind Trainer aus dem Spitzensport außerdem dafür zuständig, Breitensportathleten zu betreuen (vgl. Stalder & Kersten, 2004, S. 31).

Der Aufgabenkomplex *Betreuung/Beratung/Fürsorge* bedeutet für den Trainer, dass er den Athleten in seiner biopsychosozialen Ganzheit betreuen muss (vgl. Woodman, 1993, S. 4). Damit einher gehen laut den Autoren unter anderem die unmittelbare Wettkampfvorbereitung, die Unterstützung des Athleten während des Wettkampfes mit technischen und taktischen Hinweisen, die Betreuung der Athleten im sozialen Umfeld, die allgemeine gesundheitliche Betreuung, die Anleitung und Durchführung von kompensatorischen sowie rehabilitativen Trainingsprogrammen sowie die Hinführung des Athleten zu einer sportgerechten Lebensweise (vgl. Fornoff & Kilzer, 1994, S. 64; Gahai & Holz, 1986a, S. 9).

Die Koordination des allgemeinen Terminplans oder der strukturellen, inhaltlichen und organisatorischen Zusammenarbeit mit anderen Bezugsgruppen sind zwei der Aufgaben, die den Tätigkeitskomplexen *Koordination/Management* und *Organisation/Verwaltung* zuzuordnen sind (vgl. Fornoff & Kilzer, 1994, S. 64-65; Watson & Tharpe, 1990). Relevante Bezugsgruppen können dabei andere Trainer, Sportwissenschaftler, Psychologen, Ernährungsberater, Sportmediziner, Physiotherapeuten, Eltern, Funktionsträger oder Sponsoren sein. Beispielhaft für die Zusammenarbeit mit einer solchen Bezugsgruppe steht die Organisation und Überwachung sportmedizinischer sowie sporttherapeutischer Betreuungsmaßnahmen. Verbunden mit der Zusammenarbeit mit Bezugsgruppen ist es die übergeordnete Aufgabe, das sportliche Umfeld ständig weiter-

zuentwickeln. Dies zeigen vor allem Untersuchungen aus dem angloamerikanischen Raum (vgl. Côté, Salmela, Trudel, Baria & Russell, 1995; Pyke, 2001, S. 3-13; Saury & Durand, 1998; Woodman, 1993, S. 4).

Unter den Aspekt *Öffentlichkeitsarbeit* fallen unter anderem die Aufgaben Interviews, Kommentare und Berichte zu Themen der betreffenden Sportart, die Weitergabe von Informationen an die Medien oder die Popularisierung der jeweiligen Sportart (vgl. Fornoff & Kilzer, 1994, S. 65). Einher mit dem Komplex *Fortbildung/Weiterbildung* geht die Forderung, dass sich die Trainer selbst fortbilden und weiterentwickeln sollen (vgl. Pyke, 2001, S. 3-13; Woodman, 1993, S. 4). Hierunter fallen die Teilnahme an fachlichen und überfachlichen Trainerfortbildungsmaßnahmen, die Aneignung und Umsetzung neuester sportwissenschaftlicher Erkenntnisse oder ein kontinuierlicher Austausch mit nationalen und internationalen Trainerkollegen (vgl. Fornoff & Kilzer, 1994, S. 65-66). Die Weitergabe von Wissen an Dritte ist Teil des Tätigkeitskomplexes *Lehrtätigkeit/wissenschaftliche Mitarbeit*. Im Einzelnen können die Aufgaben Aus- und Fortbildung von anderen Trainern, Planung und Durchführung von Trainertagungen, Erstellung von Lehrmaterial, Mitarbeit an Fachpublikationen sowie die fachliche Beratung von Trainerkollegen in diesen Komplex fallen (vgl. Fornoff & Kilzer, 1994, S. 66).

Insgesamt herrscht hinsichtlich des Tätigkeitsfelds des Trainers unter den Autoren Einigkeit darüber, dass die Aufgaben des Trainers im Spitzensport komplex, interdependent und abhängig von der Umwelt sind, innerhalb derer er agiert (vgl. Cushion, 2001; Gahai & Holz, 1986a; Hochstetler, 2004; Lyle, 2002, S. 309; Nash & Collins, 2006, S. 472; Patsantáras, 1994, S. 199-200; Stemmler, 1994, S. 100). So müssen Trainer im Spitzensport eine breite Palette an Einflussvariablen handhaben (vgl. Cushion, 2001). Doch auch ständige Veränderung prägt die Aufgabenstellungen des Trainers in entscheidender Weise. Trainer werden ständig mit neuen Situationen und Problemen konfrontiert (vgl. Nash & Collins, 2006, S. 472) und nehmen verschiedene Rollen ein. Diese reichen vom Lehrer über Kommunikator, Manager, Spezialist für Öffentlichkeitsarbeit bis hin zum Erzieher und temporären Ersatzeltern (vgl. Cross & Lyle, 1999; Hochstetler, 2004; Pyke, 2001, S. 4; Watson & Tharpe, 1990). Entsprechend schwer fällt es den Spitzensportorganisationen, die Arbeit des Trainers zu beurteilen bzw. zu evaluieren (vgl. Barber & Eckrich, 1998; Barber &

Skoglund, 1981; Cumming, Smith & Smoll, 2006; Kenow & Williams, 1992; MacLean & Chelladurai, 1995; MacLean & Zakrajsek, 1996; MacLean, 1993; MacLean & Zakrajsek, 1994; Mallett & Côté, 2006; Margolis, 1979; Parkhouse & Williams, 1986; Williams & Parkhouse, 1988).

Zudem zeigen einige der Untersuchungen, dass die Tätigkeitsfelder stark von ihrer jeweiligen Funktion geprägt werden. Diese kann von der Talentsuche, der Betreuung von Spitzenathleten, der Nachwuchsarbeit, der Verantwortung für eine Einzeldisziplin bis zur Cheftrainerfunktion für mehrere Disziplinen eines großen Verbandes reichen (vgl. Nash & Collins, 2006, S. 468). Mit Blick auf das deutsche Spitzensportsystem zeigt sich, dass Bundestrainer hauptsächlich damit beschäftigt sind, konzeptionellen und koordinativen Tätigkeiten nachzugehen sowie Einsätze bei repräsentativen Wettkämpfen vorzubereiten und die Athleten bei diesen zu betreuen. Bei Landestrainern liegt der Aufgabenschwerpunkt sehr viel stärker auf dem Training selbst sowie der Trainer- und Übungsleiterausbildung. Auch der Vereinstrainer verbringt einen großen Teil seiner Arbeitszeit direkt mit dem Athleten (vgl. Patsantáras, 1994, S. 198)

Nicht zu vernachlässigen ist laut einzelnen Studien, dass das breite Aufgabenspektrum in vielen Fällen zu einer Rollenüberlastung führen kann. Diese Rollenüberlastung ist zu großen Teilen auf Defizite in den Strukturen der Spitzensportorganisation zurückzuführen. Aus unklaren Beschreibungen und Festlegungen der Tätigkeitsfelder und Aufgabenstellungen, unklaren Funktionsstellenbeschreibungen und Kompetenzregelungen resultieren ungeklärte Zuständigkeiten für Tätigkeiten, die Vereinigung von verschiedenen Rollen auf einen Trainer, unzureichend formalisierte Arbeitsabläufe einzelner Trainer sowie eine mangelnde Abstimmung von Arbeitsabläufen zwischen verschiedenen Trainern (vgl. Digel, 2000; Gahai & Holz, 1986b, S. 6).

Aus diesem Grund, so die Schlussfolgerung, werden manche der Tätigkeiten nur sehr unregelmäßig und mit geringem Aufwand ausgeführt. Hierzu zählen die Tätigkeitsfelder Öffentlichkeitsarbeit, Organisation/Verwaltung sowie die soziale Betreuung, Beratung und Fürsorge (vgl. Gahai & Holz, 1986a, S. 8-9). Kompensatorische und rehabilitative Trainingsmaßnahmen zur Gesunderhaltung der Athleten werden von den meisten Trainern überhaupt nicht oder mit nur sehr geringem zeitlichem Aufwand ausgeführt (vgl. Gahai & Holz, 1986a, S. 9). Den größten Umfang nimmt die Vermittlung von technischen Fertigkeiten,

konditionellen Fähigkeiten und taktischer Kompetenz ein (vgl. Gahai & Holz, 1986a, S. 9, 1986b, S. 47; Koreckij & Petrenko, 1982).

### ***Entscheidungsbefugnisse***

Eine zentrale Erkenntnis der Autoren hinsichtlich der Entscheidungsbefugnisse ist, dass die Entscheidungsbefugnisse der Trainer den Tätigkeitsfeldern entsprechen müssen (vgl. Fornoff & Kilzer, 1994, S. 62; Gahai & Holz, 1986a, S. 9, 1986b, S. 48). Allerdings ist dies weitaus nicht in jedem Fall gegeben. Vielmehr kommt der Status eines Trainers im Normalfall unter Konkurrenz- und Wettbewerbsgesichtspunkten zustande. Entsprechend ist es für das Ausmaß der Entscheidungskompetenz enorm wichtig, Wissen, Kompetenz und persönliche Integrität in Athletenerfolge zu übertragen. Zudem rücken persönliche Eigenschaften des Trainers in den Vordergrund; favorisiert wird charismatische und funktionale Autorität. Im Ergebnis entsprechen die Entscheidungsbefugnisse oftmals nicht dem Tätigkeitsfeld. Vielmehr reichen sie von ausgeprägter Kompetenz und Entscheidungsbefugnis bei einem bis hin zur vollkommenen Abhängigkeit bei einem anderen Arbeitgeber (vgl. Bette, 1984, S. 53-54).

Hinzu kommt, dass die Gesamtleitung in Vereinen und Verbänden meist ehrenamtlichem Personal obliegt, das ehrenamtlich gewählt wurde. Der genauere Blick der Autoren lässt weitere Schlüsse zu. Vereins- und Verbandsfunktionäre besitzen die höchsten formalen Entscheidungskompetenzen innerhalb dieser Form der Spitzensportorganisation. Auch Managerstellen, wie beispielsweise die eines Sportdirektors oder Vereinsmanagers, sind jenen Vereins- und Verbandsfunktionären größtenteils hierarchisch untergeordnet. Der Stelle des Managers sind im Regelfall die hierarchischen Kompetenzen zur Steuerung der zentralen Arbeitsabläufe und Entscheidungsprozesse innerhalb der Spitzensportorganisation zugeteilt. Darüber hinaus sind Managerstellen in den meisten Fällen mit der Entscheidungskompetenz ausgestattet, Trainer einzustellen und zu entlassen. Die Stelle des Trainers ist der des Managers und den Ämtern für ehrenamtliches Personal hierarchisch untergeordnet. Lediglich den Athleten gegenüber besitzt der Trainer nahezu immer Kontroll- und Sanktionskompetenz (vgl. Borggreffe, Thiel & Cachay, 2006b, S. 40).

Daraus resultierend können sich Trainer offenbar nur selten eine wirkliche Handlungsautonomie erkämpfen (vgl. Bette, 1984, S. 54). Den Überlegungen

der Autoren folgend kann sie überhaupt nur dann gegeben sein, wenn neben dem sportlichen Erfolg außerdem die Weisungsbefugnisse innerhalb der Arbeitgeberorganisationen eindeutig geklärt sind sowie die Kompetenzen zwischen hauptamtlichem und ehrenamtlichem Personal so geregelt sind, dass die Trainer bei der Ausübung ihrer Tätigkeit eigenverantwortlich arbeiten können (vgl. Gahai & Holz, 1986a, S. 9, 1986b, S. 48).

Die Entscheidungsbefugnisse des Trainers werden jedoch auch von der Funktion der Trainerstelle sowie von der Struktur der Sportart geprägt. So unterscheiden sich die Machtpotenziale der Trainer auf verschiedenen Funktionsstellen sowie zwischen Trainern in Individualsportarten und Trainern in Mannschaftssportarten. Heimtrainer in Vereinen, die mit der relativen Autonomie ihres Arbeitgebers ausgestattet sind, können beispielsweise aufgrund der Strukturvorteile nicht selten erfolgreicher arbeiten als Bundestrainer. Hingegen wird die Handlungskompetenz der Bundestrainer unter Umständen von ehrenamtlichem Personal eingeschränkt. Weiter verfügen sie über eine nur schwach ausgeprägte Sanktionsmacht gegenüber Vereinen, Verbänden und Athleten. Dies wird oftmals dadurch verstärkt, dass ihnen starke Vereins-, Stützpunkt- oder Landes-trainer entgegenstehen. In manchen Fällen ist nicht auszuschließen, dass Bundestrainer, die formal an der Hierarchiespitze stehen, über relativ geringe Entscheidungsbefugnisse verfügen, und Trainer in Großvereinen umfangreichere Entscheidungsbefugnisse besitzen (vgl. Bette, 1984, S. 53-54).

Im Detail lassen sich die Ursachen für das unterschiedliche Ausmaß an Entscheidungskompetenz laut Bette (1984) wie folgt beschreiben: Ein den Bundestrainern zur Verfügung stehendes Steuerungsinstrument ist die Nominierung von Athleten für die Nationalmannschaft. Dieses Steuerungsinstrument kann von jenen Bundestrainern zur Erhöhung ihrer Sanktionskompetenz „missbraucht“ werden, die Athleten aus Sportarten betreuen, in denen die Beurteilung der Athletenleistungen nicht quantifizierbar ist. Für Trainer aus den cgs-Sportarten ist es wesentlich schwerer, eine vergleichbar große Sanktionsgewalt über die Nominierung von Athleten für die Nationalmannschaft zu erreichen. Die Sanktionsgewalt des Trainers wird jedoch auch davon beeinflusst, dass Athleten zwar prinzipiell die Möglichkeit haben, zu einem anderen Trainer zu wechseln, faktisch ist diese Möglichkeit jedoch sehr stark eingeschränkt. Die Auswahl an Erfolgstrainern und Trainingsanlagen ist klein. Bestimmte Trainerposi-

tionen, die sich hemmend auf die Karriere des Athleten auswirken können, sind nur schwer zu umgehen. Andererseits ist der Trainer von den Athleten abhängig, da seine Leistung in der Regel über die Leistung der Athleten definiert wird. Allerdings: Im täglichen Training stellt sich die Situation gegenüber den Athleten etwas anders dar. Im Normalfall können sich die Trainer mittels fachlicher Kompetenz und Überzeugungskraft durchsetzen (vgl. Bette, 1984, S. 54-56).

Die Ursache für unterschiedlich große Entscheidungskompetenzen zwischen Trainern in Individualsportarten und Trainern in Mannschaftssportarten liegt darin, dass in Mannschaftssportarten die Reihe an Bewerbern für einzelne Spielpositionen in der Regel höher ist als die Zahl zu verteiler Positionen. Diese ist reglementiert und der Trainer entscheidet über die Besetzung der einzelnen Spielpositionen (vgl. Stemmler, 1994, S. 100-101). Folglich müssen die Athleten um die Gunst des Trainers „buhlen“. Dies gilt insbesondere für Athleten, welche durch den zuständigen Bundestrainer für internationale Wettkämpfe nominiert werden wollen. Trainer in Individualsportarten trainieren hingegen oftmals nur wenige oder nur einen Spitzenathleten, weshalb sie in einem sehr viel größeren Abhängigkeitsverhältnis zu diesen bzw. diesem Athleten stehen, in manchen Fällen gar um deren Gunst „buhlen“ müssen (vgl. Bette, 1984, S. 53).

### **C: Entlohnung und Vertragsverhältnisse**

Die Phänomene der Entlohnung und der Vertragsverhältnisse von Trainern im Spitzensport waren bislang nur selten Gegenstand sportwissenschaftlicher Forschung. Die vorliegenden Arbeiten beleuchten die Forschungsthemen der Entlohnung (vgl. Bette, 1984; Cachay & Bahlke, 2003; Digel, 2000; Digel, Burk & Fahrner, 2006; Digel, Thiel, Schreiner & Waigel, 2010; Knoppers, Bedker Meyer, Ewing & Forrest, 1989) und Vertragsverhältnisse (vgl. Digel, 2000; Digel, Thiel, Schreiner & Waigel, 2010; Fornoff & Kilzer, 1994; Friedrich & Fornoff, 1988; Holz, 1984; Holz, 1985; Thiel, Digel, Schreiner & Waigel, 2008) vor dem Hintergrund anderer Fragestellungen bzw. konzentrieren sich darüber hinaus auf weitere Probleme, die mit dem Beruf des Trainers im Spitzensport einhergehen. Ausnahmeerscheinungen stellen zwei Arbeiten dar, die ihren Blick ausschließlich auf die Vertragsverhältnisse richten. Allerdings verfolgen diese Arbeiten eine juristische Argumentationslinie (vgl. Borggräfe, 2006; Del Fabro, 1992).

### **Entlohnung**

Eine der zentralen Erkenntnisse der zurückliegenden Forschungsarbeiten ist, dass die Entlohnung der Trainer hochgradig ungerecht ist. So wird von den Trainern bei gleicher Bezahlung höchst Unterschiedliches geleistet (vgl. Digel, 2000, S. 5). Hinzu kommt, dass die Bezahlung der hauptberuflichen Stellen nicht mit den Spitzengehältern der Wirtschaftsunternehmen oder der Fußballbundesligatrainer der Männer vergleichbar ist. Vielmehr entspricht die Entlohnung der hauptamtlichen Trainerstellen der durchschnittlichen Entlohnung von Berufen mit Fachhochschulabschluss. Weiter fällt die Gesamtzahl an hauptberuflichen Trainerstellen insgesamt zu gering aus. Dies gilt insbesondere für Bundestrainerstellen. So arbeitet ein Großteil der Bundestrainer auf Honorarbasis. Dies ist unter Umständen nicht unproblematisch, da die Bezahlung der Honorartrainer oftmals so gering ausfällt, dass die Honorartrainertätigkeit eher als Hobby denn als Nebentätigkeit zu verstehen ist. In der Folge gehen auf Honorarbasis beschäftigte Trainer nicht selten nebenbei einer anderen beruflichen Tätigkeit nach (vgl. Cachay & Bahlke, 2003, S. 68-73).

Hinsichtlich der Entlohnung der Bundestrainerstellen existiert zwar die so genannte Leistungssportpersonalkonzeption 2005, mittels derer versucht wird, eine möglichst einheitliche und konforme Bezahlung der Bundestrainerstellen zu erreichen. In den Spitzenverbänden zeigt sich allerdings oftmals, dass die Trainerbesoldung frei verhandelt wird, die Gehaltsstufen von jenen des Leistungssportpersonalkonzepts abweichen oder die Vergütungsstufe unter anderem von der Dauer der Zugehörigkeit abhängig ist. In Landesverbänden orientiert sich die Gehaltseinstufung hingegen zum Teil an den Funktionsstufen oder der Berufsalter-Qualifikation (vgl. Digel, Burk & Fahrner, 2006, S. 290). Die Bezahlung ist in der Regel geringer als bei den Bundestrainerstellen (vgl. Holz, 1985, S. 13). Heimtrainer werden in ihren Vereinen zum Teil gut dotiert. Dies gilt insbesondere für Vereine, welche Kooperationsverträge mit Industrieunternehmen haben (vgl. Bette, 1984, S. 54).

### **Vertragsverhältnisse**

Die Forschung zu den Vertragsverhältnissen der Trainer zeigt zunächst, dass hauptamtliche, nebenamtliche oder ehrenamtliche Tätigkeiten unterschieden werden können. Hauptamtlich und nebenamtlich tätige Trainer arbeiten entwe-

der auf Honorarbasis oder im Angestelltenverhältnis. Die Fachübungsleiter sind in der Regel ehrenamtlich, Trainer mit B-Lizenz ehrenamtlich/nebenamtlich, Trainer mit A-Lizenz nebenamtlich/hauptamtlich und Diplom-Trainer hauptamtlich tätig (vgl. Fornoff & Kilzer, 1994; Friedrich & Fornoff, 1988).

Ehrenamtliche Trainer arbeiten meist auf der untersten Leistungsebene. Im Normalfall erhalten sie eine Aufwandsentschädigung für ihre Tätigkeit. Diese wird von den Vereinen, den Kommunen oder den Ländern bezahlt. Nebenamtliche Trainer sind im Vergleich zu ehrenamtlichen Trainern vertraglich gebunden. Die Konditionen des Vertrages sind frei verhandelbar. Auf Länder- und Bundesebene ist die nebenberufliche Beschäftigung über Landes- oder Bundeshonorartrainerverträge geregelt. Die Vertragslaufzeit auf Landesebene liegt in der Regel bei einem Jahr. Die Honorierung orientiert sich an den zu leistenden Stunden. Zwischen den einzelnen Arbeitgebern und Sportarten finden sich verschiedenste Formen von Honorartrainerverträgen. Auf Bundesebene setzen sich die Honorartrainerverträge in vielen Fällen aus zwei Teilen zusammen. Zum einen ist dies der eigentliche Vertrag, zum anderen die Dienstanweisung mit den wahrzunehmenden Aufgaben (vgl. Fornoff & Kilzer, 1994; Friedrich & Fornoff, 1988).

Die Forschungsarbeiten von Fornoff und Kilzer (1994; 1988) zeigen, dass sich im deutschen Spitzensport seit Beginn der 1990er Jahre hauptamtliche Bundestrainerstellen finden. Für hauptamtliche Bundestrainer setzt sich der Arbeitsvertrag aus drei Teilen zusammen:<sup>6</sup> erstens aus der *Vergütungsordnung*, zweitens aus der *Dienstanweisung* und drittens aus dem *Dienstvertrag*. Die *Vergütungsordnung* der Bundestrainer ist in der Regel erfolgsorientiert angelegt. Die *Dienstanweisung* definiert unter anderem das Tätigkeitsfeld des Trainers. Entsprechend muss sie für jede Bundestrainerstelle individuell festgelegt werden. Voraussetzung ist, dass die Dienstanweisung im Einvernehmen zwischen dem Spitzenverband und dem Deutschen Sportbund festgelegt wird. Sie umfasst insbesondere die Aufgaben, das Erfolgsvorhaben, sonstige Weisungen, Berichte, die Dienstaufsicht, den Dienstplan, die Dienstreisen, die Fortbildung und die Schlussbestimmungen. Des Weiteren regelt die Dienstanweisung die Anstel-

---

<sup>6</sup> An dieser Stelle wird jener Sachstand dargelegt, welcher im Erscheinungsjahr des Buches von Fornoff & Kilzer (1994) aktuell war. Die zugrunde liegende Vergütungsverordnung wurde am 1. Juli 1990 von allen Gremien verabschiedet.

lungsvoraussetzungen, den Vergütungsrahmen, die Festsetzung der Vergütung bei Ersteinstellung, die Festsetzung der Vergütung bei weiteren Verträgen, die Erfolgsprämien, die Vertragsdauer, die Arbeitszeit und Dienstreisen, die Krankenbezüge, den Urlaubsanspruch, das Sterbegeld, die Zusatzaltersversorgung, die Versetzung/die Abordnung/die Umzugskosten/das Trennungsgeld, die Nebentätigkeiten, die Rahmenrichtlinien zur Bekämpfung des Dopings, die Sonderverträge, das Übergangsgeld/die Abfindung, die Zustimmungsvorbehalte, das Inkrafttreten von Änderungen sowie die Übergangsregelung für Bundestrainer, die mit Verträgen ausgestattet sind, welche auf der vorhergehenden Vergütungsordnung basieren. Die arbeitsrechtliche Beschäftigungsgrundlage wird schließlich durch den *Dienstvertrag* geschaffen. Er umfasst die Vertragsgrundlage, den Beginn und das Ende, die Abordnung, den Dienort, die Vergütung sowie die Erfolgsprämien. Des Weiteren regelt der Dienstvertrag die sozialen Rechte und Pflichten eines Bundestrainers. Im Einzelnen sind dies: Arbeitsunfähigkeit und Krankenbezüge, Erholungsurlaub und sonstige Dienstbefreiungen, Bestimmungen über die Zusatzaltersversorgung sowie Erklärung zur Bekämpfung des Dopings (vgl. Fornoff & Kilzer, 1994, S. 79-84).

Insgesamt, so die Folgerung der Autoren, ist die zeitliche Begrenzung der Beschäftigungsverhältnisse der Trainer im Spitzensport charakteristisch. Begründet werden Zeitverträge mit möglichen Abnutzungserscheinungen (vgl. Fornoff & Kilzer, 1994, S. 85). Fornoff & Kilzer (1994, S. 85) weisen explizit darauf hin, dass es für die Arbeitgeber im deutschen Spitzensport notwendig ist, sich von nicht erfolgreichen Trainern trennen zu können. Digel (2000, S. 5) spricht davon, dass die Beschäftigungssituation der Trainer im deutschen Spitzensport zum Teil prekär ist. Unter der Hand sind Normalarbeitsverhältnisse in „Bastelarbeitsverhältnisse“ umgewandelt worden. Damit einher gehen oftmals unbefriedigende berufliche Perspektiven (vgl. Digel, 2000, S. 5).

#### **D: Situation der Trainerin**

Mit der Situation der Trainerin haben sich in den vergangenen Jahrzehnten zahlreiche Arbeiten beschäftigt. Die angelegten Fragestellungen lassen sich zu insgesamt fünf übergeordneten Themengebieten zusammenfassen. Die meisten der vorliegenden Arbeiten analysieren den Einfluss organisationaler Bedingungen auf die Situation der Trainerin, wie beispielsweise Strukturen und Pro-

zesse der Rekrutierung oder Formen der Unterstützung für Trainerinnen. Insbesondere die rückläufige Anzahl an Trainerinnen und dafür verantwortliche Gründe sind oftmals Gegenstand dieser Arbeiten (vgl. Cachay & Bahlke, 2003; Digel, Thiel, Schreiner & Waigel, 2010; Dixon & Sagas, 2007; Holmen & Parkhouse, 1981; Lovett & Lowry, 1994; Lowry & Lovett, 1997; Parkhouse & Williams, 1986; Pastore, Inglis & Danylchuk, 1996; Pastore & Whiddon, 1983; Pastore, 1991, 1992, 1993, 1994; Pastore & Meacci, 1990, 1994; Sagas & Ashley, 2001; Thorngren, 1990). Daneben finden sich viele Arbeiten, welche einen allgemeinen Zustandsbericht über die Situation der Trainerin abgeben (vgl. Acosta & Carpenter, 2006; Acosta & Carpenter, 1985a; Acosta & Carpenter, 1985b; Acosta & Carpenter, 1994; Anderson & Gill, 1983; Cachay & Bahlke, 2003; Hart, 1986; Hart, Hasbrook & Mathes, 1986; Hasbrook, 1988; Heishman, Bunker & Tutwiler, 1990; Kilty, 2006; Ottesen, 2005). Als weitere übergeordnete Themengebiete lassen sich die Analyse des Konflikts zwischen Familie und Beruf (vgl. Boles, Howard & Donofrio, 2001; Bruening & Dixon, 2007; Carlson, 1999; Dixon & Bruening, 2005; Dixon & Sagas, 2007; Dixon & Bruening, 2007; Greenhaus & Beutell, 1985), die Auseinandersetzung mit der männlichen Dominanz im Trainerberuf (vgl. Knoppers, 1987; Knoppers, 1988; Knoppers, 1989; Knoppers, 1992; Knoppers, Bedker Meyer, Ewing & Forrest, 1990, 1991; Knoppers, Bedker Meyer, Ewing & Forrest, 1993) sowie die Diskussion des Trainerberufs vor dem Hintergrund der Genderproblematik im Allgemeinen ausmachen (vgl. Everhart & Chelladurai, 1998; Gieß-Stüber, 1998; Inglis, Danylchuk & Pastore, 2000; Priest, 1990; Sagas & Ashley, 2001; Sisley & Capel, 1986; True, 1986).

Im Einzelnen lässt der Blick auf die zentralen Erkenntnisse der zurückliegenden Forschungsarbeiten zunächst erkennen, dass die Anzahl an Athletinnen und Trainerstellen von weiblichen Teams während der vergangenen Jahre zugenommen hat. Aus Sicht der Autoren wäre aufgrund dessen eigentlich zu erwarten, dass die Anzahl an Trainerinnen in den Spitzensportorganisationen zunimmt (vgl. Acosta & Carpenter, 2006; Acosta & Carpenter, 1985b; Pastore & Meacci, 1994). Gegensätzliches ist jedoch der Fall. Der Anteil an Trainerinnen ist zurückgegangen. Dieser Rückgang konnte auf allen Trainerebenen festgestellt werden (vgl. Acosta & Carpenter, 2006; Acosta & Carpenter, 1985b, S. 30; Anderson & Gill, 1983, S. 106; Everhart & Chelladurai, 1998; Hart, Hasbrook &

Mathes, 1986; Hasbrook, 1988; Heishman, Bunker & Tutwiler, 1990; Holmen & Parkhouse, 1981; Knoppers, 1987; Pastore & Whiddon, 1983; Sisley & Capel, 1986; True, 1986).

Als zentralen Grund führen die Autoren an, dass sich die Besonderheiten der Rekrutierungspraxen in Spitzensportorganisationen benachteiligend auf die Trainerinnen auswirken. So sind die für die Personalentscheidungen zuständigen Gremien in den Spitzensportorganisationen bzw. die Netzwerke, welche bei der Rekrutierung eines Trainers zum Tragen kommen, mit einem hohen männlichen Anteil versehen bzw. aller Voraussicht nach sehr stark männerdominiert (vgl. Cachay & Bahlke, 2003, S. 39; Kraus, 1995, S. 44). Die männliche Dominanz („old boys club“) stellt in Verbindung mit der geringen Formalisierung des Rekrutierungsprozesses ein bedeutsames Karrierehindernis für Trainerinnen dar. Mündet diese Verschränkung doch häufig in Rekrutierungsprozessen, welche sich negativ auf die Einstellungschancen der Trainerinnen auswirken (vgl. Acosta & Carpenter, 1994; Pastore, 1992; vgl. Pastore, 1994b, S. 216; Sagas, Cunningham & Ashley, 2000, S. 267).

Knoppers et al. (1989) führen an, dass dies insbesondere dann deutlich wird, wenn man Faktoren im Sinne eines Rankings gegenüberstellt, die nach Meinung der Funktionsträgerinnen und Funktionsträger für die rückläufige Anzahl an Trainerinnen verantwortlich sind. Funktionsträger sehen für die ungenügende Anzahl an qualifizierten Trainerinnen folgende Ursachen (vgl. Knoppers, Bedker Meyer, Ewing & Forrest, 1989, S. 349): das Unvermögen der Frauen, sich für eine Trainerstelle zu bewerben, die ungenügende Anzahl an qualifizierten Funktionsträgerinnen, die zeitlichen Sachzwänge, welche durch die Familie verursacht werden sowie die „Tatsache“, dass Frauen früher ausgebrannt sind als Männer (vgl. Caccese & Mayerberg, 1984). Nach Meinung von Funktionsträgerinnen hingegen sind folgende fünf Faktoren zentral für die rückläufige Anzahl an Trainerinnen verantwortlich: der Erfolg des „old-boys-club“, das Versagen des „old-girls-club“, fehlende Frauenprogramme, unbewusste Diskriminierung während des Rekrutierungsprozesses, Frauen sind früher ausgebrannt als Männer (vgl. Acosta & Carpenter, 1994, S. 115-117).

Interessanterweise hängen die drei bedeutsamsten von den Funktionsträgerinnen genannten Faktoren mit der Kommunikation und der Interaktion zusammen, so die Schlussfolgerung der Autoren. Hingegen stehen die drei wichtigs-

ten, von den Funktionsträgern genannten Faktoren in direktem Zusammenhang mit den Dynamiken des Markts. Es könnte zwar möglich sein, dass die geringe Anzahl an Trainerinnen, Funktionsträgerinnen und Entscheidungsträgerinnen zum Teil für den Rückgang an Trainerinnen verantwortlich ist. Allerdings gibt es eigentlich ausreichend qualifizierte Trainerinnen (vgl. Acosta & Carpenter, 1994, S. 115-117).

Gleich mehrere Untersuchungen kommen zu dem Ergebnis, dass dieses Karrierehindernis insbesondere dann sichtbar wird, wenn man den geringen Frauenanteil an hauptberuflichen Trainerpositionen sowie die insgesamt rückläufige Anzahl an Trainerinnen im Spitzensport betrachtet (vgl. Cachay & Bahlke, 2003, S. 65-71; Danylchuk & Pastore, 1996; Pastore, 1994b, S. 216). Hinzu kommt, dass Trainerinnen in der Regel nur für Frauenteam rekrutiert werden. Trainer werden hingegen für die Betreuung von Frauen- und Männermannschaften eingestellt (vgl. Knoppers, 1992, S. 214). Entsprechend beschränkt sich der Zugang zu Cheftrainerstellen bei Trainerinnen fast ausschließlich auf Frauenteam (vgl. Knoppers, Bedker Meyer, Ewing & Forrest, 1990, S. 377). Eventuell spielt hierbei eine Rolle, dass Athleten und Athletinnen lieber von Männern trainiert werden, so die Vermutung verschiedener Studien (vgl. Parkhouse & Williams, 1986; Weinberg, Reveles & Jackson, 1984; Williams & Parkhouse, 1988). Insgesamt mündet es darin, dass männliche Athleten in der Regel nur von Trainern trainiert werden. Athletinnen werden hingegen sowohl von Trainern als auch von Trainerinnen betreut (vgl. Knoppers, 1987, S. 13).

Weiter scheint desgleichen die Bezahlung nicht von der männlichen Dominanz unberührt zu bleiben. Sowohl Trainerinnen im Angestelltenverhältnis als auch Trainerinnen, welche auf Honorarbasis arbeiten, verdienen tendenziell weniger als ihre männlichen Kollegen (vgl. Cachay & Bahlke, 2003, S. 68-73). Allerdings scheint eine Anpassung des Trainerinnengehalts an jenes der Trainer negative Auswirkungen auf die Situation der Trainerinnen in Spitzensportorganisationen zu haben: Sie führt dazu, dass diese Stellen für Trainerinnen auch für Trainer attraktiv werden. In der Folge werden noch mehr Männer rekrutiert (vgl. Acosta & Carpenter, 1985a; Acosta & Carpenter, 1994, S. 117).

Es werden jedoch noch weitere Faktoren genannt, die für die rückläufige Anzahl an Trainerinnen im Spitzensport verantwortlich sind: Aufgrund des komplexen Tätigkeitsfeldes mit Trainingseinheiten, Athletensichtungen, administrativen

Aufgaben und Lehrverpflichtungen können laut den vorliegenden Forschungsergebnissen nur jene Trainerinnen Erfolg haben, die dazu bereit sind, zwölf Stunden am Tag, über sechs Tage die Woche und 50 Wochen im Jahr zu arbeiten (vgl. Dixon & Bruening, 2007; Knoppers, 1992; Theberge, 1992). Vor dem Hintergrund familiärer Verpflichtungen von Trainerinnen ist dies mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden (vgl. Dixon & Bruening, 2007).

Den Überlegungen verschiedener Auseinandersetzungen folgend, bedingen zudem weitere strukturelle Bedingungen den Konflikt für Trainerinnen zwischen Beruf und Familie (vgl. Carlson, 1999; Dixon & Sagas, 2007; Knoppers, 1992).<sup>7</sup> So können die Organisationsstrukturen einer Rollenüberlastung von Trainerinnen entgegenwirken, diese verstärken oder sich auf das Ausmaß des Konfliktpotenzials und -erlebens auswirken (vgl. Dixon & Bruening, 2007). Insgesamt werden drei Faktoren identifiziert, die hauptverantwortlich für den Konflikt zwischen Trainerberuf und Familie sind: erstens der Stress am Arbeitsplatz, zweitens der Arbeitsumfang sowie drittens die Arbeitskultur. Die Autoren schlussfolgern, dass mehr Druck, mehr Arbeitsstunden, weniger organisationale Unterstützung und eine familienunfreundliche Organisationskultur das Konfliktpotenzial zwischen Trainerberuf und Familie erhöhen (vgl. Dixon & Sagas, 2007; Dixon & Bruening, 2007).

Daraus resultierend kommen viele der Untersuchungen zu dem Ergebnis, dass ein Konflikt zwischen Trainerberuf und Familie zwar nicht unvermeidbar, der Trainerberuf allerdings kein familienfreundlicher Beruf ist (vgl. McKay, Messner & Sabo, 2000; Theberge, 1992; Weiss & Stevens, 1993). Er ist männerdominiert, soziale Netzwerke von Trainerinnen sind rudimentär ausgebildet, weibliche Vorbilder fehlen, Funktionsträger unterstützen die Trainerinnen nur unzureichend, es existieren Interessenskonflikte zwischen Beruf und Privatleben der Trainerinnen und Trainerinnen müssen regelmäßig ihre Qualifikation unter Beweis stellen, um weiterhin als Trainer arbeiten zu können (vgl. Inglis, Danylchuk & Pastore, 2000; Knoppers, 1992; Pastore, Inglis & Danylchuk, 1996; Weiss & Stevens, 1993). Dies führt oftmals dazu, dass Trainer mit dem Trainerberuf zufriedener sind als Trainerinnen (vgl. Knoppers, 1992, S. 214), Trainerinnen aus

---

<sup>7</sup> Der Konflikt zwischen Beruf und Familie wird dadurch gekennzeichnet, dass Beruf und Familie nicht vollständig kompatibel sind und sich in der Folge gegenseitig beeinflussen (vgl. Boles, Howard & Donofrio, 2001; Greenhaus & Beutell, 1985).

Zeitmangel mit ihrem Beruf aufhören (vgl. Hart, 1986) oder die Fluktuationsrate von Trainerinnen höher ist als jene der Trainer (vgl. Hart, 1986; Hasbrook, 1988; Lowry & Lovett, 1997).

Der Erfolg spezieller Programme für Trainerinnen, wie beispielsweise Workshops oder Praktika, ist sehr unterschiedlich. Zu dieser Schlussfolgerung gelangen vor allem ältere Arbeiten (vgl. Fowlkes, Coons, Bonner & Koppein, 1987; Oglesby, Shelton, Demchenko & Thumler, 1987; Schafer, 1987). Um Trainerinnen dennoch vor dem Aufgeben des Trainerberufs zu bewahren, ist es nach Erkenntnis neuerer Studien notwendig, spezielle organisationale Strukturen auszudifferenzieren. Mit den Trainerinnen sollte regelmäßig kommuniziert und sie sollten verstärkt unterstützt werden (vgl. Inglis, Danylchuk & Pastore, 1996; Pastore, Inglis & Danylchuk, 1996; Pastore, 1994; Priest, 1990). Den Trainerinnen sollte in übergreifenden Entscheidungsprozessen innerhalb der Sportorganisation ein Mitspracherecht erteilt werden (vgl. Inglis, Danylchuk & Pastore, 1996; Pastore, 1994), ihnen sollten Prämien zur Verfügung gestellt werden (vgl. Pastore, 1994) und es sollten spezielle Fortbildungsangebote für Trainerinnen eingerichtet werden (vgl. Hart, 1986).

### **2.3 Zur Qualifizierung des Trainers**

Ein weiterer Teil der recherchierten Publikationen lässt sich zum Themenkomplex der Qualifizierung des Trainers zusammenfassen. Innerhalb dieses können die vorliegenden Untersuchungen in drei voneinander abgrenzbare Abschnitte eingeteilt werden. Erstens finden sich Arbeiten, die sich mit den *Anforderungen an den Trainer (A)* in seinem Berufsalltag auseinandersetzen. Zweitens lassen sich Studien abgrenzen, die sich mit den *Anforderungen an Qualifizierungssysteme für Trainer (B)* beschäftigen. Drittens können Publikationen unterschieden werden, welche *Ausbildungskonzeptionen für Trainer (C)* einer kritischen Diskussion unterziehen.

#### **A: Anforderungen an einen Trainer**

Die Anforderungen an einen Trainer standen während der vergangenen Jahre relativ häufig im Aufmerksamkeitsfokus sportwissenschaftlicher Forschung. Allerdings beleuchten nur wenige der Publikationen das ganze Spektrum der An-

forderungen an einen Trainer (vgl. Abraham, Collins & Martindale, 2006; Digel, Thiel, Schreiner & Waigel, 2010; Douge, 1987; Douge & Hastie, 1993; R. Jones, 2007; Jones, Armour & Potrac, 2004; Jones, 2000; Martens, 1997; Nordmann, 2006). Viele der vorliegenden Arbeiten konzentrieren sich auf einzelne, spezielle Anforderungen, mit welchen der Trainer bei seiner täglichen Arbeit konfrontiert wird. Insbesondere die Sozialkompetenz des Trainers wird in neueren Arbeiten verstärkt thematisiert (vgl. Anders & Hartmann, 1997; Borggreffe, Cachay & Thiel, 2006a; Cachay & Thiel, 1997; Cachay, Thiel & Borggreffe, 2006; Cross & Lyle, 1999; Derkatsch & Issajew, 1986; Frester, 2000; Friedrich, 1985; Gould, Greenleaf, Guinan & Chung, 2002; Hochstetler, 2004; Hotz, 1990; Jones, Housner & Kornspan, 1995; Jones, 2006; Lyle, 2002; Potrac & Jones, 1999). Ein nicht unbeträchtlicher Teil der Arbeiten diskutiert zudem, über welches Wissen ein Trainer im Spitzensport verfügen muss (vgl. Côté, Salmela & Russell, 1995a, 1995b; Côté, Salmela, Trudel, Baria & Russell, 1995; Hanke & Woermann, 1993; Nash & Collins, 2006; Salmela, Russel, Côté & Baria, 1994). Ein weiterer Forschungszweig setzt sich mit den Anforderungen an die Entwicklung des Trainers auseinander (vgl. Abraham & Collins, 1998; Bell, 1997; Bloom, Salmela & Schinke, 1995; Cushion, Armour & Jones, 2003; Erickson, Côté & Fraser-Thomas, 2007; Gilbert & Trudel, 2001; Gilbert & Trudel, 2005).

Eine der Haupteckdaten der Forschungsarbeiten liegt darin, dass die Anforderungen an den Trainer vom Niveau und dem Umfeld der Wettkampfeinheit abhängt. So muss ein Trainer von Nachwuchssportlern optimale Lernbedingungen anbieten können. Ein effektiver Trainer von Seniorensportlern im Spitzensport unterliegt dem Zwang, seine Athleten zum sportlichen Erfolg führen zu müssen (vgl. Gilbert & Trudel, 2005). Unabhängig vom Niveau und Umfeld der Wettkampfeinheit ist die Arbeit als Trainer zudem untrennbar mit dem Lehren und Lernen in vielen verschiedenen Situationen mit unterschiedlichen Bezügen verbunden (vgl. R. Jones, 2007, S. 159; Jones, 2006). Um diesen Anforderungen gerecht werden zu können, ist der Trainer auf eine umfassende Wissensbasis, eine ausgeprägte Fähigkeit, sich selbst zu beobachten, ein Verlangen nach lebenslangem Lernen und Verhaltensautomatismen angewiesen (vgl. Bell, 1997; Gilbert & Trudel, 2005; Tan, 1997). Darüber hinaus benötigt der Trainer eine Reihe von praktischen und kognitiven Kompetenzen, um altes Wissen hin-

terfragen und neues Wissen generieren zu können (vgl. Fernandez-Balboa, 1997; Jones, 2000, S. 34).

Als wichtigste Quelle für Trainerwissen machen viele der Untersuchungen Erfahrungen und andere Trainer aus, da Trainer während ihrer Karriere in der Regel eine umfangreiche Hospitationsphase genießen, die beides miteinander verbindet (vgl. Cushion, 2001; Gilbert & Trudel, 1999b, S. 235; Gould, Giannini, Krane & Hodge, 1990; Salmela, Russel, Côté & Baria, 1994). Die Hospitationsphase lässt sich in zwei Phasen untergliedern: Während der Zeit als aktiver Athlet sind sie Beobachter. Als Trainerneulinge oder als Assistenten arbeiten sie mit erfahrenen Trainern zusammen bzw. sind wiederum in der Rolle des Beobachters (vgl. Cushion, Armour & Jones, 2003, S. 217). Insbesondere die zweite Phase, während derer Nachwuchstrainer von „Mentoren“ betreut werden, ist aus Sicht der Autoren von großer Bedeutung, da diese Form der Vermittlung die beiden Faktoren Erfahrung und andere Trainer in optimaler Weise miteinander verknüpft (vgl. Cushion, 2001; Gilbert & Trudel, 2001). Von Trainern wird die formalisierte und strukturierte Betreuung durch erfahrene Trainer sogar als wichtigster Faktor in ihrer Entwicklung genannt (vgl. Bloom, Salmela & Schinke, 1995).

Bei der genaueren Betrachtung dieses Phänomens stellen die Autoren zunächst fest, dass sich für zukünftige Trainer während der Zeit als aktiver Athlet gute Möglichkeiten bieten, von ihren Trainern zu lernen (vgl. Cushion, Armour & Jones, 2003, S. 217). Sie werden automatisch mit der Tätigkeit und den Methoden des Trainierens vertraut (vgl. Coakley, 1978, S. 241; Cushion, 2001). So verfügen Spitzenathleten über mehr Expertenwissen über die eigene Sportart als Durchschnittsathleten (vgl. Abraham & Collins, 1998, S. 74; Thomas & Thomas, 1994; Williams & Davids, 1995). Allerdings können sie während dieser Zeit nur Bruchteile der eigentlichen Trainerarbeit erlernen und nur Ausschnitte des wirklichen Tätigkeitsfelds des Trainers kennenlernen (vgl. Martens, 1997). Während der Zeit als Trainer sammeln sie weitere praktische Erfahrungen, welche für ihre Weiterentwicklung von zentraler Bedeutung sind. Gerade Trainerneulinge lernen vieles in der Praxis. Ihr Handeln wird durch das Beobachten von erfahrenen Trainern während informeller Hospitationsphasen beeinflusst (vgl. Cushion, Armour & Jones, 2003, S. 217). Zwar sind die Erfahrungen der verschiedenen Trainer qualitativ unterschiedlich und unvollständig, jedoch ent-

steht mittels der Erfahrungen eine Art Filter (vgl. Schempp & Graber, 1992). In der Folge interpretieren sie weitere Erfahrungen vor dem Hintergrund der bereits vorhandenen Erfahrungsbasis (vgl. Cushion, 2001; Jones, Armour & Potrac, 2004).

Einschränkend wird allerdings darauf hingewiesen, dass langjährige Erfahrung als Trainer nicht ausreicht, um ein kompetenter Trainer zu werden (vgl. Bell, 1997; Douge & Hastie, 1993; Gilbert & Trudel, 2001). Ein Trainer kann nur dann kompetent handeln, wenn er Erfahrungen mittels Reflexion in Wissen umwandelt (vgl. Martens, 1997). In diesem Sinne basiert ein großer Teil des Trainerwissens auf Erfahrungen und der Interpretation dieser Erfahrungen (vgl. Cushion, Armour & Jones, 2003, S. 218). Die Autoren schlussfolgern daraus, dass ein gewisses Erfahrungswissen notwendig ist, um ein kompetenter Trainer werden zu können (vgl. Cushion, 2001; Lyle, 2002).

Hinsichtlich des Lernprozesses ist folglich die Reflexion von Erfahrungen von zentraler Bedeutung (vgl. Demers, Woodburn & Savard, 2006, S. 163; Gilbert & Trudel, 2001). Trainer lernen dabei mittels drei Formen der Reflexion: erstens durch „reflection-in-action“ (während des Trainingsprozesses), zweitens durch „reflection-on-action“ (während des Trainingsprozesses, jedoch nicht während der Aktivität) sowie drittens durch „retrospective reflection-on-action“ (nach dem Trainingsprozess) (vgl. Gilbert & Trudel, 2001). Die Reflexionsprozesse zwischen verschiedenen Trainern und sogar verschiedene Reflexionsprozesse eines Trainers verlaufen allerdings oftmals unterschiedlich. Dies mag den Anschein erwecken, dass die Reflexionsprozesse keinen Regeln folgen. Dennoch scheint der Reflexionsprozess von mindestens vier Faktoren beeinflusst zu werden: erstens vom Zugang zu Expertengruppen, zweitens vom Niveau der Trainer, drittens von den Eigenschaften des zu bearbeitenden Problems sowie viertens von der Umwelt (vgl. Gilbert & Trudel, 2005).

Gilbert & Trudel (2001) haben ein auf dieser Erkenntnis fußendes erfahrungsorientiertes Lernmodell entworfen. Dieses beinhaltet sechs Komponenten: erstens vom Trainer zu bearbeitende Probleme, zweitens die mentalen Modelle des Trainers, drittens das Setting, viertens die Bearbeitungsstrategie, fünftens das Erproben und sechstens die Evaluation. Die zu bearbeitenden Probleme führen dazu, dass sich der Trainer mit dem erfahrungsorientierten Lernen beschäftigt und darüber reflektiert. Alltägliche Probleme, mit welchen der Trainer

konfrontiert wird, sind beispielsweise das Verhalten und die Leistung seiner Athleten, der Einfluss von Eltern oder die Koordination von am Trainingsprozess beteiligten Personen. Die mentalen Modelle des Trainers fungieren als Filter, durch welchen Probleme konstruiert und bearbeitet werden. Das Setting ist der Prozess des Identifizierens eines Problems und die Entscheidung darüber, warum dieses bearbeitet werden muss. Hat der Trainer ein bearbeitungsrelevantes Problem identifiziert, generiert er eine Bearbeitungsstrategie. Die Erprobung folgt der Generierung der Bearbeitungsstrategie, bevor diese abschließend auf ihre Effektivität hin evaluiert wird. Sobald der Trainer seine Bearbeitungsstrategie bewertet hat, beendet er entweder den Reflexionsprozess, weil das Problem gelöst ist oder es sich als nicht relevant herausgestellt hat, oder er entwickelt eine neue Bearbeitungsstrategie, wenn das Problem noch nicht gelöst ist (vgl. Gilbert & Trudel, 2001).

## **B: Anforderungen an Qualifizierungssysteme für Trainer**

Arbeiten zu den Anforderungen an Qualifizierungssysteme für Trainer sind vor allem während der letzten zwei Jahrzehnte verstärkt entstanden. Die vorliegenden Publikationen lassen sich in zwei Forschungszweige unterteilen: Ein Teil der Arbeiten analysiert die Trainerausbildung vor dem Hintergrund der Entwicklung sowie den spezifischen Lernprozessen und Anforderungen der Trainer (vgl. Abraham & Collins, 1998; Anderson, 1982; Bloom, Salmela & Schinke, 1995; Cushion, 2001; Cushion, Armour & Jones, 2003; Digel, Thiel, Schreiner & Waigel, 2010; Erickson, Côté & Fraser-Thomas, 2007; Gilbert & Trudel, 1999b; Jones, 2000; R. L. Jones, 2007; Lemyre, Trudel & Durand-Bush, 2007; Malete & Feltz, 2000; McCullick, Belcher & Schempp, 2005; Mills & Dunleavey, 1997; Werthner & Trudel, 2006; Wright, Trudel & Culver, 2007). Davon ausgehend beschäftigt sich ein zweiter Teil mit der Entwicklung neuer Ausbildungsbausteine. Insbesondere die Wirksamkeit von Mentorenprogrammen wird dabei verstärkt diskutiert (vgl. Bloom, Durand-Bush, Schinke & Salmela, 1998; Bowers & Eberhart, 1988; Demers, Woodburn & Savard, 2006; Fung, 2003; Knowles, Gilbourne, Borrie & Nevill, 2001; Nelson & Cushion, 2006; Weiss, Barber, Sisley & Ebbeck, 1991; Wright & Smith, 2000).

Im Einzelnen kommen die Forschungsarbeiten hinsichtlich der Ziele einer Ausbildung von Trainern zu dem Ergebnis, dass Trainern ein umfassendes Wissen,

intellektuelle und praktische Kompetenzen sowie die Fähigkeit zum kreativen Denken und zur kritischen Reflexion vermittelt werden sollten, um spätere Problemsituationen lösen zu können (vgl. Jones, 2000, S. 34; Macdonald & Tinning, 1995). Demzufolge sollten Trainer zu Intellektuellen ausgebildet werden, die ihr Wissen in der Praxis umsetzen können (vgl. Abraham & Collins, 1998; Giroux, 1988; Jones, 2000, S. 34). Hierfür ist es notwendig, dass die Trainerausbildung ein gewisses Maß an Vermittlung von Wissen nicht unterschreitet (vgl. Abraham & Collins, 1998, S. 73) und praktische Erfahrungen und die Reflexion dieser Erfahrungen zentrale Bestandteile der Trainerausbildung sind (vgl. Cushion, Armour & Jones, 2003).

Abraham und Collins (1998) weisen hinsichtlich der Vermittlung von Wissen darauf hin, dass es unerlässlich ist, nicht nur prozedurales<sup>8</sup> Wissen zu vermitteln. Wichtig ist darüber hinaus die Vermittlung von ausreichend deklarativem Wissen. Wird nur sehr spezielles prozedurales Wissen ohne deklaratives Hintergrundwissen vermittelt, besteht die Gefahr, dass Trainer beispielsweise eine spezifische Trainingsmethode bei Athletengruppen unterschiedlichen Leistungsniveaus oder Alters für das Erreichen unterschiedlicher Trainingsziele oder zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Trainingszyklus einsetzen. Folglich ist die Vermittlung eines kritischen Auseinandersetzens mit beispielsweise Trainingsmethoden für eine effektive Trainertätigkeit unerlässlich (vgl. Abraham & Collins, 1998, S. 72).

Mit Blick auf die Vermittlung von Praxiserfahrungen, von Kompetenzen und die Befähigung diese zu reflektieren, werden insbesondere formalisierte Mentorenmodelle favorisiert. Nach Ansicht der Autoren sind sie eine Bereicherung für jedes Trainerausbildungsprogramm (vgl. Bloom, Durand-Bush, Schinke & Salmela, 1998). Dabei helfen sie nicht nur Trainerneulingen in ihrer Weiterentwicklung. Auch für die Mentoren selbst sind diese Programme hilfreich, da sie mittels dieser ihr Wissen anreichern und variieren können (vgl. Abell, Dillon, Hopkins, McInerney & O'Brien, 1995; Bowers & Eberhart, 1988; Cushion, Armour & Jones, 2003). Allerdings weisen Cushion et al. (2003) darauf hin,

---

<sup>8</sup> Anderson (1982) unterscheidet zwischen deklarativem und prozeduralem Wissen. Das deklarative Wissen bezeichnet eine Wissensbasis innerhalb eines bestimmten Fachgebiets. Es wird auch als „why? knowledge“ oder „knowledge of understanding“ bezeichnet. Der Prozess der Wissensanhäufung überführt das deklarative Wissen in prozedurales Wissen. Das prozedurale Wissen bezieht sich auf konkrete Handlungsabläufe.

dass Mentoren über eine ausgeprägte Expertise verfügen müssen. Gekennzeichnet wird diese durch umfassende Wissensbestände sowie durch eine überdurchschnittliche Auffassungsgabe, die weit über jener liegt, welche die Trainerneulinge vorweisen können (vgl. Cushion, Armour & Jones, 2003). Weiter sollte ein Mentor innerhalb des Sportsystems und des Trainergefüges eine entsprechende hierarchische Position einnehmen und über eine ausreichende Verschränkung von sozialem, kulturellem und symbolischem Wissen verfügen (vgl. Cushion, 2001).

Daneben kann laut Abraham und Collins (1998) das erfahrungsorientierte Lernen eingesetzt werden, um den Trainern praktische Kompetenzen zu vermitteln. Im Gegenzug auf weitere Vermittlungsmethoden zu verzichten, birgt jedoch auch Gefahren: Erstens kann ein Trainer, welcher auf diese Weise lernt, nur dann effektiv sein, wenn er die Fähigkeit der Reflexion besitzt. Zweitens kann durch ein rein erfahrungsorientiertes Lernen das Problem entstehen, dass sich Trainer falsches deklaratives und prozedurales Wissen aneignen. Daraus resultierend können sich einerseits Folgeprobleme ergeben, andererseits lässt sich dieses Fehlverhalten möglicherweise nur schwer wieder ablegen. Drittens bedarf es Jahre der Erfahrung, bis sich ein Trainer ein Expertenwissen angeeignet hat, das ihn in verschiedensten Situationen richtig entscheiden lässt (vgl. Abraham & Collins, 1998, S. 73).

### **C: Diskussion der Qualifizierungssysteme**

Im Zuge der Arbeiten über die Anforderungen an Trainer im Spitzensport sowie die Anforderungen an deren Qualifizierungssysteme entstand vor allem im letzten Jahrzehnt eine umfangreiche kritische Diskussion über aktuell vorherrschende Ausbildungsmodelle. Viele der Arbeiten setzen sich dabei mit der Ausbildungsproblematik aus einer Metaperspektive auseinander. Nur wenige basieren ihre kritische Auseinandersetzung auf der Analyse konkreter Ausbildungssysteme (vgl. Abraham & Collins, 1998; Campbell, 1993; Cassidy, Jones & Potrac, 2004; Conn & Razor, 1989; Cushion, 2001; Cushion, Armour & Jones, 2003; Digel, Burk & Fahrner, 2006; Digel, Thiel, Schreiner & Waigel, 2010; Fahrner, 2006; Fernandez-Balboa, 1997; Gilbert & Trudel, 2001; Gould, Giannini, Krane & Hodge, 1990; Jones, 2000; Knowles, Gilbourne, Borrie & Nevill, 2001; Liukkonen, Laakso & Telama, 1996; Lyle, 2002; Macdonald &

Brooker, 1995; McKay, Gore & Kirk, 1990; Mills & Dunleavy, 1997; Nelson & Cushion, 2006; Nordmann, 2006; Rossi & Cassidy, 1999; Saury & Durand, 1998; Trudel & Gilbert, 2006; Turner & Martinek, 1995; Woodman, 1993).

Ausgehend von der Erkenntnis, dass die Ausbildung der Trainer ein hochgradig komplexer Prozess ist (vgl. Knowles, Gilbourne, Borrie & Nevill, 2001), erachten viele Nationen bei der Ausbildung ihrer Trainer drei identische Komponenten als wichtig: erstens Grundlagenwissen, zweitens sportartspezifisches Wissen sowie drittens praktische Erfahrungen. Grundlagenwissen setzt sich in den meisten Fällen aus den klassischen sportwissenschaftlichen Teildisziplinen, wie beispielsweise Trainingslehre, Biomechanik, Sportpädagogik, Sportpsychologie oder Sportmanagement, zusammen. Zum Teil werden die Grundlagen um ethische oder philosophische Fragestellungen ergänzt. Unter sportartspezifisches Wissen fallen die Aspekte Technik, Taktik sowie Strategie der jeweiligen Sportart. Diese Inhalte sind sowohl in Ausbildungshandbüchern als auch in weiteren sportartspezifischen Arbeiten gut dokumentiert (vgl. Abraham & Collins, 1998, S. 72; Campbell, 1993, S. 65-73; Jones, 2000, S. 34). Praktische Erfahrungen sammeln die Trainer in der Regel im Rahmen von Hospitationen oder Praktika bei Spitzensportorganisationen und bei Trainern aus dem Spitzensport. Darüber hinaus finden sich in den Ausbildungskonzeptionen vieler Nationen weitere identische Ausbildungsbausteine. Die Länder haben diese aber in der Regel an die Bedürfnisse ihres Spitzensportsystems angepasst. Aufgrund dessen unterscheiden sich die Bausteine in ihrem Inhalt oder in ihrem Umfang (vgl. Campbell, 1993, S. 65-73; Jones, 2000, S. 34).

Die Analyse konkreter Ausbildungssysteme zeigt darüber hinaus, dass die Aus- und Weiterbildungssysteme der Trainer auf verschiedenen Qualifikationsstufen aufbauen und von unterschiedlichen Spitzensportorganisationen konzipiert werden (vgl. Campbell, 1993, S. 65; Digel, Burk & Fahrner, 2006, S. 278-281). In China und Russland sind beispielsweise Sporthochschulen bzw. Sportfachhochschulen für die Aus- und Weiterbildung der Trainer verantwortlich. In Deutschland ist es die Trainerakademie in Köln, in Frankreich sind es das Sportministerium sowie die Universitäten (vgl. Digel, Burk & Fahrner, 2006, S. 278-281; Fahrner, 2006). Die Ausbildungs- und Qualifikationsstufen scheinen sich dabei im Regelfall voneinander zu unterscheiden. So konnten Digel et al.

(2006, S. 278-287) nur in drei der acht von ihnen untersuchten Ausbildungssysteme einheitliche Ausbildungsniveaus identifizieren.<sup>9</sup>

Die Kritik an dieser Art der Ausbildungskonzeptionen liegt vor allem darin, dass sie im Allgemeinen darauf fokussiert sind, den Trainer in Folge seiner Ausbildung dazu zu befähigen, Athleten zum sportlichen Erfolg zu führen (vgl. Liukkonen, Laasko & Telama, 1996). Entsprechend ist in den vergangenen Jahren eine Theorie und Methodik des Trainierens entwickelt worden, die auf der Basis wissenschaftlicher Prinzipien darauf abzielt, die physische, mentale, technische und taktische Leistungsfähigkeit der Athleten zu erhöhen (vgl. Woodman, 1993, S. 1). Um dieses Ziel zu erreichen, wird den Trainern während der Ausbildung eine umfangreiche Wissensbasis vermittelt (vgl. Fernandez-Balboa, 1997). Sportwissenschaftliche Erkenntnisse über die Anforderungen an einen Spitzentrainer wurden bei der Konzeption vieler Trainerausbildungskonzeptionen jedoch nicht ausreichend berücksichtigt (vgl. Abraham & Collins, 1998; Lyle, 2002). Weiter ist die Theorie und Methodik des Trainierens hauptsächlich von der Naturwissenschaft beeinflusst worden. Der wesentliche menschlich-soziale Prozess wurde bislang nur wenig untersucht (vgl. Cushion, Armour & Jones, 2003, S. 220; Jones, 2000, S. 33). In der Folge wird das Wissen des Trainers oftmals als ein geschlossenes System von Fakten verstanden, das von Generation zu Generation weitergegeben wird (vgl. McKay, Gore & Kirk, 1990, S. 62).

Hinzu kommt, dass die Ausbildungsprogramme der Trainer in einzelne Elemente, Bausteine oder Module aufgeteilt sind (vgl. Macdonald & Brooker, 1995) und dass den Trainern während der Ausbildung oftmals „Best-Practice-Modelle“ oder der goldene Weg vermittelt werden (vgl. Abraham & Collins, 1998). Ein zentrales Problem dieses rationalistischen Ansatzes ist, dass das Lernen aus dem Kontext gerissen wird (vgl. Jones, 2000, S. 34; Turner & Martinek, 1995). Er bereitet den Trainer nicht auf verschiedene Kontexte vor, innerhalb derer er sich während seiner späteren Trainertätigkeit bewegt. Und die Kontexte können im Sport so vielfältig sein, wie die beteiligten Personen. Beispielsweise kann ein Trainer mit Nachwuchsathleten, Spitzenathleten, Mannschaften oder Individual-

---

<sup>9</sup> Digel et al. (2006, S. 278-287) haben im Rahmen ihrer Untersuchung die Ausbildungssysteme der Nationen Australien, China, Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien, Russland und den USA analysiert.

sportlern konfrontiert werden, die wiederum verschiedenste soziale Hintergründe mitbringen. Jede Wettkampfeinheit hat entsprechend unterschiedliche Bedürfnisse und verfolgt unterschiedliche Ziele. In der Folge muss das Handeln der Trainer variabel sein (vgl. Saury & Durand, 1998). Dies bedeutet jedoch auch, so das Argument von Saury und Durand (1998), dass die Ausbildung den Trainer grundsätzlich nicht auf alle erdenklichen Situationen und Bedürfnisse vorbereiten kann. Dies führt zu einer Lücke hinsichtlich der Passung zwischen der Trainerausbildung und den späteren Bedürfnissen eines Trainers (vgl. Saury & Durand, 1998). Nach der Ausbildung können Trainer folglich zunächst als unerfahrene Arbeiter bezeichnet werden (vgl. Fernandez-Balboa, 1997).

Die Schlussfolgerung der Diskussion lautet in vielen Fällen, dass viele der Ausbildungskonzeptionen insgesamt zu stark theoretisch ausgerichtet sind (vgl. Cassidy, Jones & Potrac, 2004). Zudem ist die Anzahl der formalen Ausbildungsstunden im Vergleich zu der Anzahl an Stunden, die ein Trainer als aktiver Athlet, als Assistententrainer und als Trainer verbringt, sehr gering (vgl. Rossi & Cassidy, 1999). Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass die Ausbildung nicht mit den Erfahrungen konkurrieren kann, die Trainer während der Zeit als Athlet und als Trainer sammeln (vgl. Cushion, Armour & Jones, 2003, S. 218). Trainer erwerben oftmals große Teile ihres Wissens nicht im Rahmen ihrer Ausbildung, sondern aus eigenen Interpretationen vorausgegangener Erfahrungen (vgl. Cushion, Armour & Jones, 2003; Gilbert & Trudel, 2001; Gould, Giannini, Krane & Hodge, 1990; Nelson & Cushion, 2006, S. 174). Zwar genießen Trainer während der Ausbildung oftmals eine Hospitationszeit. Allerdings ist diese in vielen Fällen nicht formalisiert und scheint oftmals unstrukturiert und qualitativ unzureichend zu sein (vgl. Cushion, 2001; Sage, 1989). Trainer müssen beispielsweise nicht für einen festgeschriebenen Zeitraum hospitieren oder während der Hospitationsphase einzelne Fähigkeiten demonstrieren (vgl. Sage, 1989).

## **Erkenntnisse und Forschungsdesiderate**

Auch wenn die zurückliegenden Arbeiten nur indirekt auf das Problem des Qualitätsmanagements der Trainertätigkeit in Spitzensportorganisationen zugreifen, liefern sie bedeutsame Erkenntnisse, um sich dem Forschungsgegenstand annähern zu können. Eine gewichtige Schlussfolgerung besteht darin, dass eine Konzeption des Qualitätsmanagements nur unter Berücksichtigung der spezifischen Bedingungen entwickelt werden kann, die der Trainertätigkeit in Spitzensportorganisationen zugrunde liegen. Als solche identifizieren lassen sich in Folge der Forschungsstandanalyse die vielfältigen Aufgaben sowie die begrenzten Entscheidungsbefugnisse des Trainers, aber auch die unzureichenden Vertragsverhältnisse, die ungleiche Entlohnung und die informellen Rekrutierungspraxen. Die Reflexion der Überlegungen zur Qualifizierung des Trainers lässt zudem den Schluss zu, dass ferner das Kompetenz- und Wissensprofil sowie der Prozess der Wissens- und Kompetenzaneignung des Trainers bei der Entwicklung einer Konzeption des Qualitätsmanagements der Trainertätigkeit beachtet werden muss.

Den Erkenntnissen der zurückliegenden Forschungsarbeiten steht gegenüber, dass die Thematik des Qualitätsmanagements der Trainertätigkeit in Spitzensportorganisationen insgesamt weitgehend unerschlossen ist. Konkret lassen sich aus dem Forschungsstand folgende Desiderate ableiten:

- *Das Konstrukt des Qualitätsmanagements im Sport ist theoretisch nicht ausreichend gekennzeichnet.*

Die vorliegenden Konzeptionen zum Qualitätsmanagement im Sport basieren ausschließlich auf Ansätzen aus der Betriebswirtschaftslehre, die auf das ökonomische Handeln von Unternehmen im Wirtschaftssystem ausgerichtet sind. Daraus resultierend sind die Konzeptionen zum Qualitätsmanagement im Sport nur bedingt dafür geeignet, die spezifischen Probleme des Sports zu beschreiben und zu bearbeiten. Hinzu kommt, dass sich die Konzeptionen nur sehr allgemein mit der Frage beschäftigen, wodurch sich das Qualitätsmanagement einer Organisation auszeichnet.

- *Die Probleme der Trainertätigkeit in Spitzensportorganisationen sind nur unzureichend herausgearbeitet.*

Die zurückliegenden Forschungsarbeiten haben sich zwar umfassend mit den Arbeitsbedingungen des Trainers auseinandergesetzt, eine Reflexion, wie sich diese auf den Trainer und die Qualität seiner Tätigkeit auswirken, bleibt jedoch oftmals aus. In der Folge können die Probleme der Trainertätigkeit in den meisten Fällen nur implizit erschlossen werden. Völlig unklar ist bislang, in welcher Form die Entwicklung des Trainers von der Spitzensportorganisation gezielt gefördert wird, obwohl in allgemeinthoretischen Arbeiten zur Qualifizierung des Trainers der Bedarf einer ständigen Weiterbildung des Trainers, insbesondere von Nachwuchstrainern, längst erkannt wurde.

- *Eine Heuristik, vor dessen Hintergrund sich die Probleme der Trainertätigkeit in Spitzensportorganisationen bearbeiten lassen, liegt nicht vor.*

Die in den Publikationen zum Qualitätsmanagement im Sport dargestellten Modelle des Qualitätsmanagements sind zu allgemein gehalten, um als Heuristik dienen zu können, welche die Problembearbeitung anleitet. Die Arbeiten zu den Arbeitsbedingungen des Trainers sowie zur Qualifizierung des Trainers bieten zum Teil Lösungsvorschläge für identifizierte Probleme. Allerdings folgt die Erarbeitung der Lösungen keiner Heuristik, der auch das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit folgen kann.

Ausgehend von den Forschungsdesideraten vollzieht die Arbeit drei Schritte:

(1) In einem ersten Schritt muss der Begriff und das Konzept des Qualitätsmanagements der Trainertätigkeit in Spitzensportorganisationen theoretisch gekennzeichnet werden. Hierfür ist es einerseits notwendig, die relevanten Bezugspunkte des Qualitätsmanagements der Trainertätigkeit theoretisch auszu-leuchten. Andererseits muss erörtert werden, worin die Besonderheiten des Qualitätsmanagements *in* der Spitzensportorganisation zu sehen sind. Das Ziel des ersten Schritts muss darin bestehen, eine Heuristik zu entwickeln, welche die weitere Analyse des Qualitätsmanagements der Trainertätigkeit in Spitzensportorganisationen leitet.

Im Einzelnen muss folgenden Forschungsfragen nachgegangen werden:

- *Welche Bezugspunkte wirken sich auf das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit aus und wie lassen sich diese theoretisch kennzeichnen?*
- *Wodurch lässt sich das Qualitätsmanagement einer Organisation charakterisieren und welches sind die Hauptaufgaben des Qualitätsmanagements?*

(2) In einem zweiten Schritt muss die Spitzensportorganisation vor dem Hintergrund der entwickelten Heuristik analysiert werden. Dafür ist es erforderlich, theoretische und empirische Erkenntnisse über die spezifischen Zustände und Abläufe in der Spitzensportorganisation zusammenzuführen. Das Ziel der Analyse muss es sein, die Hauptprobleme des Qualitätsmanagements der Trainertätigkeit zu identifizieren sowie umfassend zu beschreiben.

Im Einzelnen muss folgenden Forschungsfragen nachgegangen werden:

- *Wodurch lassen sich die Zustände und Abläufe in der Spitzensportorganisation charakterisieren, die sich auf die Stelle des Trainers beziehen?*
- *Inwiefern wirken sich die beobachtbaren Zustände und Abläufe auf die Qualität der Trainertätigkeit aus?*
- *Welches sind die Hauptprobleme, deren sich das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit annehmen muss?*

(3) In einem dritten Schritt müssen die identifizierten Hauptprobleme des Qualitätsmanagements der Trainertätigkeit bearbeitet werden. Für diesen Zweck ist es nötig, Lösungsstrategien zu entwickeln und diese auf ihre Realisierbarkeit hin zu überprüfen. Das Ziel der Problembearbeitung muss es sein, konkrete Arbeitsschritte sowie Handlungsempfehlungen für das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit zu entwickeln.

Im Einzelnen muss folgenden Forschungsfragen nachgegangen werden:

- *Worin können Lösungsstrategien für die identifizierten Hauptprobleme liegen?*
- *Wodurch wird die Realisierbarkeit der Lösungsstrategien bedingt?*
- *Welche Handlungsempfehlungen für die Praxis lassen sich aus den Lösungsstrategien ableiten?*

Für die Bearbeitung der Fragestellungen stehen drei Kapitel zur Verfügung. Kapitel 3 dient der Bestimmung des Begriffs und des Konzepts des Qualitätsmanagements der Trainertätigkeit in der Spitzensportorganisation. Integriert in dieses Kapitel ist die Darlegung des methodologischen Zugangs der Arbeit. Die Zielstellung des vierten Kapitels besteht darin, Barrieren des Qualitätsmanagements der Trainertätigkeit zu identifizieren und umfassend zu beschreiben, indem die Spitzensportorganisation in den Fokus rückt. Basierend auf den theoretischen Vorarbeiten zum Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit werden die aufgedeckten Probleme in Kapitel 5 mit dem Ziel bearbeitet, konstruktive Lösungsstrategien zu entwickeln und Handlungsempfehlungen für die Praxis abzuleiten. Die Arbeit schließt mit einer Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse sowie einem Ausblick.

### 3 Theoretischer und methodischer Bezugsrahmen

Möchte man sich mit dem Begriff und dem Konzept des Qualitätsmanagements auseinandersetzen, so liegt es nahe, auf allgemeintheoretische Überlegungen zum Qualitätsmanagement<sup>10</sup> zurückzugreifen. Betrachtet man diese im Überblick, so wird schnell deutlich, dass sich die vorliegenden Qualitätsmanagementansätze einer höchst unterschiedlichen Semantik bedienen und sich nicht selten konträr gegenüberstehen.<sup>11</sup> So sind in den vergangenen Jahrzehnten zahlreiche Formulierungen entstanden, wie sich Qualitätsmanagement definieren lässt (vgl. Ahire, Golhar & Waller, 1996; Anderson, Rungtusanatham, Schroeder & Devaraj, 1995; Hackman & Wageman, 1995; Powell, 1995; Saraph, Benson & Schroeder, 1989; Sila & Ebrahimpour, 2002; Sousa & Voss, 2002, S. 94). Eine Schnittmenge dieser Definitionen lässt sich überhaupt nur dann bilden, wenn über die Unterschiedlichkeit der verwendeten Begrifflichkeiten hinweggesehen wird. Sie lässt sich wie folgt zusammenfassen: Qualitätsmanagement ist als integrativer Managementansatz zu verstehen, der sich aus verschiedenen *Prinzipien*, *Dimensionen* und *Techniken* zusammensetzt (vgl. Ahire, Landeros & Golhar, 1995, S. 278; Dean & Bowen, 1994, S. 393-394; Sharma, 2006, S. 1231-1232; Sousa & Voss, 2002, S. 92).

Häufig formulierte *Prinzipien* sind dabei insbesondere die Orientierung an den Kunden, eine kontinuierliche Verbesserung sowie die Arbeit in Teams (vgl. Dean & Bowen, 1994, S. 394-395). Der systematische Review von Sila und Ebrahimpour (2002) zeigt jedoch, dass zudem auf zahlreiche weitere Prinzipien zurückgegriffen wird, wie beispielsweise Personalentwicklung, Mitarbeiterbetei-

---

<sup>10</sup> Das Forschungsfeld des Qualitätsmanagements hat seinen Ursprung in den Arbeiten von Deming (1981; 1982; 1986), Juran (1989) und Crosby (1979). Ausgehend von diesen ersten Überlegungen zum Umgang mit Qualität in Organisationen des Wirtschaftssystems sind in den letzten drei Jahrzehnten zahlreiche Publikationen zum Qualitätsmanagement erschienen (im Überblick vgl. u.a. Sousa & Voss, 2002, S. 91). Zudem hat sich das Qualitätsmanagement in der Praxis etabliert und Eingang in nahezu alle wirtschaftlich geprägten Sektoren in den verschiedensten Ländern gefunden (vgl. Anderson, Rungtusanatham, Schroeder & Devaraj, 1995, S. 638; Lawler, Mohrman & Ledford, 1992; Sousa & Voss, 2002, S. 91).

<sup>11</sup> Dies kommt in systematischen Reviews unterschiedlicher Autorengruppen deutlich zum Ausdruck (vgl. Ahire, Landeros & Golhar, 1995; Fynes, 1999; Molina-Azorín, Tarí, Claver-Cortés & López-Gamero, 2009; Sila & Ebrahimpour, 2002; Thiagarajan & Zairi, 1997a, 1997b, 1997c; Yong & Wilkinson, 1999).

ligung oder Prozessmanagement (vgl. Sila & Ebrahimpour, 2002, S. 910-923). Häufig rezipierte Beschreibungen der Prinzipien stellen unter anderem die Arbeiten von Deming (1986), Juran (1986), Crosby (1979), Flynn, Schroeder und Sakakibara (1994) bzw. Flynn, Schroeder und Sakakibara (1995) und Powell (1995) dar.<sup>12</sup> Auf der Ebene der *Dimensionen* finden sich die Prinzipien in Form einer Ausdifferenzierung wieder. Nur beispielhaft seien für das Prinzip der Kundenorientierung die Dimensionen des direkten Kundenkontakts oder des systematischen Sammelns von Informationen über die Bedürfnisse der Kunden genannt. Die Ausdifferenzierung der Prinzipien mündet in einem letzten Schritt in *Techniken* der Umsetzung. Im Zusammenhang des Prinzips der Kundenorientierung werden z.B. Kundenbefragungen durchgeführt, aus diesen die Bedürfnisse der Kunden abgeleitet und bei der Entwicklung von Produkten berücksichtigt (ausführlich zu den Prinzipien, Methoden und Techniken vgl. Dean & Bowen, 1994, S. 394-395).

Die Komplementarität der unterschiedlichen Ansätze spiegelt sich auch in der Definition des Konstrukts der Produktqualität wider; einem weiteren zentralen Baustein des Qualitätsmanagements. Zwar finden sich in der Literatur zahlreiche Positionen, eine einheitliche Definition liegt allerdings nicht vor (vgl. Garvin, 1984; Garvin, 1987; Reeves & Bednar, 1994; Sousa & Voss, 2002, S. 94). Garvin (1984) weist darauf hin, dass die Definition von Qualität abhängig von der Zielrichtung des Qualitätsmanagementansatzes ist. Er unterscheidet Ansätze, die transzendent, produkt-, kunden-, produktions- oder wertorientiert sind. Einhergehend mit der unterschiedlichen Ausrichtung der Managementansätze lassen sich unterschiedliche definitorische Variablen ableiten, wie z.B. die Zufriedenstellung der Kundenwünsche als Variable für den kundenorientierten Ansatz (vgl. Garvin, 1984; Sousa & Voss, 2002, S. 94). Ähnlich argumentieren Reeves und Bednar (1994). Sie schlussfolgern, dass eine allgemeingültige Definition

---

<sup>12</sup> In ihrem Review analysieren Sila und Ebrahimpour (2002) insgesamt 347 Publikationen zum Quality Management, welche zwischen 1989 und 2000 erschienen sind. In Folge der Analyse führen sie unter anderem die 25 am häufigsten beschriebenen Dimensionen des Qualitätsmanagement auf. Im Einzelnen sind dies: Top management commitment, social responsibility, strategic planning, customer focus and satisfaction, quality information and performance measurement, benchmarking, human resource management, training, employee involvement, employee empowerment, employee satisfaction, teamwork, employee appraisal, rewards and recognition, process management, process control, product and service design, supplier management, continuous improvement and innovation, quality assurance, zero defects, quality culture,

von Produktqualität nicht existieren kann (vgl. Reeves & Bednar, 1994; Sousa & Voss, 2002, S. 94). Daneben weisen nicht wenige Autoren darauf hin, dass es sich bei Produktqualität um ein multidimensionales Konstrukt handelt (vgl. u.a. Garvin, 1984; Hjorth-Andersen, 1984; Sousa & Voss, 2002, S. 94; Stone-Romero, Stone & Grewal, 1997). Garvin (1987) schlägt beispielsweise vor, dass sich die Qualität eines Produkts aus folgenden Dimensionen zusammensetzt: „performance“, „features“, „reliability“, „conformance“, „durability“, „serviceability“, „aesthetics“ und „perceived quality“ (vgl. Garvin, 1987; im Überblick vgl. Sousa & Voss, 2002, S. 94).

Hinsichtlich der Umsetzung des Qualitätsmanagements besteht weitgehender Konsens darüber, dass hierfür ein Bezugsrahmen benötigt wird, welcher die Bedingungen der Umsetzung festlegt, indem die Ideen des Qualitätsmanagements in die Praxis „übersetzt“ werden (vgl. Hakes, 1991; Yusof & Aspinwall, 2000b, S. 284). Eine genaue Beschreibung dieser Rahmenbedingungen bleibt allerdings in vielen Fällen aus. In der Folge kann nicht ausgeschlossen werden, dass die Umsetzung der Ideen in der Praxis scheitern wird – unabhängig davon, wie ausdifferenziert die theoretisch erdachten Ideen zum Qualitätsmanagement sind (vgl. Glover, 1993; Yusof & Aspinwall, 2000a, S. 285). Jene Arbeiten, welche eine genaue Beschreibung des Bezugsrahmens liefern, lassen sich in drei unterschiedliche Typen einteilen (vgl. Yusof & Aspinwall, 2000b, S. 285-289): Es existieren Publikationen, welche die Rahmenbedingungen für die Umsetzung des Qualitätsmanagements vor dem Hintergrund ihrer Expertenerfahrungen aus der Praxis formulieren (vgl. u.a. Aalbrecht, Hejka & McNeley, 1991; Adams, 1994; Berry, 1991; Crosby, 1979; Deming, 1986; Hakes, 1991; Juran & Gryna, 1993). Daneben finden sich Bezugsrahmen, welche auf der Grundlage wissenschaftlicher Forschung im Feld des Qualitätsmanagements entstanden sind (vgl. u.a. Dale & Prapopoulos, 1995; Kanji, 1996; Oakland, 1993). Davon abgrenzen lassen sich wiederum Veröffentlichungen, deren Ausführungen zur Implementierung des Qualitätsmanagements auf den Vorgaben offizieller Auszeichnungen basieren, wie beispielsweise dem Malcolm Baldrige

---

communication, quality systems, just in time, flexibility (vgl. Sila & Ebrahimpour, 2002, S. 906-910).

National Quality Award<sup>13</sup> oder dem European Quality Award<sup>14</sup> (vgl. u.a. Garvin, 1991; Ghobadian & Gallear, 1997; Hewitt, 1997; Thompson & Simmons, 1997).

Unabhängig von der Art des Bezugsrahmens muss die Frage gestellt werden, inwieweit das Qualitätsmanagement die spezifischen Strukturen der Organisation berücksichtigen muss. Und hier zeigen vor allem neuere Studien, dass Qualitätsmanagementstrategien in Organisationen nur unter Anpassung an die strukturelle Beschaffenheit der Organisationen ihre Anwendung finden können. Als bedingende organisationale Strukturen werden beispielsweise genannt: vorhandenes betriebswirtschaftliches Wissen, organisationale Förderung von Qualitätsprozessen, Beschaffenheit des Produkts, Größe der Organisation oder Art der Produktionsprozesse (vgl. Anderson & Sohal, 1999; Benson, Saraph & Schroeder, 1991; Reed, Lemak & Montgomery, 1996; Sharma, 2006, S. 1231-1233; Sitkin & Sutcliffe, 1994; Sousa & Voss, 2001; Sousa & Voss, 2002, S. 104; Yusof & Aspinwall, 2000b, S. 281-290). Auf die Abhängigkeit des Qualitätsmanagements von organisationalen Strukturen weisen außerdem Studien hin, deren eigentliches Ziel nicht im Aufzeigen der Kontingenz des Qualitätsmanagements liegt. In diesen Arbeiten werden z.B. die Größe des Unternehmens oder die Unterschiedlichkeit der Arbeitsvorgänge als bedingende Organisationsstrukturen aufgeführt (vgl. Ahire, Golhar & Waller, 1996; Kekre, Murthi & Srinivasan, 1995; Lawler, 1994; Maani, 1989; Madu, Kuei & Lin, 1995; Powell, 1995; Price & Chen, 1993; Sousa & Voss, 2002, S. 104). Und schließlich wird in einigen Studien darauf hingewiesen, dass ferner die „Kultur“<sup>15</sup> des Landes, in welchem sich die Organisation befindet, Einfluss auf die Umsetzbarkeit des Qualitätsmanagements hat (vgl. Robert, Probst, Martocchio, Drasgow & Lawler, 2000; Sila & Ebrahimpour, 2002, S. 939).

Damit hinsichtlich der Umsetzung des Qualitätsmanagements allgemeingültige Aussagen getroffen werden können, so die Schlussfolgerung von Sousa und

---

<sup>13</sup> Der Malcolm Baldrige National Quality Award wurde 1987 durch den Kongress der Vereinigten Staaten von Amerika per Gesetz verabschiedet. Er wird jährlich an produzierende Unternehmen, Dienstleistungsunternehmen sowie kleine und mittlere Unternehmen verliehen.

<sup>14</sup> Der European Quality Award wurde 1988 von der European Foundation for Quality Management ins Leben gerufen. Seit 1992 wird er jährlich verliehen.

<sup>15</sup> Der Begriff der Kultur wird in verschiedensten Studien verwendet. Eine ausführliche Auseinandersetzung mit dem Phänomen und eine damit verbundene Begriffsexplikation bleiben jedoch aus.

Voss (2002), ist es unerlässlich, einen theoretischen Bezugsrahmen zu entwickeln, der die Voraussetzung dafür schafft, die organisationalen Kontingenzen aufzufangen und abzubilden (vgl. Sousa & Voss, 2002, S. 105). Nur so können Zusammenhänge zwischen den einzelnen Dimensionen sowie zwischen diesen und dem Erfolgsgrad der Organisation aufgedeckt und zielführend für die Verbesserung der Qualität genutzt werden (vgl. Sila & Ebrahimpour, 2002, S. 924-925). Und nur auf diese Weise kann der Kritik Kanters (1985) entgegnet werden, die die Ansätze des Qualitätsmanagements als ein „mindless formula for action“ (Kanter, 1985, S. 249) bezeichnet. In diesem Sinne kann das Formulieren von Empfehlungen für die Umsetzung des Qualitätsmanagements in Organisationen nur die Basis darstellen, um zu einer zielgerichteten Implementierung gelangen zu können (vgl. u.a. Davis, 1997; Dawson, 1995; De Cieri, Samson & Sohal, 1991; Eisen, Mulraney & Sohal, 1992; Fenwick, 1991; Harari, 1993; Instone & Dale, 1989; McDonnel, 1992; vgl. Sousa & Voss, 2002, S. 105; Whalen & Rahim, 1994).

Ein theoretischer Bezugsrahmen kann allerdings nur unter Rückgriff auf grundlegende Managementtheorien entwickelt werden. Dies ist nach Auffassung verschiedener Autoren unter Umständen nicht unproblematisch, da der Zusammenhang zwischen Qualitätsmanagement und Managementtheorien in den vergangenen Jahren sehr kontrovers diskutiert wurde. Aus der Sicht von Dean und Bowen (1994) stellen Qualitätsmanagement und Managementtheorie zunächst zwei unterschiedliche Forschungsrichtungen dar. Sie weisen zwar darauf hin, dass Qualitätsmanagement und Managementtheorien zu großen Teilen die gleichen Forschungsprobleme bearbeiten, sich aber dennoch zentrale Unterschiede ausmachen lassen: Während sich das Qualitätsmanagement an die Praxis und damit an Manager in betriebswirtschaftlich agierenden Unternehmen richtet, wird der theoretische Diskurs vor allem in wissenschaftlichen Kontexten geführt. Managementtheorie ist zwar grundsätzlich ein multidisziplinäres Feld, konkrete Managementtheorien sind dagegen in aller Regel an eine wissenschaftliche Disziplin gebunden. Dagegen finden sich in Arbeiten zum Qualitätsmanagement nicht selten Überlegungen aus verschiedensten wissenschaftlichen Teilbereichen, wie beispielsweise dem Marketing, dem Personalmanagement oder der Produktentwicklung. Das Ziel des Qualitätsmanagements ist es, die Effizienz der Unternehmen unter Berücksichtigung qualitativer Aspekte zu

steigern. Entsprechend besitzen die Ansätze einen eher vorgebenden Charakter. Demgegenüber sind Managementtheorien primär zunächst darauf angelegt, Organisationen zu verstehen. Wenn Managementtheorien in einem zweiten Schritt konkrete Handlungsempfehlungen aussprechen, sind diese in der Regel in dem Sinne als kontingent zu verstehen, als diese an beispielsweise unterschiedliche Organisationsformen oder -strukturen angepasst werden müssen. Diese Eigenschaft ist Ansätzen des Qualitätsmanagements nicht zuzusprechen. Qualitätsmanagementbezogene Empfehlungen lassen sich als unabhängig vom Kontext der Implementierung und somit als universal bezeichnen (vgl. Dean Jr & Bowen, 1994, S. 393-397).

Um Synergien zwischen den Managementtheorien und den Ansätzen des Qualitätsmanagements aufzuzeigen, wurden vor allem Mitte der 1990er Jahre Anstrengungen von unterschiedlichen Forschergruppen unternommen (vgl. Anderson & Rungtusanatham, 1994; Dean Jr & Bowen, 1994; Hackman & Wageman, 1995; Sousa & Voss, 2002, S. 101; Spencer, 1994; Waldman, 1994). In den Arbeiten von Anderson und Rungtusanatham (1994), Dean und Bowen (1994), Hackman und Wageman (1995) sowie Waldman (1994) werden verschiedene Strömungen systematisch miteinander verglichen. Alle Studien kommen zu dem Ergebnis, dass sich sowohl klare Schnittmengen als auch unterschiedliche Untersuchungsgegenstände identifizieren lassen. Allerdings sind die meisten der Unterschiede in der Weise zu verstehen, dass sie im Sinne von Erkenntnissen von der jeweils anderen Strömung genutzt werden können; dies betrifft beispielsweise die strategische Qualitätsplanung oder die Personalführung. Daneben bestehen nach Ansicht der Autoren allerdings auch Unvereinbarkeiten zwischen der Idee des Qualitätsmanagements und der Managementtheorie (vgl. Anderson & Rungtusanatham, 1994; Dean & Bowen, 1994; Hackman & Wageman, 1995; Sousa & Voss, 2002, S. 101; Waldman, 1994).

Es wird deutlich, dass die vorliegenden Arbeiten zum Qualitätsmanagement eine ganze Reihe an bedeutsamen Erkenntnissen für das Management der Qualität in betriebswirtschaftlich agierenden Organisationen liefern. Dies betrifft unter anderem das Verständnis dessen, was unter Qualitätsmanagement und der Qualität eines Produktes verstanden werden kann sowie die Frage, wie sich Konzepte des Qualitätsmanagements in der Praxis umsetzen lassen. Allerdings

ergibt sich aus den Arbeiten zum Qualitätsmanagement auch ein zentrales Problem für das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit in Spitzensportorganisationen:

Die vorliegenden Publikationen neigen dazu, effektives und effizientes ökonomisches Handeln als Grundlage jedes Qualitätsmanagements zu verabsolutieren. Folgte man dieser Denkstruktur, so würde dies bedeuten, dass kein Qualitätsmanagement außerhalb von wirtschaftlich operierenden Organisationen möglich ist. Natürlich stellt das ökonomische Kalkül für jene Organisationen zweifelsohne die zentrale Bezugsgröße dar, deren primäres Bezugssystem das Wirtschaftssystem ist. Nichtsdestotrotz ist das Wirtschaftssystem nur eines von vielen Funktionssystemen, mit welchen Organisationen in der Regel in Kontakt treten. Auch für wirtschaftlich operierende Organisationen gilt demnach, dass das Qualitätsmanagement umso mehr dazu in der Lage sein muss, Differenzen zu anderen Funktionssystemen zu beobachten und zu erkennen, desto mehr andere Funktionssysteme für das eigene Qualitätsmanagement relevant sind, wie beispielweise das Politik-, Recht-, Wissenschaft- oder Sportsystem (allgemein vgl. Baecker, 2003, S. 224, 236-237).

Für das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit in Spitzensportorganisationen ist davon auszugehen, dass das Spitzensportsystem das primäre Bezugssystem darstellt und es sich an der binären Codierung „Sieg/Niederlage“ des Spitzensportsystems orientieren muss (ausführlich vgl. Cachay & Thiel, 2000, S. 134-136).<sup>16</sup> Aus diesem Grund scheidet ein Adaptieren der vorliegenden betriebswirtschaftlich orientierten Ansätze bei der Kennzeichnung des Qualitätsmanagements der Trainertätigkeit in Spitzensportorganisationen aus; denn sie lassen keine Alternative zum Bezug auf das Wirtschaftssystem zu (allgemein vgl. Baecker, 2003, S. 236-237).

*Es lässt sich schlussfolgern, dass ein Bedarf nach einem Ansatz des Qualitätsmanagements der Trainertätigkeit in Spitzensportorganisationen besteht, der abstrakt genug ansetzt, um das Wirtschaftssystem als ein relevantes, keinesfalls aber als das einzige Bezugssystem zu verstehen.*

Für diesen Zweck wird dem weiteren Diskurs über das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit in Spitzensportorganisationen ein systemtheoretisches Denkparadigma zugrunde gelegt.<sup>17</sup> Entsprechend wird das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit als ein Problem betrachtet, welches durch die Beziehungen zwischen System und Umwelt konstituiert wird. Das Problem wird nicht als abgeschlossenes System betrachtet, die Isolierung überwunden, die Umwelt immer mitgedacht, die Auseinandersetzung mit der Umwelt als grundlegendes Problem verstanden (vgl. Willke, 2006, S. 55).

„Denn die spezifische Problematik seiner Umwelt macht für ein bestimmtes System überhaupt erst erkennbar, welche interne Systemstruktur zu welchen Zwecken mit welchen Stabilisierungs- und Veränderungschancen funktional sein kann“ (Willke, 2006, S. 55).

In diesem Sinne ermöglicht der systemtheoretische Zugang, das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit mittels des Bezugs auf relevante Referenzebenen<sup>18</sup>, wie beispielsweise auf das Spitzensportsystem oder den Trainer, in einen größeren Zusammenhang zu setzen und auf diese Weise

„die Differenz zwischen Organisationssystem und Umwelt *im* System verfügbar und fruchtbar zu machen“ (Baecker, 2003, S. 224).

Dies setzt voraus, dass die Organisation und deren Eigentypik ins Zentrum der Überlegungen gerückt wird, ohne die Differenz zu den weiteren Referenzebenen, wie die des Spitzensportsystems oder des Trainers, zu vernachlässigen (vgl. Baecker, 2003, S. 224; Luhmann, 1997c, 2000).

---

<sup>16</sup> Dies ist darauf zurückzuführen, dass sich Organisationen an die binäre Codierung jenes gesellschaftlichen Teilsystems binden, in welchem sie tätig sind (vgl. Luhmann, 2000, S. 238).

<sup>17</sup> Irritiert durch die Ähnlichkeiten der Systemprobleme in unterschiedlichen Wissenschaften hat sich die allgemeine Systemtheorie zu einer interdisziplinären integrierten Wissenschaft entwickelt, welche den Anspruch interdisziplinärer Universalität erhebt. Als Teil eines umfassenden Erkenntnisprogrammes schafft sie Anknüpfungspunkte zu Nachbarwissenschaften, um komplexe Probleme sozialer Beziehungen zu lösen. Sie stellt für alle sozialwissenschaftlichen Fragestellungen einen einheitlichen wissenschaftlichen Forschungsansatz bereit, ist fachlich universal einsetzbar. Konkreter Gegenstand können unterschiedlichste Bereiche sozialer Beziehungen sein, eine Diade, eine Gruppe, eine Organisation, ein gesellschaftliches Funktionssystem, die Gesellschaft, das internationale System oder auch eine Person sowie ein symbolisches Element. Die Basis des theoretischen Denkmusters ist dabei die Homogenität grundlegender Systemprobleme der unterschiedlichen Bereiche sozialer Beziehungen. Der langjährige Umgang mit der Komplexität sozialer Beziehungen ist aufgrund der Universalität des Problems der Komplexität als Stärke der allgemeinen Systemtheorie zu verstehen. Denn nicht die Sozialwissenschaften nähern sich den Naturwissenschaften an, um ihre Wissenschaftlichkeit zu beweisen. Die neueren Entwicklungen zeigen vielmehr, dass die Wissenschaftlichkeit jeglicher Disziplin daran gemessen wird, ob das Forschungsproblem in seiner ganzen Komplexität erfasst und bearbeitet wird (vgl. Luhmann, 1984, S. 33; Waldrop, 1994; Willke, 2006, S. 2-4).

<sup>18</sup> Vgl. ausführlich Baecker (1993, 1994, 1999).

Um die Inkonsistenzen *in* der Spitzensportorganisation für das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit fruchtbar zu machen, wird der systemtheoretische Blick um eine evolutionstheoretische Perspektive erweitert (allgemein vgl. Baecker, 2003, S. 274-281). Dabei wird davon ausgegangen, dass Evolution „nicht zuletzt auch die Differenz zwischen Variation, Selektion und Retention ... ist“ (Baecker, 2003, S. 275). Diese These der Evolution wird mit der Beschreibung der Funktion des Managements in einer Organisation kombiniert, was zu einem evolutionstheoretischen Ansatz einer organisationalen Systemtheorie (zur Systemtheorie der Organisation vgl. ausführlich Luhmann, 2000) und damit zu dem Verständnis führt, dass das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit eine evolutionäre Funktion besitzen muss (allgemein vgl. Baecker, 2003, S. 274-276).

Dem systemtheoretischen Denkparadigma entsprechend folgt die theoretische Diskussion des Qualitätsmanagements der Trainertätigkeit zudem der Idee des operativen Konstruktivismus (ausführlich vgl. u.a. Foerster, 1985; Luhmann, 1996). Dem zu führenden theoretischen Diskurs des Qualitätsmanagements der Trainertätigkeit liegt folglich das Verständnis zugrunde, dass dieser keine „wirkliche Wirklichkeit oder empirische Realität erklären [kann]“ (Willke, 1996, S. 133). Denn unvermittelte Realität gibt es nicht. Sie bleibt Konstruktion, denn sie wird immer über Unterscheidung konstruiert (vgl. Luhmann, 1990, S. 50).

„Nur das, was jeweils als Unterscheidung fungiert, [ist] eine Realitätsgarantie, ein Realitätsäquivalent. Die Operation vollzieht sich gleichzeitig mit der Welt, die ihr deshalb kognitiv unzugänglich bleibt“ (Luhmann, 1990, S. 51).

Das Ziel der eigenen theoretischen Ausführungen kann es folglich nur sein, das Phänomen des Qualitätsmanagements der Trainertätigkeit in Spitzensportorganisationen in der Rolle des Beobachters zu beschreiben, indem Unterscheidungen zur Bezeichnung der einen oder anderen Seite eingeführt werden (vgl. Luhmann, 1997a, 2004, S. 143). Die eigene theoretische Diskussion prüft also nicht auf Realität, sondern sie „prüft ... Rekonstruktionen, genauer Prinzipien der Rekonstruktion, welche nur als Theorieprobleme behandelbar sind“ (Willke, 1996, S. 133). Daraus ergibt sich, dass die eigene Theoriearbeit nur reflexiv und zirkulär angelegt sein kann. Sie prüft keine Praxis, sie kann keine Praxis prüfen. Sie kann auch keine Probleme der Praxis lösen. Sie kann nur Theorie prüfen (allgemein vgl. Willke, 1996, S. 133).

Bei der Analyse der Spitzensportorganisation (vgl. Kap. 4) wird dabei genutzt, dass zwischen Theorie und Empirie strukturelle Kopplungen bestehen. Empirische Ergebnisse werden im Sinne „kanalisierter Irritationen“ herangezogen, um bislang bestehende theoretische Modelle auf Konsistenz, Kohärenz und Korrespondenz zu prüfen sowie mögliche blinde Flecken zu erschließen (allgemein vgl. Willke, 1996, S. 133). Vor diesem Hintergrund lässt sich die eigene theoretische Ausführung wie folgt charakterisieren:

„[Sie] wird zur Arbeit an den Regeln der Konstruktion von Rekonstruktionen. Sie ist architektonisch in einem präzisen Sinne, und die Qualität der Architektonik einer Theorie avanciert zum Kriterium theoretischer Relevanz“ (Willke, 1996, S. 133).

„Architectural knowledge“ (Henderson, 1992) – das Wissen über die Beziehungen zwischen Elementen – wird hinsichtlich der eigenen Überlegungen zum Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit zur zentralen Größe. Demgemäß geht es nicht um Verifikation oder Falsifikation. Es geht ausschließlich um einen Diskurs über die Stringenz von Konstruktionen (allgemein vgl. Willke, 1996). Die empirischen Ergebnisse werden also zur Illustration der soziologischen Argumentationslinie herangezogen. Sie dienen dem Zweck, das Konstrukt des Qualitätsmanagements der Trainertätigkeit möglichst differenziert beschreiben zu können.

Ausgehend von diesen methodologischen Überlegungen lässt sich schlussfolgern, dass der theoretischen Kennzeichnung des Qualitätsmanagements der Trainertätigkeit managementtheoretische Überlegungen zugrunde gelegt werden müssen. Für den eigenen Diskurs hat dies weitreichende Folgen, denn hieraus ergibt sich für das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit ein neues Verständnis: Das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit ist eine Form der Managementtheorie, welche die Qualität der Trainertätigkeit fokussiert.

Hinsichtlich des konkreten Vorgehens bei der theoretischen Konstruktion des Qualitätsmanagements der Trainertätigkeit lässt sich aus den methodologischen Überlegungen Folgendes ableiten:

- Die theoretische Diskussion muss einen Abstraktionsgrad aufweisen, der es ermöglicht, Auswirkungen der Spitzensportorganisation auf die Umwelt und damit auf indirektem Wege wieder auf die Spitzensportorganisation nachzeichnen zu können (vgl. Kap. 3.1).

- Zudem besteht die Notwendigkeit, dass die Funktion des Qualitätsmanagements in der Spitzensportorganisation in das Zentrum der theoretischen Diskussion gerückt wird (vgl. Kap. 3.2).

Um diesen Anforderungen gerecht werden zu können, folgt die theoretische Konstruktion des Qualitätsmanagements der Trainertätigkeit Baeckers (2003, 2004) soziologischer Managementtheorie. Sie bietet eine Folie, vor deren Hintergrund sich sowohl die relevanten *Referenzebenen* als auch die *Funktion* des Qualitätsmanagements in der Spitzensportorganisation umfassend kennzeichnen lassen.

### 3.1 Grundlagen des Managements

Vor dem Hintergrund der angestellten Überlegungen stellt sich in einem ersten Schritt die Frage, welche *Referenzebenen* das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit in Spitzensportorganisationen bedingen. In Anlehnung an Baecker (2003, S. 233-241) lassen sich drei relevante Referenzebenen ausmachen: erstens die Referenzebene des funktionalen Teilsystems Spitzensport, zweitens die der Spitzensportorganisation sowie drittens die des Trainers.<sup>19</sup>

Die Diskussion der Referenzebene des *Spitzensportsystems* ist dabei für das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit von höchster Relevanz, weil die binäre Codierung Sieg/Niederlage auf die Spitzensportorganisation wirkt (ausführlich vgl. u.a. Bette, 1989; Cachay & Thiel, 2000; Schimank, 1988, 2008; Stichweh, 1990, 1992, 1995). Die Analyse der Referenzebene der *Spitzensportorganisation* ist von zentraler Bedeutung, weil das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit letztlich Teil dieser ist (allgemein vgl. Baecker, 2003, S. 234-235). Die Referenzebene des Trainers spielt eine bedeutende Rolle, da das Individuum in der Organisation nicht selten „Stellvertreterfunktion für die Beobachtung“

---

<sup>19</sup> Baecker (2003) unterscheidet insgesamt vier Referenzebenen: Gesellschaft, funktionales Teilsystem, Organisation sowie Individuum. Die Besprechung der Referenzebene der Gesellschaft wird in die Diskussion der Referenzebene „funktionales Teilsystems“ integriert (ausführlich vgl. Baecker, 2003, S. 233-241). Der Begriff des Individuums ist abzugrenzen vom Begriff des psychischen Systems. Ein Individuum ist kein psychisches System (vgl. Luhmann, 1991, S. 166-169, 1995b, S. 142-146). Es dient vielmehr der „strukturellen Kopplung von psychischen und sozialen Systemen“ (Luhmann, 1995b, S. 153). Luhmann führt zur Beobachtung des Individuums die Form Person ein (vgl. Luhmann, 1991, 1995b).

bachtung der *sozialen* Eigendynamik einer Organisation hat“ (Baecker, 2003, S. 238).

### **Das Spitzensportsystem als Referenzebene**

Die moderne Gesellschaft lässt sich dadurch kennzeichnen, dass sie sich in verschiedene funktionale Teilsysteme ausdifferenziert hat, wie beispielsweise das Politiksystem, das Wirtschaftssystem, das Erziehungssystem, das Wissenschaftssystem oder das Medizinsystem. Auch das Spitzensportsystem stellt ein solches funktionales Teilsystem der modernen Gesellschaft dar, da es analytischen Aspekten eines funktionalen Teilsystems gerecht wird, die in Folge der differenzierungstheoretischen Diskussion entstanden sind (zur differenzierungstheoretischen Diskussion vgl. ausführlich Schimank & Volkmann, 1999).<sup>20</sup> Zentrale Aspekte sind die *binäre Codierung*, die *Inklusion* sowie die *Intersystem-Beziehungen* (vgl. Schimank, 2008, S. 68).

Die *binäre Codierung*, an welchem sich alles Handeln im funktionalen Teilsystem Spitzensport orientiert, ist der Code Sieg/Niederlage. Er kennzeichnet den Kommunikationszusammenhang des Systems Spitzensport, indem er der Kommunikation einen Sinn zugrunde legt, der zugleich Anschlussmöglichkeiten eröffnet und ausschließt (vgl. Cachay & Thiel, 2000, S. 134-135; Schimank, 2008, S. 69). So geht es im Spitzensport um die Kommunikation körperlicher (vgl. Stichweh, 1990, S. 379-380) sowie wettkampfbezogener Leistung (vgl. Cachay & Thiel, 2000, S. 135). Im Zentrum steht das Erzielen von Siegen und das Vermeiden von Niederlagen. Alle Leistungen, die im Sport erzielt werden, seien es Zeiten, Weiten oder Tore, unterliegen der binären Codierung. Es wird nur einen Sieger geben, selbst wenn der erste Verlierer beispielsweise eine persönliche Bestleistung erzielt hat.

---

<sup>20</sup> Eine ausführliche Überblicksdarstellung über die Theorien gesellschaftlicher Differenzierung haben unter anderem Cachay (1988) sowie Schimank (1996) geliefert. Die Ausdifferenzierung des Sportsystems wird umfangreich in der Arbeit von Cachay und Thiel (2000) dargestellt. Eine erschöpfende systemtheoretische Diskussion der Differenzierungsprozesse findet sich in verschiedenen Arbeiten von Luhmann (vgl. u.a. Luhmann, 1975b, 1976, 1978, 1981, 1997a, 1997b).

Spezifiziert wird der Code Sieg/Niederlage<sup>21</sup> durch:

„weitere evaluative, normative und kognitive Handlungsorientierungen ..., die den selbstbezüglichen Kern der Programmstruktur des Sportsystems ausmachen“ (Schimank, 2008, S. 69).

Die evaluative Handlungsorientierung bedeutet, dass sich alles Handeln im Sport am Leistungsprinzip orientiert. Dabei ist die Orientierung am Leistungsprinzip im Spitzensport so stark ausgeprägt wie in keinem anderen Sozialbereich (vgl. Bette, 1989, S. 203; Cachay & Thiel, 2000, S. 137-139; Schimank, 2008, S. 69-70; Stichweh, 1990). Das Befolgen dieses Prinzips ist überhaupt die Bedingung dafür, Zutritt zum Spitzensport zu erhalten (vgl. Cachay & Thiel, 2000, S. 137). In der Folge rücken alle außersportlichen Bezüge in den Hintergrund, wie beispielsweise die soziale Herkunft der Akteure oder deren Nationalität (vgl. Cachay & Thiel, 2000, S. 137; Stichweh, 1995, S. 26). Damit sich der Code Sieg/Niederlage nicht nur auf einzelne Wettkämpfe bezieht, sondern für einen dauerhaften Leistungsvergleich herangezogen werden kann, wird er gradualisiert, indem er durch Feinabstimmungen differenziert wird. Nur so ist es beispielsweise möglich, Meisterschaften auszutragen, welche sich über einen einjährigen Zeitraum mit einer bestimmten Anzahl an Leistungsvergleichen festgelegter Mannschaften erstrecken. Das plakativste Beispiel hierfür ist die Fußball Bundesliga (vgl. Cachay & Thiel, 2000, S. 138; Schimank, 1988, S. 186). Zudem wird der Siegescode flexibilisiert. Dies heißt nichts anderes, als dass sich z.B. Siege während einer einjährigen Saison im Nachhinein als relative Siege herausstellen können, da am Ende der Saison doch eine andere Mannschaft die Meisterschaft errungen hat. So kann eine Mannschaft der Fußball Bundesliga ihr Hin- und Rückrundenspiel gegen eine andere Mannschaft gewinnen und am Ende der Saison doch nur Tabellenzweiter werden (vgl. Cachay & Thiel, 2000, S. 138; Stichweh, 1992, S. 1992).

Die normative Handlungsorientierung wird zum größten Teil durch das Regelwerk bestimmt. Es legt für jede Sportart fest, welche Handlungen zulässig sind und welche nicht, was dementsprechend die Bedingungen des Wettkampfes sind. In diesem Sinne wird durch das Regelwerk die Sportart gekennzeichnet. Die Funktion des Regelwerks liegt darin, dass jeder Akteur eines Wettkampfes

---

<sup>21</sup> Vgl. hierzu ausführlich Cachay und Thiel (2000, S. 137-143) sowie Schimank (1988, S. 188-190).

den gleichen Ausgangsbedingungen unterliegt und somit die gleichen Chancen auf einen Sieg erhält.<sup>22</sup> Damit einhergehend ist es notwendig, dass sich auf der Grundlage des Regelwerks Regelverstöße ahnden lassen. Neben dieser zeitlichen, sozialen und sachlichen Festlegung der Bedingungen des sportlichen Wettkampfes findet sich im Spitzensport sportartübergreifend das Prinzip der Fairness (vgl. Cachay & Thiel, 2000, S. 139-141; Schimank, 2008, S. 69). Ausgehend von diesem Prinzip wird von jedem Akteur eines Wettkampfs erwartet, dass er sich fair gegenüber anderen Akteuren verhält. Das Prinzip der Fairness soll demgemäß als „Binnenmoral“ (Schimank, 1988, S. 189) des Spitzensports wirken. Allerdings finden sich im Spitzensport nicht selten Akteure, die dieses Prinzip gezielt unterlaufen, beispielsweise in Form von Doping (vgl. Bette & Schimank, 1995; Cachay & Thiel, 2000, S. 141).

Die kognitive Handlungsorientierung (vgl. Schimank, 1988, S. 190, 2008, S. 69) lässt sich durch die beiden Begriffe Taktik und Strategie charakterisieren. Die Taktik einer Mannschaftssportart legt die Handlungserwartungen an die einzelnen Akteure fest. Ihre Funktionen liegen in der „optimalen Ausnutzung personeller Ressourcen“ (Cachay & Thiel, 2000, S. 142), in der Erhöhung der Komplexität des Handlungsgefüges sowie in der Reduktion der Komplexität auf einer übergeordneten Ebene. Erreicht werden diese Funktionen, indem jeder Akteur seinen Fähigkeiten und Fertigkeiten entsprechend eingesetzt wird, die Handlungsmöglichkeiten durch gemeinsame Absprachen und gemeinsames Einstudieren erhöht werden und damit zum Zeitpunkt des Abrufens bereits bekannt sind. So wird beispielsweise in der Sportart Fußball jeder Spieler einer Position zugeteilt und in einem bestimmten System, wie z.B. dem 1-4-4-2-System, nach einer gemeinsamen Spielphilosophie agiert, wie beispielsweise dem ballorientierten Spiel. Im weitesten Sinne gelten die Funktionen der Taktik im gleichem Maße für die Strategie in Individualsportarten. Die Strategie zielt darauf ab, die personellen Ressourcen optimal abzurufen, auf unterschiedlichste Handlungsmöglichkeiten zurückgreifen zu können und auf Handlungen des Gegners vorbereitet zu sein (vgl. Cachay & Thiel, 2000, S. 141-143).

---

<sup>22</sup> Eine differenzierte Auseinandersetzung mit den Funktionen des Regelwerks findet sich u.a. in der Arbeit von Cachay (vgl. Cachay, 1978, S. 130-133).

Neben der Spezifität der binären Codierung finden sich im Spitzensport darüber hinaus spezifische Rollen und damit besondere *Inklusionsmechanismen* (vgl. Schimank, 2008, S. 70).<sup>23</sup> Die Leistungsrolle im Spitzensport nimmt der Spitzensportler selbst ein, da er selbst für die Kommunikation wettkampfbezogener Leistung verantwortlich ist. Entsprechend der binären Codierung des Spitzensportsystems verläuft die Inklusion des Spitzensportlers ausschließlich über die sportliche Leistungsfähigkeit (zur Rolle des Spitzensportlers vgl. Cachay & Thiel, 2000, S. 143-146). Dabei stellt der Breitensport in der Regel das Feld dar, aus welchem der Spitzensportler inkludiert wird (ausführlich zum Breitensport vgl. Schimank & Schöneck, 2006). Die Spitzensportorganisation ist im Normalfall jenes System, durch welche die Inklusion der Athleten in Erscheinung tritt.

Die Rolle des Trainers ist laut Cachay und Thiel (2000, S. 145) als „sekundäre“ Leistungsrolle zu verstehen. Sekundär ist sie in der Weise, als dass der Trainer die spitzensportliche Leistung zwar nicht selbst erbringen kann, dennoch aber in zentraler Weise dafür verantwortlich und daran beteiligt ist, dass der Sportler die maximale Leistung erbringen kann. Der Mechanismus der Inklusion fußt nicht selten auf spitzensportlichen Eigenerfahrungen des Trainers. Dies bedeutet einerseits, dass der Trainer, obwohl er nicht selbst die Leistung erbringen muss, sondern vielmehr den Athleten dazu befähigen soll, oftmals dennoch vor dem Hintergrund der eigenen zurückliegenden sportlichen Leistungsfähigkeit inkludiert, d.h. rekrutiert, wird. Andererseits kann dies bedeuten, dass eigentlich keine Inklusion vorliegt, da der Trainer aufgrund seiner Rolle als Spitzensportler bereits Bestandteil des Systems Spitzensport ist.

Neben der sekundären Leistungsrolle identifizieren Cachay und Thiel (2000) „tertiäre“ Leistungsrollen (vgl. Cachay & Thiel, 2000, S. 145). Diese werden beispielsweise vom medizinischen Personal eingenommen. In der Publikumsrolle finden sich im Spitzensportsystem die Zuschauer wieder, welche die „konversationelle Leistung“ des Spitzensports rezipieren. Die freiwillige Partizipation der Zuschauer am Spitzensport kann entweder in Form des Besuchs einer Sportveranstaltung oder in Form der Nutzung massenmedialer Darstellungen erfolgen (ausführlich zur Zuschauerrolle vgl. Cachay & Thiel, 2000, S. 146-149).

---

<sup>23</sup> Auf die Begriffe der Inklusion und Exklusion wird in Kap. 4.2.1 ausführlich eingegangen.

Kennzeichnend für das Spitzensportsystem sind darüber hinaus *Intersystem-Beziehungen* zu anderen funktionalen Teilsystemen (vgl. Schimank, 2008, S. 71-72). Folgt man systemtheoretischen Veröffentlichungen, so sind für den Spitzensport primär „strukturelle Kopplungen“ (Willke, 1989, S. 45-46) zu den funktionalen Teilsystemen Massenmedien, Wirtschaft und Politik von Relevanz (vgl. Cachay & Thiel, 2000, S. 146-156; Schimank, 2008, S. 71-72). Die strukturellen Kopplungen basieren darauf, dass „beide Systeme ihre internen Strukturen den vom jeweils anderen System erzeugten Ereignissen anpassen“ (Cachay & Thiel, 2000, S. 148). Daraus resultierend entsteht ein Austausch der Leistungen der gekoppelten Systeme. Schimank (2001) weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass der Spitzensport im Zuge dieses Leistungsaustauschs nahezu in allen Fällen mehr Leistungen erhält als er für das andere System zur Verfügung stellt (vgl. Schimank, 2001).

Die Massenmedien haben ein besonderes Interesse daran, exklusiv über Sportereignisse zu berichten, denn das Konkurrieren mehrerer Parteien um sportliche Höchstleistungen und Rekorde besitzt nicht selten außergewöhnlichen und sensationellen Charakter (vgl. Riedl, 2006, S. 64-65). Demzufolge erwarten die Massenmedien, dass die Spitzensportler Höchstleistung erbringen, welche „für den Zuschauer Identifikationsmöglichkeiten schafft und eine möglichst attraktive, d.h. vor allem spannende Mediendarstellung erlaubt“ (Borggreffe, Thiel & Cachay, 2006b, S. 49). Daneben sind die Massenmedien daran interessiert, die Berichterstattung mit umfangreichen sportbezogenen sowie insbesondere nicht sportbezogenen Hintergrundinformationen zu versehen; indem sie beispielsweise persönliche Informationen über die Spitzensportler präsentieren oder Helden, Idole und Verlierer erschaffen (vgl. Borggreffe, Thiel & Cachay, 2006b, S. 49). Die Trainer spielen hierbei insofern eine Rolle, als dass sie in der Regel über genau jene Informationen verfügen, die beispielsweise Sportjournalisten für eine solche Berichterstattung benötigen (vgl. Baur, 1979, S. 479). Im Ergebnis kann der Spitzensport zwar von den Inszenierungsmöglichkeiten der Massenmedien in Form eines verstärkten Publikumsinteresses profitieren (vgl. Digel, Burk & Fahrner, 2006, S. 58). Dadurch, dass der Spitzensport jedoch einer breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht wird, ist der Trainer in der Folge vielfältigen Erwartungen ausgesetzt. Diese Erwartungen unterscheiden sich zum Teil stark voneinander und sind in nicht wenigen

Fällen nur schwer in Einklang miteinander zu bringen (vgl. Bette, 1984, S. 7-35). Nicht selten erfolgt sogar

„eine soziale Steuerung durch Bezugsgruppen, die ein hohes Erfolgs- und Eigeninteresse an der Trainerarbeit haben, denen aber oft der berufsspezifische Sachverstand fehlt“ (Bette, 1984, S. 36).

In der Folge ist jedoch auch das Spitzensportsystem allgemein zahlreichen Erwartungshaltungen ausgesetzt. Um diesen gerecht werden zu können, ist der Spitzensport in der Regel auf umfangreiche finanzielle Ressourcen angewiesen. Dem Sponsoring durch Wirtschaftsunternehmen kommt dabei eine bedeutende Rolle zu. Da das Sponsoring jedoch auf einer Leistung-Gegenleistung-Beziehung beruht, stellen die Wirtschaftsunternehmen im Rahmen des Sponsorings nicht nur Geld und Ausrüstung zur Verfügung. Vielmehr erwarten sie, dass Trainer und Athleten im Gegenzug beispielsweise in Form von Trikotwerbung, Präsentationen, Autogrammstunden und Werbefilmen für das Unternehmen werben (vgl. Cachay & Thiel, 2000, S. 158). Im Hinblick auf die Arbeit des Trainers resultieren daraus in dem Maße Konfliktpotentiale, wie Präsenzzeiten für den Sponsor mit Trainings- bzw. Wettkampfzeiten der Wettkampfeinheit kollidieren.

Daneben spielen hinsichtlich der Schaffung möglichst optimaler Trainings- bzw. Betreuungsbedingungen die Verschränkungen mit dem politischen System eine zentrale Rolle. So stellt die Bundespolitik jährlich umfangreiche finanzielle Ressourcen für die Bundessportverbände, das Stützpunktsystem, Akademien und sonstige zentrale Einrichtungen sowie Baumaßnahmen bereit. Alleine für die Förderung der Bundessportfachverbände stellte der Sporthaushalt des Bundesinnenministeriums im Zeitraum von 2006 bis 2009 Mittel in Höhe von insgesamt 171,9 Mio. Euro zur Verfügung.<sup>24</sup> Insbesondere für Sportarten, welche nur sehr eingeschränkt auf Ressourcen des Wirtschaftssektors zurückgreifen können, sind die Förderungsleistungen des politischen Systems von hoher Bedeutung (vgl. Cachay & Thiel, 2000, S. 152). Doch auch das Politiksystem erwartet für seine monetären Unterstützungen Gegenleistungen, wie z.B. „identitätsstiftende

---

<sup>24</sup> Der Koalitionsvertrag der der aktuellen 17. Legislaturperiode schreibt die Spitzensportförderung fest. Die Zuständigkeit für die Förderung des Spitzensports liegt beim Bundesinnenministerium. Bestimmt wird die Spitzensportförderung durch das Leistungssportprogramm sowie die zum 10. Oktober 2005 in Kraft getretenen Förderrichtlinien des Bundesinnenministeriums (vgl. Bundesministerium des Innern, 2010).

Leistungen durch die Akteure des Spitzensports“ (Cachay & Thiel, 2000, S. 154). Auf regionaler Ebene kann sich dies unter anderem dadurch äußern, dass sich ganze Städte mit „ihren“ Athleten und Mannschaften identifizieren (vgl. Digel, 1988, S. 142). Darüber hinaus eröffnet sich für die Politik die Möglichkeit, den Spitzensport als „ein Podium zur Darstellung nationaler Überlegenheit in der Konkurrenz mit anderen Staaten“ (Cachay, 1995, S. 24) zu nutzen, d.h. außenpolitisch zu instrumentalisieren. Weiter wird der Spitzensport für innenpolitische Themen wie beispielsweise die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund eingesetzt. Zuletzt stellt er eine geeignete Bühne „für die Verbreitung und Veröffentlichung politischer Themen und Strategien [dar]“ (Cachay & Thiel, 2000, S. 155).

### ***Zusammenfassung und Erkenntnisgewinn***

Das Spitzensportsystem hat sich im Zuge der Ausdifferenzierung der modernen Gesellschaft zu einem funktionalen Teilsystem entwickelt. Alles Handeln im Spitzensport unterliegt der binären Codierung Sieg/Niederlage. Diese lässt sich durch evaluative, normative und kognitive Handlungsorientierungen spezifizieren. Kennzeichnend für den Spitzensport ist ferner, dass der Athlet die primäre Leistungsrolle einnimmt. Dem Trainer kommt im Spitzensportsystem „nur“ die sekundäre Leistungsrolle zu, da er zwar in zentraler Weise für die Leistungsfähigkeit des Athleten verantwortlich ist, die Leistung selbst jedoch nur vom Athleten erbracht werden kann. Für den Erhalt von insbesondere monetären Mitteln unterhält das Spitzensportsystem Intersystem-Beziehungen zu den funktionalen Teilsystemen Massenmedien, Wirtschaft und Politik in Form struktureller Kopplungen.

Für das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit sind die Besonderheiten des Spitzensportsystems in verschiedener Hinsicht von Bedeutung: Der Trainer muss sein Handeln am Siegescode des Spitzensportsystems unter Berücksichtigung der evaluativen, normativen und kognitiven Handlungsorientierungen ausrichten. Die Hauptaufgabe des Trainers besteht darin, den Athleten unter Zuhilfenahme taktischer oder strategischer Mittel und unter Beachtung des Regelwerks über beispielsweise eine Saison hinweg zu sportlichen Höchstleistungen zu führen. Insofern sind die Kompetenzen, dem Athleten taktische oder strategische Expertise zu vermitteln sowie die Leistungsfähigkeit des Athleten

langfristig zu planen, aufzubauen und aufrechtzuerhalten bedeutende Kennzeichen der Qualität der Trainertätigkeit. Aufgrund der Dominanz des Siegescodes dürfte zum Leitwesen des Trainers jedoch oftmals nicht seine Tätigkeit an sich, sondern das Ergebnis seiner Tätigkeit in Form des sportlichen Erfolgs seines Athleten beurteilt werden. Denn der Code Sieg/Niederlage bedeutet, dass die Qualität der Trainertätigkeit nicht zuletzt vor dem Hintergrund der binären Codierung bewertet wird.

Die Qualität der Trainertätigkeit und die Leistungsoptimierung des Athleten können dabei unter Umständen davon abhängen, ob der Trainer auf einen Trainerstab oder beispielsweise medizinisches Personal zurückgreifen kann. Dies kann der Trainer in aller Regel jedoch nicht beeinflussen. Beispielsweise wird das Vorhandensein eines Trainerstabs in hohem Maße dadurch bedingt, ob ausreichend finanzielle Mittel zur Verfügung stehen, welche die Spitzensportorganisation z.B. aus Fernsehgeldern, Sponsoringmaßnahmen aus dem Wirtschaftssystem oder Fördermaßnahmen des Bundes beziehen. Bestehen solche Austauschbeziehungen zu anderen funktionalen Teilsystemen, kann dies bedeuten, dass die ohnehin gegebenen gesellschaftlichen Erwartungshaltungen an die Tätigkeit des Trainers um weitere ergänzt werden.

### **Die Spitzensportorganisation als Referenzebene**

Die Auseinandersetzung mit der Spezifik des Spitzensportsystems liefert zentrale Erkenntnisse darüber, wie das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit in Spitzensportorganisationen dadurch bedingt wird. Für das Qualitätsmanagement ist es allerdings zudem von höchster Relevanz, dass es sich in der Spitzensportorganisation dem Problem der Steuerung<sup>25</sup> widmen kann. Voraussetzung hierfür ist, dass das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit über eine Organisationstheorie verfügt, die den Blick für Steuerungsprobleme ermöglicht (allgemein vgl. Baecker, 2003, S. 234-235). Aus diesem Grund ist es in einem nächsten Schritt erforderlich, das Phänomen der Organisation theoretisch zu erschließen.

---

<sup>25</sup> Unter Steuerung wird die gewollte Beeinflussung des evolutiven Ablaufs von Ereignissen verstanden. Entsprechend setzt Steuerung voraus, dass beobachtet und beurteilt werden kann, inwiefern sich der beeinflusste Verlauf der Ereignisse von dem evolutiven Verlauf unterscheiden wird (vgl. ausführlich Willke, 2001b).

Voraussetzung für das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit ist, dass die Spitzensportorganisation das Ziel verfolgen möchte, die Qualität der Trainertätigkeit mittels der ihr möglichen Maßnahmen zu sichern. Dies bedeutet, dass die Strukturen in der Spitzensportorganisation so gestaltet werden müssen, dass der Trainer seine Tätigkeit auf hohem Niveau ausführen kann. Damit es überhaupt zur Trainertätigkeit kommen kann, muss zunächst ein geeigneter Trainer eingestellt werden, im Anschluss daran muss etwa festgelegt werden, welche Aufgaben der Trainer übernehmen muss, mit welchen Entscheidungsbefugnissen er ausgestattet wird, welche Mittel ihm bei der Ausführung seiner Tätigkeit zur Verfügung stehen oder wer ihn dabei unterstützt. Demzufolge müssen in der Spitzensportorganisation zahlreiche Entscheidungen getroffen werden, welche die Qualität der Trainertätigkeit sichern sollen. Dieses Entscheiden ist in hohem Maße charakteristisch für Spitzensportorganisationen, denn:

„Organisationen entstehen und ... reproduzieren [sich], wenn es zur Kommunikation von Entscheidung kommt und das System auf dieser Operationsbasis operativ geschlossen wird“ (Luhmann, 2000, S. 63).

Jede Entscheidung lässt sich folglich auf Entscheidungen des Systems zurückführen. Organisationen operieren in diesem Sinne autopoietisch (ausführlich zur Autopoiese sozialer Systeme vgl. u.a. Luhmann, 1984, S. 25, 193-201-297, 1986, S. 19, 1995b, S. 56, 1997a, S. 92-101, 2004, S. 72, 100, 109-118; Willke, 2006, S. 61-69).<sup>26</sup> Die in Spitzensportorganisationen formulierten Ziele, wie beispielsweise das Ziel des Qualitätsmanagements der Trainertätigkeit, die Einstellung eines Trainers, die Festlegung seiner Aufgaben und die Definition seiner Entscheidungsbefugnisse sind somit sekundär. Sie repräsentieren das Re-

---

<sup>26</sup> Die operative Geschlossenheit bezieht sich nur auf die „basale Zirkularität der Selbststeuerung der eigenen Reproduktion“ (Willke, 2006, S. 63). In jeglicher anderen Hinsicht sind soziale Systeme offen. Insbesondere hinsichtlich der Aufnahme von Irritationen (vgl. Willke, 2006, S. 63). Die Umwelt wirkt also immer mit. Ohne sie kann nichts sein (vgl. Luhmann, 1997a, S. 96). Die Offenheit zur Umwelt hin geschieht jedoch nicht einfach irgendwie. Für eine solche Offenheit sind strukturelle Kopplungen mit der Umwelt notwendig, welche mit der Autopoiese des Systems kompatibel sind. Soziale Systeme sind über das Bewusstsein mit der Umwelt gekoppelt. Jegliche Irritation oder Reizung muss durch das „schmale Nadelöhr“ der Kommunikation geleitet werden. Durch dieses schmale Nadelöhr wird allerdings nicht die gesamte Umwelt geleitet. Ganz im Gegenteil sind strukturelle Kopplungen hochselektiv. Eingeschlossen wird, was relevant ist für das soziale System. Kausalitäten werden kanalisiert, Irritation wird zur Information. Alles andere wird ausgeschlossen. Strukturelle Kopplungen bewirken demzufolge nichts anderes als eine Reduktion von Komplexität. Diese Reduktion ist für soziale Systeme die Voraussetzung, um ihre Komplexität zu steigern (vgl. Luhmann, 2004, S. 118-125).

sultat von Entscheidungsoperationen des Systems (allgemein vgl. Baecker, 1999, S. 90; Kieserling, 1999, S. 350-351; Luhmann, 2000, S. 63).

Bei näherer Betrachtung wird zudem deutlich, dass die Entscheidungen zusammenhängen. Es müssen kompetente Trainer gesucht und eingestellt werden, um die Qualität der Trainertätigkeit sicherzustellen. Es muss überlegt werden, welche Aufgaben der zukünftige Trainer wahrnehmen muss, damit das Anforderungsprofil seiner Stelle festgelegt werden kann. Auch dieses Aneinanderreihen von Entscheidungen ist typisch für das Entscheidungsverhalten in Organisationen. Jede Entscheidung ist Prämisse weiterer Entscheidungen. Die Unsicherheit, dass eine Entscheidung willkürlich getroffen wird, wird reduziert, indem jede Entscheidung den Entscheidungsspielraum für die nachfolgenden Entscheidungen determiniert (vgl. Luhmann, 2000, S. 65).

Dass es sich um eine Entscheidung handelt, wird sichtbar, indem die abgelehnten Entscheidungen mit kommuniziert werden (vgl. Luhmann, 2000, S. 64). Ziel ist es, die Qualität der Trainertätigkeit zu sichern und kein anderes Ziel. Für die Leistungsoptimierung der Athleten wird ein Trainer und keine Person einer anderen Berufsgruppe gesucht. Der Trainer ist für die sportliche Entwicklung seiner Athleten zuständig und für nichts anderes. Entscheidungsrecht über die Nominierung von Athleten hat der Trainer und kein anderes Mitglied der Spitzensportorganisation.

Der Entscheidung für einen neuen Trainer gehen darüber hinaus möglicherweise Gespräche im Präsidium voraus. Die Eignung verschiedener potenzieller Trainer wird diskutiert, Argumente für oder gegen die Trainerkandidaten werden abgewogen, die Entscheidung für oder gegen einen Trainer wird vorbereitet. Solche Kommunikationen, die auf vorherige Entscheidungen Bezug nehmen oder eben nicht, sind in selbem Maße kennzeichnend für Organisationen. Es können Nachfragen oder Diskussionen sein, die Entscheidungen vorbereiten, aber auch „Klatsch“ und Gerüchte (vgl. Luhmann, 2000, S. 68-69).

Festzuhalten bleibt allerdings, dass die Autopoiese und die dadurch verursachte Differenz von System und Umwelt Voraussetzungen für die Erhaltung des Systems sind (ausführlich zur System/Umweltdifferenz sozialer Systeme vgl. u.a. Luhmann, 1971, S. 39; Luhmann, 1973, S. 175, 1984, S. 16, 1995b, S. 38, 1997a, S. 24, 2002, S. 67; Willke, 1999, S. 57-59, 2006). Ohne Kommunikation

von Entscheidungen gäbe es keine Nachfragen, keine die Entscheidung vorbereitende Diskussionen, keinen Klatsch, keine Gerüchte, denn es gäbe die Organisation nicht (vgl. Luhmann, 2000, S. 68-69).

Gibt es für eine zu vergebende Trainerstelle keinen geeigneten Kandidaten, kann es zwar Klatsch geben und es können Gerüchte über eine mögliche Besetzung der Trainerstelle im Umlauf sein. Eine Entscheidung kann jedoch nicht getroffen werden. Denn da es keinen Trainer gibt, der eingestellt werden könnte, gibt es nichts zu entscheiden. Gibt es hingegen einen potenziellen Trainerkandidaten, ist die Entscheidung für oder gegen diesen möglich. Gibt es zwei oder mehr geeignete Trainer, ist eine Entscheidung für einen und gegen den bzw. die anderen oder für keinen der Trainer möglich. Im letzteren Fall müsste wiederum darüber entschieden werden, ob neue potenzielle Trainer gesucht werden oder nicht.

In der Organisation muss es folglich mindestens zwei Alternativen geben, damit es zu einer Entscheidung kommen kann. Denn die Entscheidung unterscheidet mittels der Unterscheidung „Alternative“ (ausführlich zur Kontingenz durch Handlungsalternativen vgl. u.a. Luhmann, 1972, S. 31; Luhmann, 1975a, S. 171, 1984, S. 84; Willke, 2006, S. 30-31), einer besonderen Art der Unterscheidung (vgl. Luhmann, 2000, S. 133).

„Sie sehen, wie jede Unterscheidung, zwei Seiten vor, setzen aber voraus, dass beide Seiten der Unterscheidung erreichbar sind, also beide Seiten bezeichnet werden können“ (Luhmann, 2000, S. 133).

Bezeichnet wird durch die Entscheidung jene Alternative, die sie bevorzugt. Die Alternative macht demnach die Beobachtung zur Entscheidung. Sie macht die Entscheidung zur Entscheidung. Ohne Alternative gibt es keine Entscheidung (vgl. Luhmann, 2000, S. 132-135).

Hat die Spitzensportorganisation in Folge der Trainersuche einen oder mehrere potenzielle Trainerkandidaten gefunden, benötigt sie Informationen über den bzw. die potenziellen Trainerkandidaten, beispielsweise über die trainerspezifische Ausbildung der Kandidaten, deren eigene spitzensportliche Erfahrung, deren Berufserfahrung oder deren Persönlichkeit. Informationen sind für die Spitzensportorganisation folglich Grundvoraussetzung, um sich für oder gegen einen Trainer entscheiden zu können. Dies ist allerdings keine Besonderheit von Spitzensportorganisationen. Dieser Zusammenhang gilt generell für das Ent-

scheidungsverhalten in Organisationen (vgl. Luhmann, 2000, S. 183). Genauer gesagt benötigt die Entscheidung Information.<sup>27</sup> Die Information ist der „Unterschied, der einen Unterschied macht“ (Luhmann, 2000, S. 183). Er trägt dazu bei, dass die Entscheidung entschieden wird (vgl. Luhmann, 2000, S. 183).

Fehlt der Spitzensportorganisation diese Information, dieses Wissen, ist die Entscheidung mit Unsicherheit verbunden. Die Entscheidung wird schwieriger, ob sich die Kandidaten für die zu vergebende Trainerstelle eignen. Mit Hilfe der Entscheidung, sich zunächst Informationen über die Trainerkandidaten einzuholen, kann sie die Unsicherheit reduzieren. Mit Hilfe der Entscheidung für einen geeigneten Trainer in Folge der Entscheidung für das Einholen von Informationen über die Trainerkandidaten kann die Spitzensportorganisation die Unsicherheit für die Entscheidung reduzieren, dass die Qualität der Trainertätigkeit sichergestellt werden soll (allgemein vgl. Luhmann, 2000, S. 183-184).

Diese Sukzession von Entscheidungen ist charakteristisch für Organisationen und dient der Unsicherheitsabsorption (vgl. Baecker, 1999, S. 92; Luhmann, 2000, S. 148). Sie ist „in den Entscheidungsprozess selbst eingebaut, sie ist nichts anderes als ein Erfordernis seiner Sequenzialität“ (Luhmann, 2000, S. 184). Und Unsicherheit kann nur dann absorbiert werden, wenn die Organisation über Wissen verfügt: Wissen, das unabhängig ist von Einzelpersonen. Hierzu gehört, dass die Organisation weiß, wie sie an Wissen kommt. Dass sie also beispielsweise weiß, wen man fragen könnte, um an Wissen zu gelangen (vgl. Luhmann, 2000, S. 186).

Allerdings verknüpft die Spitzensportorganisation nicht jede Entscheidung mit jeder Entscheidung. Viel zu hoch wäre der daraus resultierende Grad an Komplexität. Wenn sie entscheidet, über verschiedene Trainerkandidaten Informationen einzuholen, verknüpft sie dies beispielsweise nicht mit der Entscheidung, dass für die nächste Steuererklärung ein externer Steuerberater hinzugezogen wird. Dies gilt in gleicher Weise für viele andere Entscheidungen innerhalb der Spitzensportorganisation.

---

<sup>27</sup> Mittels der Einbindung in einen ersten Kontext von Relevanzen werden Irritationen innerhalb der Organisation zur Information. Durch die Einbindung in einen zweiten Kontext von Relevanzen wird Information zu Wissen (vgl. Willke, 2001a, S. 8-11). „Dieser zweite Kontext besteht nicht, wie der erste, aus Relevanzkriterien, sondern aus bedeutsamen Erfahrungsmustern, die

Auch dies ist bezeichnend für das Entscheidungsverhalten in Organisationen. Aufgrund der Fülle an Entscheidungen und der theoretisch möglichen Anzahl an Verknüpfungsmöglichkeiten werden nur jene Entscheidungen miteinander verknüpft, die füreinander relevant sind (ausführlich zur Komplexität sozialer Systeme vgl. La Porte, 1975, S. 1975; Luhmann, 1972, S. 31, 1975a, S. 207; Thompson, 1967, S. 54-55; Willke, 2006, S. 23-30). Die Organisation ist dazu gezwungen, selektiv zu verknüpfen. Sie muss diskriminieren zwischen Erinnern und Vergessen. Sie muss entscheiden, was vergessen, aussortiert werden kann.

Diese Selektion ist unumgänglich, um das organisationale Gedächtnis nicht zu überfrachten. Denn dieses ist für die Organisation von wesentlicher Bedeutung, nimmt es doch an allen Operationen teil (vgl. Luhmann, 2000, S. 189-192). „Das Gedächtnis wirkt, wie der Gott der Theologen, überall und nirgends in spezifischer Weise an allen Operationen des Systems mit“ (Luhmann, 2000, S. 193). Es schließt an die Unsicherheitsabsorption an und erinnert nur das, was als Entscheidungsprämisse bei weiteren Entscheidungen relevant ist (vgl. Luhmann, 2000, S. 193). Erleichtert bzw. ermöglicht wird das Erinnern an Entscheidungen dadurch, „dass die Organisation sich an die Stellen und über die Stellen an die Personen erinnern kann, die entschieden haben“ (Luhmann, 2000, S. 194).

Mit Blick auf das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit ist es demzufolge von großer Relevanz, dass bekannt ist, welche Stellen was entscheiden. In Spitzensportorganisationen häufig vorzufindende Stellen sind beispielsweise die des Trainers, Sportdirektors oder Generalsekretärs. Weiß die Spitzensportorganisation, ihr Sportdirektor hat entschieden, dass ein Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit eingeführt werden soll, dass die Aufgaben des Trainers festgestellt und schriftlich fixiert werden müssen, dass der Trainer bestimmte Entscheidungsbefugnisse erhalten soll oder welche Mittel der Trainerstelle zugeordnet werden, kann sie sich leichter erinnern, als wenn sie nicht weiß, wer dies entschieden hat.

---

das System in einem speziell dafür erforderlichen Gedächtnis abspeichert“ (Willke, 2001a, S. 11).

Dass eine Organisation zum Vergessen tendiert, wenn sie eine Entscheidung nicht einer Stelle und somit einer Person zuordnen kann, ist typisch für Organisationen. Ihr Gedächtnis ist in erster Linie ein Personengedächtnis. Dennoch, und dies darf nicht verwechselt werden, bleibt es ein soziales Gedächtnis (vgl. Luhmann, 2000, S. 194). Denn:

„Rekonstruktionen der Vergangenheit, die auf das Bewusstsein von Individuen zurückgreifen, kann es nur ganz ausnahmsweise, nur für besondere Problemlagen geben und nicht als Organisationsgedächtnis, das an allen Entscheidungen mitwirkt“ (Luhmann, 2000, S. 194).

Würde dies folglich für alle Entscheidungen gelten, wäre jede Entscheidung mit einem großen Maß an Unsicherheit belegt.

### *Entscheidungsprogramme*

Nun stellen sich allerdings die Fragen, wie Entscheidungen in Spitzensportorganisationen zustande kommen und wie Entscheidungsprozesse verlaufen. Auffallend ist, dass z.B. Trainer, Generalsekretäre oder Sportdirektoren oftmals nicht einfach irgendwie entscheiden dürfen. Wenn beispielsweise der Sportdirektor für die Rekrutierung eines neuen Trainers zuständig ist, darf er sich nicht für irgendeinen Trainer entscheiden. Denn für Spitzensportorganisationen ist es von großer Bedeutung, dass sie sich für den „richtigen“ Trainer entscheiden; d.h. einen Trainer, von dem die Spitzensportorganisation glaubt, dass er die Athleten zum sportlichen Erfolg führen kann. Der Trainer muss demnach bestimmte Anforderungen erfüllen, die innerhalb der Spitzensportorganisation in irgendeiner Weise gespeichert sind.

Das Festlegen solcher Mittel, um einen Zweck zu erreichen, ist kennzeichnend für Organisationen. Es handelt sich um Zweckprogramme, denen ein Kausalverhältnis von Mittel und Zweck zugrunde liegt. Zwecke und Mittel sind dabei als Differenzen zu verstehen (vgl. Luhmann, 2000, S. 266-267).

„Zwecke sind Differenzen; sie unterscheiden sich von dem, was anderenfalls eintreten würde. Auch Mittel sind Differenzen, sie bezeichnen das, was erforderlich ist, um den Zweck zu erreichen und damit das nicht eintreten zu lassen, was anderenfalls eintreten würde“ (Luhmann, 2000, S. 267).

Im Falle der Rekrutierung eines Trainers könnten als Mittel beispielsweise Einstellungskriterien festgelegt werden, wenn der Zweck des objektiven Vergleichs potenzieller Kandidaten verfolgt wird.

Das Problem hierbei ist, dass die Spitzensportorganisation die Einstellungskriterien so formulieren muss, als ob sie wüsste, welchen Anforderungen der Trainer bei seiner späteren Tätigkeit gerecht werden muss. Und dies gilt für alle Zweckprogramme in einer Organisation. Da es sich bei Zweckprogrammen um reine Zukunftsprogramme handelt, müssen die Mittel für zukünftige Ereignisse festgelegt werden, als ob diese schon bekannt wären. Und genau darin liegt das Problem (vgl. Luhmann, 2000, S. 265-266):

„...eine stets unsichere, stets unbekannte Zukunft in der Gegenwart [muss] so behandelt werden ..., als ob sie schon feststünde“ (Luhmann, 2000, S. 266).

Diese Unbekanntheit und Unerreichbarkeit der Zukunft macht eine Elastizität hinsichtlich der Mitteleinschränkung erforderlich (vgl. Luhmann, 2000, S. 266). Es gilt die Regel, „was nicht verboten ist, ist erlaubt“ (Luhmann, 2000, S. 266).

In vielen Fällen ist in Spitzensportorganisationen zu beobachten, dass mehrere Zweckprogramme aneinandergelüpft werden. Als Zweck wird die Objektivierung des Vergleichs potenzieller Kandidaten festgelegt. Das hierfür eingesetzte Mittel sind die Einstellungskriterien. Da für das Festlegen von Einstellungskriterien jedoch die Aufgaben der zu vergebenden Trainerstelle klar sein müssen, sind die Einstellungskriterien zugleich der Zweck, welcher durch das Mittel der Aufgabenbeschreibung erreicht werden soll.

Dass aufgrund des kausalen Zusammenhanges von Zwecken und Mitteln eine Kettenbildung möglich ist, ist eine Besonderheit der Zweckprogrammierung. Mittel können als Zwecke ausgewiesen werden. Für das Erreichen der „neuen“ Zwecke können neue Mittel gesucht werden. Mittels dieses Prinzips ist demgemäß eine Zweck/Mittel-Verschiebung möglich (vgl. Luhmann, 2000, S. 270). Dies bedeutet jedoch nicht, dass sich

„Entscheidungen einer Organisation ... an einem einzigen Gesamtzweck orientieren; und es ist auch unrealistisch, sich vorzustellen, dass ein solcher Gesamtzweck in allen Entscheidungen als eine Art Kontrollkriterium mit fungieren könnte“ (Luhmann, 2000, S. 270).

Viel zu stark würden die Entscheidungen hierdurch mit Komplexität aufgeladen (vgl. Luhmann, 2000, S. 270).

Für die „richtige“ Trainerwahl reicht das bloße Festlegen von beispielsweise Einstellungskriterien jedoch nicht aus. Vielmehr ist es relevant, dass die festgelegten Anforderungen an einen Trainer bei Entscheidungen beachtet werden.

Es muss dementsprechend festgelegt sein, dass ein Trainer nur *dann* eingestellt werden darf, *wenn* er alle geforderten Anforderungen erfüllt.

Auch solche „wenn-dann-Regeln“ sind charakteristisch für Organisationen und werden als Konditionalprogramme bezeichnet. Sie finden sich bezogen auf verschiedenste Entscheidungen. Für die Entscheidung bedeutet ein Konditionalprogramm, wenn etwas nicht durch eine „wenn-Bedingung“ erlaubt ist, dann ist es verboten. Ein Konditionalprogramm bezieht sich folglich auf die Zukunft; und doch liegt die Auslösebedingung des Programms zum Zeitpunkt der durch das Programm ausgelösten Entscheidung in der Vergangenheit.

Wie bei der Zweckprogrammierung kann desgleichen bezüglich der Konditionalprogrammierung in Spitzensportorganisationen beobachtet werden, dass in der Regel mehrere wenn-dann-Programme aneinandergeschaltet sind. So ist bei der Rekrutierung von Trainern in manchen Fällen festgelegt, dass Einstellungskriterien formuliert werden müssen, wenn eine Trainerstelle neu besetzt werden soll. Und es ist zugleich geregelt, dass die Einstellungskriterien Anwendung finden müssen, wenn sie festgelegt sind.

Dass die Ausführung eines Konditionalprogramms das Auslösesignal für ein anderes Konditionalprogramm sein kann, ist typisch für wenn-dann-Programmierungen in Organisationen (vgl. Luhmann, 2000, S. 263). In Entscheidungsprogramme können zudem

„unterschiedliche Kompetenzen und Entscheidungsebenen integriert werden, indem eine Stelle nur tätig wird, wenn eine andere tätig geworden ist“ (Luhmann, 2000, S. 263-264).

Weiterhin kann ein Entscheidungsprogramm um eine Ausnahme ergänzt werden, wenn es dennoch relativ präzise bleibt.

„Das Regel/Ausnahme-Schema ermöglicht es, das Regelprogramm und das Ausnahmeprogramm zugleich im Gedächtnis zu behalten und die zunächst nahe liegende Annahme zu vermeiden, dass die Ausnahme die Regel zerstört oder schwächt“ (Luhmann, 2000, S. 264-265).

Insgesamt skizziert definieren „Entscheidungsprogramme ... Bedingungen der sachlichen Richtigkeit von Entscheidungen“ (Luhmann, 2000, S. 257). Dies bedeutet jedoch nicht, dass Entscheidungen aus den Entscheidungsprogrammen abgeleitet werden können. Entscheidungsprogramme geben „nur“ einen Rahmen vor, innerhalb dessen entschieden werden darf. Sie definieren den Freiheitsgrad der nachfolgenden Entscheidungen. Die Vorgabe von Entschei-

dungsmöglichkeiten sowie die damit einhergehenden Kompetenzen machen es sogar überhaupt erst möglich, dass Entscheidungen getroffen und beurteilt werden können. Gemein ist den beiden Entscheidungsprogrammen, dass es sich um von der Organisation künstlich eingeführte Unterscheidungen handelt. Es sind Konstruktionen des Systems, was bedeutet, dass sie anders möglich wären. Zudem dient die Programmierung, unabhängig von der Gerichtetheit, als eine spezielle Form der Entscheidung der Absorption von Unsicherheit (vgl. Luhmann, 2000, S. 261-265).

### *Personalentscheidungen*

Auch bei der Trainertätigkeit in Spitzensportorganisationen sind Entscheidungsprogramme und die zur Programmierung notwendigen Stellen bedeutsam. Um beispielsweise den „richtigen“ Trainer zu finden, sind Spitzensportorganisationen darauf angewiesen, im eng gestrickten Netzwerk des Spitzensports mögliche Trainerkandidaten zu beobachten, Informationen über die Trainerkandidaten auszutauschen oder erreichte Erfolge der Trainer genauer zu betrachten. Sie müssen folglich möglichst viele Informationen über die potenziellen Kandidaten einholen.

In dieser Hinsicht unterscheiden sich Spitzensportorganisationen nicht von anderen Organisationen. Dieses Verhalten ist im Rahmen der Rekrutierung von Personen für freie Stellen in einer Organisation geradezu typisch. Denn Rekrutierungsentscheidungen haben grundsätzlich mit dem Problem zu kämpfen, dass die Person zunächst unbekannt ist. Um diese Unsicherheit zu verringern, können während des Rekrutierungsprozesses verschiedenste Instrumente zum Einsatz kommen.

„Lebensläufe, Zeugnisse, externe Beurteilungen, Empfehlungen; ferner Vorstellungsgespräche und Eingangsprüfungen; schließlich Probezeiten“ (Luhmann, 2000, S. 290).

Die genannten Einstellungskriterien sind ebenfalls ein typisches Rekrutierungsinstrument. Das Prinzip ist folglich, zur Reduzierung der Unsicherheit einen allgemeinen Qualifikationsfilter vorzuschalten. Je nach Einsatz der Rekrutierungsinstrumente zielt dieser Filter auf Selbstdarstellungen der Kandidaten, Hintergrundinformationen über die Kandidaten oder einen Mix aus beidem ab (vgl. Luhmann, 2000, S. 290).

Für Spitzensportorganisationen ist es zudem von zentraler Bedeutung, dass sie Trainer innerhalb ihrer eigenen Reihen an die Arbeit mit Spitzenathleten heranzuführen. Dass Trainerneulinge beispielsweise zunächst mit Nachwuchsathleten unter der Anleitung von erfahrenen Trainern arbeiten, in einem zweiten Schritt Trainern bei den Senioren assistieren, um schließlich irgendwann selbst eine Cheftrainerposition übernehmen zu können.

In diesem Fall handelt es sich nicht um Rekrutierungsentscheidungen, sondern um Versetzungsentscheidungen. Sie unterscheiden sich dadurch von Rekrutierungsentscheidungen, dass die Person bereits Teil der Organisation und entsprechend bekannt ist. Damit es zu einer Versetzung kommen kann, muss eine Stelle frei werden und sich die Person für diese als geeignet erweisen. Es muss also zu einem „Matching“ zwischen Personalbeurteilung und dem Aufgabenprofil der höherrangigen Stelle kommen. Die Beurteilung von Personal ist jedoch nicht in jedem Fall unproblematisch (vgl. hierzu ausführlich Luhmann, 2000, S. 292-293).

Gemeinsam ist den Rekrutierungs- und Versetzungsentscheidungen, dass es sich um Personalentscheidungen handelt (vgl. Luhmann, 2000, S. 287). Bei diesen geht es um eine positive Auswahl, was

„Annahmen [erfordert] über ein Zueinanderpassen von Erwartungen der Organisation, die über Stellen definiert sind, und dem, was eine Person an Fähigkeiten und Einstellungen mitbringt“ (Luhmann, 2000, S. 287).

Und diese positive Auswahl ist mit allerhand Unsicherheit verbunden, denn verschiedene Personen unterscheiden verschieden. Eine Vorhersage, wie eine Person auf einer Stelle entscheiden wird, ist nicht möglich. Aufgrund dessen gibt es für Personalentscheidungen keine Richtigkeitsgarantien (vgl. Luhmann, 2000, S. 288). „Ihr Ertrag liegt ausschließlich in den Entscheidungen, die durch diese Prämisse Person ermöglicht und differenziell vorgesteuert werden“ (Luhmann, 2000, S. 288-289).

### *Kommunikationswege*

Bevor ein Trainer für eine Stelle rekrutiert oder innerhalb der Spitzensportorganisation versetzt wird, müssen die Spitzensportorganisationen jedoch festlegen, wofür der spätere Stelleninhaber zuständig ist. So muss beispielsweise festgelegt werden, dass der Trainer für die langfristige Trainings- und Wettkampfpla-

nung oder für die Vorbereitung und Durchführung der einzelnen Trainingseinheiten zuständig ist. Es muss dementsprechend sein Tätigkeitsfeld umrissen werden. Darüber hinaus müssen die Entscheidungsbefugnisse des Trainers festgelegt werden. Die Spitzensportorganisation muss in irgendeiner Weise festhalten, was der Trainer entscheiden darf und mit welchen Weisungsbefugnissen er ausgestattet wird.

Eine solche Festlegung von Zuständigkeiten ist bezeichnend und zugleich unumgänglich für Organisationen. Denn erst durch diese Kommunikationswege werden Entscheidungen mit Entscheidungen verknüpft und die Autopoiese des Systems überhaupt ermöglicht. Den Stellen als Adressen der Kommunikation können dabei zwei unterschiedliche Arten von Zuständigkeiten zugeordnet werden (vgl. Luhmann, 2000, S. 316):

„...sei es aus exklusiven Zuständigkeiten für das Verbindlichmachen von Entscheidungen, typisch eine Frage der hierarchischen Ordnung; sei es aus fachlichen Zuständigkeiten“ (Luhmann, 2000, S. 316).

Der Sinn der Kommunikationswege liegt darin, die „Kompetenzen möglichst dort hinzubringen, wo sie im Entscheidungsprozess benötigt werden“ (Luhmann, 2000, S. 319). Ziel dieses Transportierens von Kompetenz ist es, die Wege der Kommunikation möglichst kurz zu halten und zugleich vorhandene Kompetenzen möglichst optimal zu nutzen.

Verbunden mit der Einrichtung von Kommunikationswegen sind zwei Probleme. Das erste Problem ist, die Stellen mit Können auszustatten (vgl. Luhmann, 2000, S. 319-321).

„Die Stellen müssen so konzipiert sein, dass das Können des Stelleninhabers nicht auf das Format seiner Stelle schrumpft; und die Beurteilung von Personen muss Auskunft geben können über ihre Verwendbarkeit in anderen, auch höherrangigen Stellen“ (Luhmann, 2000, S. 321).

Das zweite Problem liegt darin, nicht durch Stellenbeschreibungen markierbares Können zu identifizieren. Hierbei handelt es sich um Können, das personalwirtschaftlich nur schwer erfassbar ist, wie beispielsweise fachliche Ausbildung, Erfahrung, persönliche Kompetenzen oder der Zugang zu bestimmten Irritationen aus der Umwelt. Dieses „unsichtbare“ Potenzial wird in manchen Stellen eher ausgebildet als in anderen (vgl. Luhmann, 2000, S. 321).

### ***Zusammenfassung und Erkenntnisgewinn***

Organisationen unterscheiden sich dadurch von funktionalen Teilsystemen, dass sie in Form der Kommunikation von Entscheidungen autopoietisch operieren. Damit die Organisation die fortlaufend neu produzierte Unsicherheit reduzieren und damit die Autopoiese aufrechterhalten kann, benötigt jede Entscheidung Information. Spezielle Formen der Entscheidung sind die Entscheidungsprämissen Entscheidungsprogramme, Personalentscheidungen und Kommunikationswege. Ihre Besonderheit liegt darin, dass sie für alle nachfolgenden Entscheidungen einen Rahmen vorgeben, innerhalb dessen entschieden werden kann.

Für das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit stellen insbesondere die Entscheidungsprämissen Kommunikationswege, Personalentscheidungen und Entscheidungsprogramme zentrale Steuerungsinstrumente dar. Mittels der Festlegung von Kommunikationswegen lassen sich die fachlichen Kompetenzen und damit das Tätigkeitsfeld des Trainers umreißen. Relevant ist dies insofern, als erst auf dieser Grundlage überhaupt ein Qualitätsmanagement der Tätigkeit möglich ist. Hierzu gehört unter anderem, dass eine Aufgabenbeschreibung des Trainers eine aussagekräftige Beurteilung der Trainertätigkeit ermöglicht. Durch die Kommunikationswege lässt sich zudem abbilden, was der Trainer entscheiden darf und welche Entscheidungen andere Stellen in der Organisation treffen müssen. Die vertikale Ausdifferenzierung der Kommunikationswege dürfte gerade dann von Relevanz sein, wenn der Trainer bei seiner Tätigkeit mit anderen Stellen der Spitzensportorganisation zusammenarbeiten muss.

Auch für Personalentscheidungen – egal ob es sich dabei um Rekrutierungs- oder Versetzungsentscheidungen handelt – ist es bedeutsam, dass die Aufgaben der Trainerstelle festgelegt sind. Im Falle der Rekrutierung eines neuen Trainers sind Stellenbeschreibungen der Ausgangspunkt für die Formulierung von Anforderungen, die an den zu rekrutierenden Trainer gestellt werden. Aus den festgestellten Anforderungen lassen sich die für den Rekrutierungsprozess relevanten Einstellungskriterien ableiten, welche einen objektiven Vergleich potenzieller Kandidaten ermöglichen sollen. Daneben können im Rahmen des Rekrutierungsprozesses weitere Instrumente von Bedeutung sein, die die Unsicherheit reduzieren sollen, mit welchen Rekrutierungsentscheidungen verbunden sind. Weiter sind Stellenbeschreibungen bei Versetzungsentscheidungen

bedeutsam, damit es überhaupt zu einem „Matching“ zwischen Personalbeurteilung und der Stelle kommen kann, auf welche der Trainer versetzt werden soll. Für das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit sind demnach beide Formen der Personalentscheidungen gerade deshalb von großer Bedeutung, da sie sicherstellen sollen, dass der am besten geeignete Trainer für eine Stelle gefunden und für diese rekrutiert bzw. auf diese versetzt wird.

Entscheidungsprogramme sind für das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit bedeutsam, weil sie die Freiheitsgrade aller nachfolgenden Entscheidungen definieren und erst dadurch ermöglichen, dass überhaupt entschieden werden kann und die Entscheidungen beurteilt werden können. Ein für das Qualitätsmanagement hochrelevantes Entscheidungsprogramm ist in diesem Sinne die Stellenbeschreibung des Trainers. Es gibt weiteren Rekrutierungsentscheidungen insofern die Richtung vor, als dass die Einstellungskriterien aus diesen abgeleitet, potenzielle Bewerber anhand der Kriterien verglichen werden können und die Entscheidung für einen Trainer vor der Folie der Einstellungskriterien beurteilt werden kann.

### **Der Trainer als Referenzebene**

In Folge der theoretischen Diskussion des Konstrukts der Organisation ist nun klar, dass die Entscheidungsprämissen wichtige Bezugspunkte für das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit in Spitzensportorganisationen sind. Allerdings darf das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit bei der Auseinandersetzung mit den Entscheidungsprämissen der Spitzensportorganisation niemals den Trainer aus dem Blick verlieren. Schließlich ist der Trainer als Inhaber der „sekundären“ Leistungsrolle in zentraler Weise für die sportliche Leistungsfähigkeit des Athleten zuständig. Er arbeitet oftmals nahezu täglich mit seinem Athleten zusammen und trifft die Entscheidungen, welche zur Leistungsoptimierung des Athleten führen sollen. Um die Relevanz des Trainers für die Organisation genauer beurteilen zu können, ist es aufgrund dessen notwendig, das zugrunde liegende Verhältnis zwischen Trainer und Spitzensportorganisation genauer zu bestimmen.

Die Spitzensportorganisation ist in zentraler Weise auf den Trainer angewiesen, da nur er den Athleten zu sportlichen Höchstleistungen führen kann. Dies bedeutet, dass der Trainer in der Regel alle Entscheidungen trifft, welche die Leis-

tungsoptimierung der Athleten betreffen. So entscheidet der Trainer beispielsweise, wie die Leistungsfähigkeit der Athleten aufgebaut wird oder mit welcher Taktik bzw. welcher Strategie der sportliche Erfolg erreicht werden soll. Für die Spitzensportorganisation bedeutet dies, dass Entscheidungen und Entscheidungsprozesse durch Formalisierungen in Form von Entscheidungsprämissen nur vorbereitet werden können. Erst der Trainer wird jedoch den entscheidenden Unterschied machen, ob der sportliche Erfolg erreicht wird oder nicht (allgemein vgl. Baecker, 2003, S. 239).

Damit der Trainer den Athleten zu sportlichen Höchstleistungen führen kann, muss er den Athleten im Normalfall in seiner psychosozialen Ganzheit betreuen. Dies führt dazu, dass er bei seiner Tätigkeit nicht selten Rollen einnehmen muss, wie die des temporären Ersatzeelternteils oder Managers, die weit über die eigentliche Arbeit mit dem Athleten hinausgehen. Der Trainer wird folglich durch seine Tätigkeit von der Spitzensportorganisation in umfassender Weise beansprucht, was nicht selten darin mündet, dass er persönliche Bedürfnisse zurückstellen muss.

Dass das Individuum in der Organisation nicht nur einen entscheidenden Unterschied macht, sondern von der Organisation zudem in seiner Ganzheit beansprucht wird, ist für das Verhältnis zwischen Organisation und Individuum nicht ungewöhnlich. Peters (1999) spricht in diesem Zusammenhang davon, dass das Individuum in einer „vielfältig strukturierten *Differenzzone*“ (Peters, 1999) agiert. Diese ganzheitliche Inanspruchnahme des Individuums bleibt für die Hierarchie nicht ohne Folgen. Bei der Gestaltung der hierarchischen Struktur in der Organisation wird es nicht ausreichen, das Individuum punktuell mit Anweisungen zu versehen. Die Funktion der Hierarchie muss ganz im Gegenteil darin bestehen, das Individuum mit dem Bewusstsein auszustatten, dass es jederzeit mit neuen Situationen und damit zusammenhängenden Entscheidungen rechnen muss. Darüber hinaus muss die Hierarchie das Individuum zur Wahrnehmung der ständig neu entstehenden Aufgaben disziplinieren und motivieren (vgl. Baecker, 2003, S. 239).

Für die Spitzensportorganisation ist es jedoch zudem von höchster Bedeutung, dass der Trainer seiner großen Verantwortung bei der Leistungssteuerung des Athleten gerecht wird. Bei der täglichen Zusammenarbeit mit seinen Athleten wird er mit unterschiedlichsten und oftmals neuen Situationen konfrontiert, in

welchen er ad-hoc die richtigen Entscheidungen treffen muss. Hierfür ist der Trainer auf umfassende Wissensbestände und praktische Kompetenzen angewiesen. Gerade Letzteres ist insbesondere bei Nachwuchstrainern aufgrund fehlender Erfahrungen nur unzureichend ausgeprägt. Daraus resultierend kommt der Entwicklung des Trainerpersonals in der Spitzensportorganisation eine entscheidende Rolle zu.

Mit dem Problem der Entscheidungskompetenz ihrer Individuen werden Organisationen ständig konfrontiert, weswegen die Personalentwicklung in der Organisation höchste Relevanz besitzt (vgl. Baecker, 2003, S. 239-240). Folgt man Überlegungen aus der Personalforschung, setzt sich die Personalentwicklung dabei aus zwei aufeinander aufbauenden Prozessen zusammen: In einem ersten Schritt müssen systematisch Informationen über das Personal gesammelt werden. Das Personal muss also beurteilt werden. Darauf aufbauend müssen in einem zweiten Schritt zielgerichtete Weiterbildungs- und Fördermaßnahmen durchgeführt werden (vgl. Thom, 1987, S. 6ff.; Zaugg, 2007, S. 23).<sup>28</sup> Wird keine systematische Personalentwicklung betrieben, kann nicht gesichert werden, dass das Individuum den vielfältigen Ansprüchen der Organisation gerecht wird, situationsbezogen richtig zu entscheiden, sich zu Entscheidungen zu motivieren oder sich selbst zu führen. In anderen Worten: Schafft es die Organisation nicht, ihr Personal durch entsprechende Maßnahmen zu entwickeln, so ist damit in der Regel in gleichem Maße die Zielerreichung gefährdet (vgl. Baecker, 2003, S. 239-240).

### ***Zusammenfassung und Erkenntnisgewinn***

Es sind Individuen, die in der Organisation die Entscheidungen treffen. Sie wirken als Gedächtnis der Organisation und werden von dieser in ihrer Ganzheit beansprucht. Für die Organisation bedeutet dies, dass sie das Individuum dazu befähigen muss, in verschiedensten Situationen die richtigen Entscheidungen treffen zu können. Voraussetzung dafür ist, dass das Individuum systematisch beurteilt und davon ausgehend gezielt weitergebildet und gefördert wird.

---

<sup>28</sup> Daneben finden sich in der Literatur weitere Unterscheidungen (im Überblick vgl. Gerber, 2001).

Für das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit lässt sich folgern, dass für eine hohe Qualität der Trainertätigkeit der Personalentwicklung eine zentrale Rolle zukommt. Nur auf der Basis dieser wird das Qualitätsmanagement den Trainer dazu befähigen können, seine Tätigkeit konstant auf einem hohen Niveau auszuführen. Die Strukturen der Spitzensportorganisation müssen folglich so gestaltet sein, dass eine systematische Personalentwicklung sichergestellt ist, welche die Prozesse der Beurteilung und Weiterbildung des Trainers umfasst.

*Insgesamt machen die Überlegungen deutlich, dass das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit in Spitzensportorganisationen nur unter Berücksichtigung der drei Referenzebenen Spitzensportsystem, Spitzensportorganisation und Trainer funktionieren kann. Nur auf diese Weise kann sich das Qualitätsmanagement auf „ihr unkalkulierbares, intransparentes und nichttriviales Zusammenspiel“ (Baecker, 2003, S. 241) einlassen. Darüber hinaus ist bereits jetzt klar, dass die Referenzebene der Spitzensportorganisation für die Entwicklung des Qualitätsmanagementansatzes entscheidend sein wird, da das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit mit dem Ziel, dauerhaft eine hohe Qualität der Trainertätigkeit sicherzustellen, Teil der Spitzensportorganisation und ihrer Entscheidungen ist. Aus diesem Grund muss in einem nächsten Arbeitsschritt der Blick für das Qualitätsmanagement in der Spitzensportorganisation geschärft werden.*

### **3.2 Management in der Organisation**

Die Auseinandersetzung mit den Organisationsstrukturen hat bereits deutlich gemacht, dass vielfältige interdependente strukturelle Spannungen auf die Qualität der Trainertätigkeit Einfluss nehmen. Doch solche strukturelle Spannungen sind kennzeichnend für Organisationen. Sie sind überhaupt das, was sie am Leben hält (vgl. Luhmann, 1977, S. 72-75; Weick, 1985, S. 67-68). Insofern sind sie noch keine Besonderheit des Managements. Sie sind nichts anderes als Erwartungen, welche die Organisation unter einen Druck setzen, der sich nur durch Ausweichen oder Bestätigen lösen lässt. Das Management macht erst dann den Unterschied, wenn die Organisation durch ein Ziel – wie das Bestre-

ben, dauerhaft eine hohe Qualität der Trainertätigkeit zu erreichen – unter Druck gesetzt wird, das mit Hilfe des Managements erreicht werden soll. Und Ziele bedeuten, dass eine Differenz zwischen dem aktuellen und dem zukünftigen Zustand gesetzt wird. Die Aufgabe des Managements besteht jedoch nicht darin, der Organisation Ziele zu setzen. Vielmehr geht es darum, die Organisation zur Zielerreichung zu befähigen, also Entscheidungsprozesse anzustoßen, welche die Qualität der Trainertätigkeit fördern und sicherstellen sollen (allgemein vgl. Baecker, 2003, S. 256).

Diese Funktion kann das Management in einer Organisation nur dann erfüllen, wenn es die strukturellen Spannungen personell *und* strukturell bearbeitet. Die Last der Managemententscheidungen darf folglich nicht nur von Individuen in der Organisation getragen werden, wie beispielsweise den Stellen- und Amtsinhabern in der Spitzensportorganisation. Vielmehr müssen Managemententscheidungen zudem in Form von beispielsweise Richtlinien personenunabhängig gespeichert und vorbereitet werden. Der Verzicht auf eine strukturelle Bearbeitung würde zum Kollaps der personellen Bemühungen führen. Es wäre folglich nicht möglich, die Spannungen dauerhaft und im Sinne von Routinehandlungen zu regulieren (allgemein vgl. Baecker, 2003, S. 256-257).

Neben dieser Anforderung muss das Management ferner dafür Sorge tragen, dass die Organisation über die Differenz zwischen Ist- und Soll-Zustand Bescheid weiß und zugleich darüber informiert bleibt, welches Potential zur Erreichung des Soll-Zustandes vorhanden ist (vgl. Baecker, 2003, S. 256-257). Hinsichtlich der Personalentwicklung des Trainers könnte dies beispielsweise bedeuten, dass das Qualitätsmanagement einerseits darauf hinweist, inwiefern diese optimiert werden kann und es andererseits herausstellt, welche Möglichkeiten in der Spitzensportorganisation vorhanden sind, um zu einer systematischeren Personalentwicklung des Trainers zu gelangen bzw. worin die Grenzen einer systematischen Entwicklung des Trainerpersonals zu sehen sind.

Das Management kann die Organisation allerdings nur über zielspezifische Differenzen informieren, wenn es selbst über die Zustände der Organisation informiert ist. Angesichts der Komplexität einer Organisation ist dies nur möglich, indem Entscheidungen aufgegriffen und wieder fallengelassen werden (vgl. Baecker, 1999, S. 243). Entsprechend sind Managementaktivitäten durch ein hohes Maß an „Fragmentierung, Vielfalt und Kürze“ (Baecker, 1999, S. 242)

gekennzeichnet (vgl. ausführlich Mintzberg, 1973; Schirmer, 1991; Weick, 1985). Für das Qualitätsmanagement bedeutet dies, dass es sich beispielsweise kontinuierlich über die Entwicklung des Trainerpersonals informiert, bei Bedarf Entscheidungsprozesse jedoch nur anstößt, damit erkannte Probleme bearbeitet werden.

Es kann dem Management demgemäß nicht darum gehen, Entscheidungsketten zu Ende zu führen. Hierfür fehlt schlichtweg die Zeit, und darin liegt nicht die Funktion des Informierens (vgl. Baecker, 1999, S. 243). Die Funktion liegt im Informieren selbst. Und dieses Informiert sein ist relevant, um zu wissen,

„welche Zustände je gegenwärtig nicht berührt werden sollten, um nicht dort Unruhe zu schaffen, wo man sie gegenwärtig nicht brauchen kann“ (Baecker, 1999, S. 245).

Zudem ist es Voraussetzung dafür, um entscheiden zu können, an welchen Stellen der Organisation Entscheidungen getroffen werden können und müssen (vgl. Baecker, 1999, S. 245).

Doch selbst wenn es das Qualitätsmanagement schafft, sich über die Zustände der Spitzensportorganisation zu informieren, stellt sich die Frage, wie es die Qualität der Trainertätigkeit dauerhaft sicherstellen kann; wie es also die Spitzensportorganisation zur Zielerreichung befähigen kann. Folgt man den Überlegungen Baeckers (1999, 2003), muss das Qualitätsmanagement hierfür drei zentrale Aufgaben wahrnehmen: *Erstens* muss es die Selbstorganisationsmechanismen der Spitzensportorganisation stören. *Zweitens* muss es sich an die evolutiven Mechanismen der Spitzensportorganisation anpassen. *Drittens* muss es die Spitzensportorganisation mit einer angemessenen Form der Führung versehen. Für das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit in Spitzensportorganisationen ist es folglich notwendig, sich mit dem Management vor dem Hintergrund der Selbstorganisation, den evolutiven Mechanismen der Variation, Selektion und Retention sowie der Führung zu beschäftigen.

### **Selbstorganisation**

Auch ohne das Management liegt es in der Natur der Organisationen, dass sie sich organisieren. Hierfür bilden sie in der Regel ganz spezifische Selbstorganisationsmechanismen aus. Sie legen beispielsweise fest, wer welche Aufgaben übernehmen muss, welche Aufgaben eventuell gemeinsam bearbeitet werden

müssen, oder wer was entscheiden darf. Die Hauptaufgabe des Managements liegt darin, diese Selbstorganisationsmechanismen durch gezielte Störungen entsprechend seiner Vorstellungen zu gestalten. Baecker (1999) formuliert dies folgendermaßen:

„Das System wird durch Neudefinition von Zielen, Abschaffung und Neuschaffung von Stellen, Diagnose bekannter, aber unterschätzter Probleme und andere Maßnahmen des eher unangenehmen Typs erhitzt, bis ein zufriedenstellender Zustand erreicht ist, und dann wieder abgekühlt, wobei versucht wird, den erreichten Zustand beizubehalten“ (Baecker, 1999, S. 249).

Die Schwierigkeit für das Management liegt dabei darin, die Störungen so zu gestalten, dass zwar neue Formen der Selbstorganisation gesucht werden müssen, sie aber nicht zum Zerschlagen der Organisation führen (vgl. Baecker, 1999, S. 249).<sup>29</sup> Entsprechend muss das Management über die Spezifik der Selbstorganisationsmechanismen informiert sein.

Die Organisation verfügt grundsätzlich über zwei Möglichkeiten, auf Störungen zu reagieren. Zum einen kann sie nach der Autorität fragen. So ist es ein typisches Verhaltensmuster in Organisationen, dass Führungspositionen, wie beispielsweise Oberärzte in einem Krankenhaus oder Professoren in Universitäten, zu Rate gezogen werden, wenn eine schwierige Entscheidung getroffen werden muss. Zum anderen steht der Organisation die Möglichkeit offen, nach der Aufgabe zu suchen, die zur Lösung einer schwierigen Situation beitragen soll. Die Organisation eruiert also indirekt den Stelleninhaber, der für die Bearbeitung der Aufgabe verantwortlich ist bzw. am ehesten in Frage kommt. Folglich sind die *Autorität* und die *Arbeitsteilung* die beiden bedeutsamsten Kopplungsmechanismen, wenn die Organisation auf Irritationen reagieren muss. Da es bei der Reaktion auf Irritationen zugleich um das Auslösen von Arbeitsvorgängen geht, die letztendlich durch den Verweis auf Autorität oder Arbeitsteilung bedingt werden, ist außerdem die *Arbeit* ein bedeutendes Indiz bei der Ansteuerung von Managementaktivitäten (vgl. Baecker, 1999, S. 249-250).<sup>30</sup>

*Arbeitsteilung* beschreibt Baecker in Anlehnung an Durkheim (1988, S. 101ff.) als „die Einrichtung beziehungsweise Ausnutzung solidarischer Strukturen zwi-

---

<sup>29</sup> Um die Selbstorganisationsmechanismen der Organisation stören zu können, muss das Management die Form des „annealing“ annehmen (vgl. Baecker, 1999, S. 249; zum Begriff des annealing vgl. ausführlich Eccles & Crane, 1988, S. 141ff.; Leifer & White, 1986, S. 223-242).

<sup>30</sup> Zu den Kopplungsmechanismen vgl. ausführlich Weick (1976).

schen dem einander komplementär Unähnlichen“ (Baecker, 2003, S. 261-262). Kommt es in der Organisation zur Arbeitsteilung, müssen Stelleninhaber mit zum Teil unterschiedlichsten Kompetenzen zusammenarbeiten und sind aufgrund dessen aufeinander angewiesen. Ferner wird durch Arbeitsteilung ermöglicht, dass ein Bezug zum nächsten notwendigen Arbeitsschritt hergestellt wird und gleichzeitig die für diesen Arbeitsschritt erforderliche Kompetenz und damit der Stelleninhaber eindeutig benannt werden kann (vgl. Baecker, 2003, S. 262).

Dabei kann Arbeitsteilung in der Organisation Gegensätzliches auslösen: Auf der einen Seite kann es zum Verlust der Identität der einzelnen Stelleninhaber führen, auf der anderen Seite kann es zur Entstehung von Identität bezüglich der Bündelung von Kompetenzen beitragen (vgl. Baecker, 2003, S. 262; zu den Folgen der Arbeitsteilung vgl. ausführlich Luhmann, 1995a). Um beiden Tendenzen entgegenzusteuern und gleichzeitig Arbeitsteilung besser steuerbar zu machen, führen viele Organisationen Abteilungen ein, um beispielsweise Stellen zusammenzufassen, die gemeinsam an einem Prozess der Arbeitsteilung beteiligt sind. Für das Management liegt die Crux von Abteilungen darin, dass in der Folge nicht nur die Arbeitsteilung innerhalb der Abteilung, sondern zudem die Arbeitsteilung zwischen den einzelnen Abteilungen geregelt werden muss. Abteilungen bedeuten für das Management demnach, dass die Anzahl an notwendigen Managementaktivitäten und der Umfang an dadurch gebundenen Managementressourcen enorm zunimmt (vgl. Baecker, 2003, S. 262-263).

Die *Autorität* als zweiter relevanter Bezugspunkt des strukturellen Managements stellt im Vergleich zur Arbeitsteilung nicht die horizontale Ebene des Arbeitsflusses, sondern die vertikale Ebene der Verteilung von Entscheidungskompetenzen dar (vgl. Baecker, 2003, S. 263). Entscheidend für das Management ist im Zusammenhang der Autorität, dass zwischen direkter und abgeleiteter Hierarchie unterschieden werden kann (vgl. Baecker, 1999, S. 251; ausführlich zu direkter und abgeleiteter Hierarchie vgl. Luhmann, 1995a, S. 97ff.). Die direkte Hierarchie ist als das zu verstehen, was in der Organisation formal festgelegt, was durch Vorgaben und Anweisungen eindeutig zur Steuerung der Arbeitsvorgänge vorgegeben ist. Allerdings kann nicht alles die Hierarchie Betreffende in der Organisation formalisiert werden; in der Regel ist gerade der Arbeitsfluss davon betroffen (vgl. Baecker, 1999, S. 251-252, 2003, S. 263-264).

Teile dessen, was nicht in die Form der direkten Hierarchie passt, können durch die abgeleitete Hierarchie aufgefangen werden. Sie besitzt die zentrale Funktion, Entscheidungsprämissen zur Steuerung der Entscheidungsvorgänge und damit zur Aufrechterhaltung des Arbeitsflusses auszudifferenzieren. Das Management muss sich aber darüber bewusst sein, dass die abgeleitete Hierarchie als Supplement der Hierarchie zu verstehen ist, und Supplemente grundsätzlich dazu tendieren, das Supplementierte zu ersetzen (vgl. Baecker, 1999, S. 251-252; ausführlich vgl. Derrida, 1974, S. 248ff.). Baecker beschreibt dies wie folgt:

„Wer einmal autorisiert wird, von der direkten Autorität abzusehen, wenn es darum geht, die eigenen Entscheidungen zu konditionieren, der beginnt, sich seine Autoritäten selbst zu buchen, auch wenn sie nicht von der direkten, der hierarchischen Autorität ausgewiesen wurden.“ (Baecker, 1999, S. 252).

Die durch die Reaktion auf Störungen ausgelösten *Arbeitsvorgänge* werden durch mindestens einen Widerspruch charakterisiert, der zu inkonsistenten Erwartungen führt (vgl. Udy, 1959, 1970; Udy, 1990): Die an jeden Arbeitsvorgang gestellten physischen Anforderungen konfliktieren in vielen Fällen mit den sozialen Anforderungen des menschlichen Miteinanders. Dies führt dazu, dass die Organisation dazu gezwungen ist, zwischen den physischen und sozialen Anforderungen zu unterscheiden und auf diese Weise im Einzelfall den richtigen Umgang mit den Inkonsistenzen zu finden. So sollte beispielsweise Fließbandarbeit nicht zu einem mechanisch geprägten sozialen Miteinander oder die schulische Erziehung nicht dazu führen, dass die Lehrer selbst in die Erwartungshaltung verfallen, selbst korrigiert, gelobt oder bestraft zu werden (vgl. Baecker, 2003, S. 259-260). Das Management kann diese Inkonsistenzen nur regulieren, indem es

„auf eine immer wieder andere Art und Weise, der Organisation die Fortsetzung ihrer Handlungen und Entscheidungen ... ermöglich[t], ohne daß die Organisation den gegenwärtig besonders erfolgreichen Modus ihrer Fortsetzung ... verabsolutiert und zum universellen Gesetz ihres Selbstverständnisses macht“ (Baecker, 2003, S. 260).

Handlungen und Entscheidungen der Organisation müssen demzufolge mit dem Bewusstsein der Ambivalenz der Vorgänge fortlaufend neu bewertet und vor dem Hintergrund der Bewertung bestärkt oder verhindert werden.<sup>31</sup> Um arbeitsbezogene Inkonsistenzen zudem regulieren zu können, muss das Mana-

---

<sup>31</sup> White (1992) spricht in diesem Zusammenhang von „blocking action“ und „getting action“ (vgl. ausführlich White, 1992).

gement nicht nur umfassende Kenntnisse über die Spezifik der jeweiligen Arbeitsvorgänge besitzen, darüber hinaus muss es sich darüber im Klaren sein, dass in Organisationen gesellschaftliche Strukturen zum Tragen kommen, wie beispielsweise das Selbstverständnis von Professionen (vgl. Baecker, 2003, S. 260-261). So muss sich das Management darüber bewusst sein, dass beispielsweise in Krankenhäusern die Entscheidungen der Profession Arzt bereits einen Konsens darstellen und aufgrund dessen in der Regel nicht zum Gegenstand von Managemententscheidungen gemacht werden sollten.

Insgesamt bedeutet der Umgang mit Arbeit, Arbeitsteilung und Autorität für das Management, dass es am Problem der Selektivität arbeiten muss. Gelingen kann dies nur, indem das Management bestimmten strukturellen Bezugspunkten, wie beispielsweise Führungspositionen oder Arbeitsteilungsprozessen, Prominenz verleiht. Es muss folglich prioritäre „Kristallisationspunkte“ setzen. Von zentraler Bedeutung ist hierbei jedoch, dass es den Blick für das hierdurch ausgeschlossene, wie andere Stellen oder andere Arbeitsvorgänge in der Organisation, nicht verliert (vgl. Baecker, 1999, S. 254; Luhmann, 1995a, S. 87).

### ***Zusammenfassung und Erkenntnisgewinn***

Ziel des Managements ist es, die Organisation in der Weise zu stören, dass sie dazu gezwungen wird, nach neuen Formen der Selbstorganisation zu suchen. Voraussetzung für das Auslösen von für die Organisation verträglichen sowie für das Management zielgerichteten Störungen ist, dass das Management über die Mechanismen der Selbstorganisation – *Arbeit, Arbeitsteilung* und *Autorität* – informiert ist. Nur dann kann es entscheiden, auf welche Art und Weise es durch Arbeit ausgelöste Inkonsistenzen reguliert, wie es mit Arbeitsteilung und dadurch ausgelösten Folgen umgeht und wie es die doppelte Zuweisung von direkter und indirekter Hierarchie steuert.

Für das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit besteht die prioritäre Aufgabe demgemäß darin, die Mechanismen der Selbstorganisation in der Spitzensportorganisation derart zu stören, dass das Ziel einer dauerhaft hohen Qualität der Trainertätigkeit erreicht werden kann. Damit dies nicht zum Zerschlagen der Spitzensportorganisation führt, muss das Qualitätsmanagement jedoch zu jedem Zeitpunkt Wissen darüber besitzen, worin die Spezifik der Mechanismen Arbeit, Arbeitsteilung und Autorität in der Spitzensportorganisation liegt. Mit

Blick auf die Zielstellung des Qualitätsmanagements muss es folglich unbedingt Aussagen über die Struktur der Trainertätigkeit treffen können, um diese überhaupt in irgendeiner Weise managen zu können.

Hierbei muss es insbesondere den Umstand im Blickfeld haben, dass der Trainer im funktionalen Teilsystem Spitzensport die „sekundäre“ Leistungsrolle einnimmt und somit als „Quasi-Profession“ verstanden werden muss. Dies wird in der Spitzensportorganisation nicht zuletzt dazu führen, dass das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit dem Trainer bei der Ausführung seiner Tätigkeit Freiheiten in Form der abgeleiteten Hierarchie einräumen muss. Demzufolge muss das Qualitätsmanagement darüber nachdenken, wie es damit umgeht, dass ihr dadurch Steuerungspotenzial entzogen wird.

Da der Trainer in der Regel in ein Stellengefüge eingebettet ist, wird das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit seinen Fokus zudem auf die Organisation der Arbeitsteilung zwischen den einzelnen Stellen richten müssen. Dieser Umstand wird insbesondere dann relevant, wenn der Trainer über Unterstützungsstellen verfügen kann, beispielsweise in Form eines Assistenztrainers oder von medizinischem Personal, die mit ihm am Problem der Leistungsoptimierung des Athleten arbeiten.

### **Variation, Selektion und Retention**

Zum jetzigen Zeitpunkt ist klar, dass das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit über die Spezifik der Selbstorganisationsmechanismen informiert sein muss, um die Struktur der Spitzensportorganisation nach ihren Vorstellungen gestalten zu können. Unklar ist noch, wie das Qualitätsmanagement damit umgehen kann, dass sich die Spitzensportorganisation kontinuierlich gemäß evolutionärer Prinzipien weiterentwickelt. Um hierüber eine Aussage treffen zu können, muss sich das Qualitätsmanagement in einem nächsten Arbeitsschritt mit den Mechanismen der Evolution auseinandersetzen.

Nach Luhmann (1997a, S. 413ff.) lassen sich drei grundlegenden Mechanismen der Evolution unterscheiden: „Variation“, „Selektion“ und „Retention“.

„Unter »Variation« verstehen wir abweichende Systemereignisse, unter »Selektion« die Mobilisierung von Systemstrukturen zwecks positiver oder negativer Auswahl einer Variation und unter »Retention« oder »Restabilisierung« den Einbau einer erfolgten Strukturänderung in das bereits vorhandene und weiterlaufende System“ (Baecker, 2003, S. 275).

Die Unterteilung in die drei Mechanismen der Evolution erlaubt es dem Management, die Wiedereinführung der Organisation in die Organisation vor der Fokussierung der Differenz zwischen Variation, Selektion und Retention zu beobachten. Für das Management hat dieses Verständnis weitreichende Konsequenzen: In der Folge ist nämlich nicht mehr davon auszugehen, dass sich die Organisation ausschließlich aus Selektionsprozessen in der Umwelt definiert, sondern sie darüber hinaus ihre eigene Evolution organisiert. Das Management der Organisation muss sich infolgedessen auf die Mechanismen der Evolution einlassen, um die Managementaktivitäten auf diese zuschneiden zu können (vgl. Baecker, 2003, S. 275-276).

Hierfür muss sich das Management in einem ersten Schritt darüber im Klaren sein, dass nicht die Abweichung alleine die Variation der Organisation auslöst. Erst die Kommunikation der Abweichung variiert die Organisation, denn durch die Kommunikation wird die Organisation dazu gezwungen, Selektionsmechanismen vor dem Hintergrund einer veränderten Stabilitätslage der Organisation zu aktivieren (vgl. Baecker, 2003, S. 275-276). Dabei ist das Nein bei der Kommunikation der Abweichung entscheidend, denn wie bei jeder Kommunikation kann nur durch das Nein ein Widerspruch geäußert werden (Luhmann, 1997a, S. 456ff.). Dies gilt, wenn beispielsweise ein Widerspruch zu einer politischen Meinung geäußert werden soll. Und es gilt, wenn in der Spitzensportorganisation in Frage gestellt werden soll, warum beispielsweise bei einer Rekrutierung von Trainern zukünftig keine Einstellungskriterien formuliert werden sollen. Nur durch das Nein lassen sich folglich Abweichungen auf ihre Funktion hin, wie z.B. die Sicherung der Qualität der Trainertätigkeit, überprüfen.

In diesem Sinne ist das Nein nicht negativ zu etikettieren, da es durch den kommunizierten Widerspruch Reflexionsprozesse auslöst (ausführlich hierzu vgl. Baecker, 1996).<sup>32</sup> Diese sind Voraussetzung für die positiv zu bewertenden Prozesse der Selektion und Retention. Dies bedeutet zugleich, dass nur das Nein und nicht etwa der Zufall die Organisation variiert (vgl. Baecker, 2003, S. 275-278). Für das Management ist dies insofern von Vorteil, als dass das Nein

---

<sup>32</sup> Das Nein kann nur einen Widerspruch äußern, weil es dort hinschaut, wo das für die Organisation auch erforderliche Ja wegschaut (zur Funktion des Ja vgl. ausführlich March & Simon, 1993).

im Gegensatz zum Zufall gesteuert werden kann (ausführlich hierzu vgl. Spencer-Brown, 1957).

Die Schwierigkeit des Managements liegt darin, den Abbruch der Kommunikation im Anschluss an das Nein zu verhindern. Nach Luhmann (1997a, S. 494) kommt es zu diesem Kurzschluss der Kommunikation, wenn die Variation bereits als Retention auftritt. Um dies zu verhindern, muss das Management zwischen den drei Mechanismen der Variation, Selektion und Retention Grenzen ziehen und zwischen die Variation und Retention Selektionsmechanismen schalten. Nur so können verschiedene Selektionsebenen erprobt und auf diese Weise das System selbst zu Sprache gebracht werden. Die Funktion des Managements liegt demzufolge im Trennen und abwägenden Bedienen der getrennten Mechanismen der Evolution (vgl. Baecker, 2003, S. 278-279). Und entsprechend dieser Funktion stellt das Management zeitgleich drei Fragen:

„(1) die Frage nach dem Nein wozu, (2) die Frage nach der Perspektive, die es erlaubt, dieses Nein zu bearbeiten, und (3) die Frage danach, wie die Bearbeitung des Neins mit dem System konform gemacht werden kann“ (Baecker, 2003, S. 279).

Durch das Anpassen der Managementaktivitäten an die Mechanismen der Evolution, durch das Trennen und Bedienen der einzelnen Evolutionsstufen, bringt das Management die Selbstorganisation und Fremdorganisation zu einer „funktional problematischen Einheit“ zusammen (vgl. Baecker, 2003, S. 279-280; zum Begriff der funktional problematischen Einheit vgl. ausführlich Kieser, 1994). Auf diese Weise ist sichergestellt, dass zu jedem Zeitpunkt geprüft werden kann, welche „Variationen sich vor dem Hintergrund welcher Selektionen und Retentionen lohnen“ (Baecker, 2003, S. 280).<sup>33</sup>

### ***Zusammenfassung und Erkenntnisgewinn***

Damit das Management die Selbstorganisationsmechanismen der Organisation in Form einer Fremdorganisation steuern kann, muss es sich auf die evolutiven Mechanismen der Organisation – *Variation*, *Selektion* und *Retention* – einlassen. Entscheidend für das Auslösen der Selektion und Variation ist das Nein. Die Herausforderung liegt darin, die Kommunikation im Anschluss an das Nein sicherzustellen, indem die Mechanismen der Variation und Retention durch den

---

<sup>33</sup> Vgl. hierzu ausführlich Burns (1961), Crozier und Friedberg (1977) sowie Pennings (1985).

Mechanismus der Selektion getrennt werden und auf diese Weise verschiedene Ebenen der Selektion erprobt werden können.

Für das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit ergibt sich hieraus die Konsequenz, dass es seine Aktivitäten an die evolutiven Mechanismen der Spitzensportorganisation anpassen muss. Nur dann können die Selbstorganisationsmechanismen der Spitzensportorganisation – *Arbeit, Arbeitsteilung* und *Autorität* – im Sinne einer Fremdorganisation durch das Qualitätsmanagement gesteuert werden. Und nur auf diese Weise kann das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit Variationen daraufhin überprüfen, wie förderlich sie für die Ziele des Qualitätsmanagements sind. So muss beispielsweise mit der Variation, dem Trainer bei seiner Tätigkeit im Sinne einer abgeleiteten Hierarchie mehr Entscheidungsspielräume einzuräumen, die Frage nach dem Sinn dieser Variation einhergehen. Dies bedeutet, dass darüber nachgedacht werden muss, welche Auswirkungen eine vergrößerte Entscheidungskompetenz des Trainers auf die Qualität seiner Tätigkeit und auf die Spitzensportorganisation hat. Die bereits erwähnte Tendenz der abgeleiteten Hierarchie, die direkte Hierarchie zu ersetzen, stellt z.B. eine in Betracht zu ziehende Auswirkung dar. Schließlich muss in einem weiteren Schritt eruiert werden, welche Entscheidungen notwendig wären, um die abgeleitete Hierarchie mit der strukturellen Beschaffenheit der Spitzensportorganisation konform zu machen.

## **Führung**

Damit die Qualität der Trainertätigkeit gemanagt werden kann, muss das Qualitätsmanagement einerseits ständig über die Selbstorganisationsmechanismen der Spitzensportorganisation informiert sein und andererseits seine Gestaltungsmaßnahmen den evolutiven Mechanismen anpassen. Für den Erfolg des Qualitätsmanagements wird es jedoch zudem entscheidend sein, dass es die Spitzensportorganisation mit einer angemessenen Form der Führung versieht.

Die Aufgabe der Führung liegt im Aufzeigen von Fortsetzungsbedingungen der Organisation. Da dies Stellen mit großer Entscheidungskompetenz eher zugetraut wird als solchen mit mittlerer oder kleiner hierarchischer Kompetenz, wird Führung in der Regel von der hierarchischen Spitze ausgeübt. Dies schließt allerdings nicht aus, dass auch hierarchisch tiefer angesiedelte Stellen führen können. Entscheidend für die Führung ist nur, ob es ihr gelingt, dass andere ihr

folgen. Hierin finden die verschiedenen Formen der Führung ihre Gemeinsamkeit: Ob legale, traditionale oder charismatische Führung, all diesen Formen der Führung ist es gelungen, andere an sich zu binden (vgl. Baecker, 2003, S. 281-282; ausführlich zu den Begriffen der legalen, traditionellen und charismatischen Führung vgl. Weber, 1972, S. 122ff.). Zurückzuführen ist diese Bindungswirkung darauf, dass

„in das Recht, die Tradition und das Charisma sowohl die Vorabinformation eingebaut ist, unter welchen Bedingungen sie gelten, als auch die Information, gegen welche Widerstände sie durchsetzungsfähig sind“ (Baecker, 2003, S. 282).

Die Voraussetzung für das Funktionieren der auf Recht, Tradition oder Charisma beruhenden Form der Führung sind gesellschaftliche Netzwerke, die bei der Ausübung von Führung in Anspruch genommen werden müssen. Diesem Gedanken folgend ist nicht die Führungsposition an sich das Überzeugende, sondern der Kalkül, welchen die Stelleninhaber aus den Netzwerken beziehen und welcher bei den Geführten beim Aufzeigen von Fortsetzungsbedingungen ständig mitschwingt (vgl. Baecker, 2003, S. 282; zum Kalkül der Netzwerke vgl. White, 1995, S. 714). Diese Inanspruchnahme des Kalküls eines Netzwerkes in der Organisation ist deshalb möglich, weil Netzwerke in Form von Machiavellihierarchien funktionieren,

„in denen die Akzeptanzbedingungen der Gefolgschaft jene Indifferenzonen definieren, die von der Führung für allfällige Anweisungen ausgenutzt werden können“ (Baecker, 2003, S. 282).

Die Indifferenzzone<sup>34</sup> stellt dabei jene Form des Autonomieverzichts dar, die dazu führt, dass Individuen in Organisationen entgegen ihrer eigenen Bedürfnisse und persönlichen Überzeugungen Verpflichtungen und Anweisungen folgen (vgl. Barnard, 1968; Habscheid & Knobloch, 2009, S. 180).

Entscheidend für die Motivation der Geführten, sich an die Ziele der Führung zu binden, ist jedoch zudem, dass die Führung ihre Durchsetzungsbedingungen entsprechend setzt. Und dies kann sie nur erreichen, wenn sie deutlich herausstellt, wie sie mit Divergenzen umgeht. Es geht demnach um die Kommunikation einer Führungstechnik. Erfolgsversprechend ist in der Regel vor allem jene Führungstechnik, die den Geführten zu jedem Zeitpunkt zugleich das Gefühl

---

<sup>34</sup> Der Begriff der Indifferenzzone ist auf Barnard (1968) zurückzuführen.

gibt, für die Führung sowohl eine glaubhafte Bedrohung als auch ein beherrschbarer Gegner darzustellen (vgl. Baecker, 2003, S. 284).

Doch nicht allen Organisationen kann das gleiche Maß an Führung „übergestülpt“ werden. Gerade in professionell verwalteten Organisationen, wie beispielsweise Behörden, Krankenhäusern oder Universitäten, wird nicht selten gänzlich auf eine Führung verzichtet. Als funktionales Äquivalent wirkt anstatt dessen die „Inszenierung des professionellen Selbstbildes“ (Baecker, 2003, S. 284). Diese Inszenierung ist in der Weise zu verstehen, dass alleine das Vorhandensein der Profession<sup>35</sup> bereits einen Konsens darstellt, der nicht thematisiert oder gar zum Gegenstand von Entscheidungen gemacht werden darf (vgl. Baecker, 2003, S. 284-285). Das Management muss sich folglich darauf einstellen, dass die Profession ihr institutionalisiertes Wissen und ihre institutionalisierte Macht bei jeder Entscheidung in der Organisation zur Geltung bringt (vgl. Baecker, 2003, S. 270-271).

Allerdings gilt für Professionen im selben Maße wie für andere Berufe die Udyische Inkonsistenz. Auch Professionen unterliegen dem Gesetz, dass das Ergebnis einer Arbeitsleistung nicht zwangsläufig mit dem Zustandekommen dieser in Zusammenhang stehen muss. Dementsprechend können Professionen nicht alle Faktoren kontrollieren und steuern, die hinsichtlich des Ergebnisses ihrer Arbeit von Relevanz sind. So wissen beispielsweise Ingenieure, dass noch so perfekt durchdachte Entwürfe aufgrund des Materials eventuell nur fehlerhaft umgesetzt werden können, und Ärzte wissen, dass sie alles richtig machen können, um Patienten zu helfen und diese am Ende eventuell doch sterben. Professionen wissen demgemäß um die Möglichkeit der Differenz zwischen Arbeit und Ergebnis und damit um das negative Komplement des angestrebten

---

<sup>35</sup> Aus systemtheoretischer Sicht stellen Professionen so genannte Leistungsrollen dar (z.B. Arzt im Medizinsystem, Richter im Rechtssystem), die ausgehend von vereinzelt Situationen funktionalisierter Kommunikation entstehen und sich institutionalisieren. Diese Leistungsrollen inkludieren so genannte Komplementärrollen, wie beispielsweise den Patienten im Medizin- oder den Klienten im Rechtssystem, durch professionelle Betreuung ins Funktionssystem (vgl. hierzu ausführlich Stichweh, 1990). Nach Cachay und Thiel (1999) lassen sich Professionen dadurch charakterisieren, dass sie ein spezifisches Problem der personalen Umwelt der Gesellschaft nach eigenen, professionsspezifischen Regeln und von Angesicht zu Angesicht bearbeiten. Dabei dominieren sie die Problembearbeitung, was bedeutet, dass eine ausgeprägte Experten-Laien-Differenz vorliegt, die Profession andere Berufsgruppen steuern kann und die Profession die Komplementärrollenkarriere, also die Dauer, in der sich der Klient in die Obhut des Professionellen begeben muss, definieren oder zumindest mitbestimmen kann (vgl. Cachay & Thiel, 1999).

positiven Ergebnisses. In den Augen der Professionen lässt sich das Management ihrer Arbeit in der Folge dadurch kennzeichnen, dass sie die Differenz sowie die negativen Komplemente im Auge behalten und zugleich das bestmögliche Ergebnis sicherstellen (vgl. Baecker, 2003, S. 271-272).

Entsprechend der Art der Organisation muss die Organisation also den adäquaten Umgang mit der Führung finden. Jede Organisation muss

„ihre eigene Balance der Repräsentation sachlicher, sozialer und zeitlicher Ungewißheit finden ... und diese Repräsentation sowohl auf Ebene der Personen oder Gruppen als auch auf der Ebene von Stellen, Abteilungen, hierarchischen Ebenen oder auf der Ebene der Professionen vornehmen“ (Baecker, 2003, S. 287).

Für das Management ergeben sich hieraus zwei Konsequenzen: Erstens muss es jene Positionen in der Organisation identifizieren, die Führungsaufgaben wahrnehmen müssen. Zweitens muss es diese Positionen mit Prominenz ausstatten, um diesen Gehör verleihen zu können (vgl. Baecker, 2003, S. 287; ergänzend vgl. Crozier, 1994). Folglich muss das Management in der Organisation herausstellen, dass den identifizierten Stellen Führungskompetenz zukommt.

### ***Zusammenfassung und Erkenntnisgewinn***

Der Führung kommt in der Organisation die Funktion zu, Fortsetzungsbedingungen aufzuzeigen und damit Anschlussentscheidungen zu ermöglichen. Damit Führung in der Organisation umgesetzt werden kann, muss das Management Stellen identifizieren, welchen Führungsaufgaben zugeteilt und Prominenz verliehen werden kann. Die für die Führung ausgewählten Stelleninhaber beziehen ihre Überzeugungskraft aus dem Kalkül gesellschaftlicher Netzwerke. Das Ausmaß umsetzbarer Führung steht in Abhängigkeit zu der Form der Organisation. In dem Maße, in dem sich in der Organisation Professionen finden, wird nicht selten vollständig auf Führung verzichtet, da diese als funktionales Äquivalent wirken. Dies ist darauf zurückzuführen, dass alleine das Vorhandensein einer Profession „verbietet“, diese zum Gegenstand von Entscheidungen zu machen. Allerdings schließt das Wissen und die Macht der Professionen nicht aus, dass das Ergebnis einer Tätigkeit mit der Qualität der Tätigkeit in Verbindung stehen muss.

Für das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit können hieraus verschiedene Schlussfolgerungen gezogen werden: Der Trainer ist in seiner Rolle als „Quasi-

Profession“ in zentraler Weise dafür verantwortlich, den Athleten zu sportlichen Höchstleistungen zu führen. Aus diesem Grund muss das Qualitätsmanagement dem Trainer Führungsaufgaben zugestehen und zugleich seiner Stelle innerhalb der Spitzensportorganisation Prominenz verleihen. Mit diesem Umstand untrennbar verbunden ist, dass die Spitzensportorganisation bei der Besetzung einer Trainerstelle darüber nachdenken muss, inwieweit potenzielle Kandidaten aus einem gesellschaftlichen Netzwerk jenen Kalkül beziehen können, welchen ihren Führungsentscheidungen die notwendige Überzeugungskraft verleihen wird. Hinsichtlich der Beurteilung der Trainertätigkeit muss das Management sich darüber bewusst sein, dass die Qualität der Trainertätigkeit nicht zwangsläufig mit dem „Ergebnis“ dieser Tätigkeit, der sportlichen Leistung des Athleten, zusammenhängt.

Die Erkenntnisse des theoretischen Diskurses lassen sich wie folgt zusammenfassen: Das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit ist Teil der Spitzensportorganisation und ihrer Entscheidungen. Entsprechend muss das Qualitätsmanagement im Blick haben, dass die binäre Codierung Sieg/Niederlage auf die Spitzensportorganisation und die Trainertätigkeit einwirkt. Ansatzpunkt für das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit ist die Gestaltung der Entscheidungsprämissen Kommunikationswege, Personalentscheidungen und Entscheidungsprogramme der Spitzensportorganisation. Nur durch Irritation dieser lassen sich die Selbstorganisationsmechanismen Arbeit, Arbeitsteilung und Autorität in der Weise stören, dass die Spitzensportorganisation dazu gezwungen ist, sie so zu verändern, dass eine dauerhaft hohe Qualität der Trainertätigkeit gewährleistet werden kann. Besondere Priorität muss das Qualitätsmanagement dem Trainer als Individuum zukommen lassen, da die Qualität der Trainertätigkeit in hohem Maße durch die Qualität des Trainers bedingt wird. Grundvoraussetzung für alle Aktivitäten des Qualitätsmanagements ist dabei, dass es sich kontinuierlich über die spezifischen Zustände in der Spitzensportorganisation informiert und es sich an die evolutiven Mechanismen der Spitzensportorganisation in Form der Variation, Selektion und Retention anpasst.

Anknüpfend an diese Erkenntnisse lässt sich das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit in der Spitzensportorganisation wie folgt definieren:

*Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit in der Spitzensportorganisation ist ein kontinuierlicher Prozess des Informierens über die Zustände in der Spitzensportorganisation und des Gestaltens der Organisationsstrukturen mit dem Ziel, auftretende Variationen daraufhin zu prüfen, wie förderlich sie für die Qualität der Trainertätigkeit sind, indem zwischen den Mechanismen der Evolution Grenzen gezogen werden, ohne dabei den Blick für die relevanten Referenzebenen zu verlieren.*

### **Konsequenzen für das weitere Vorgehen**

Ausgehend von den Erkenntnissen aus den theoretischen Überlegungen sowie der darauf basierenden Definition des Qualitätsmanagements der Trainertätigkeit in der Spitzensportorganisation muss abschließend eruiert werden, wie diese gezielt für die Analyse der Spitzensportorganisation, dem *zweiten Schritt* der Arbeit, genutzt werden können. Konkret stellt sich die Frage, welchen Blick die Erkenntnisse auf die Spitzensportorganisation eröffnen können. Was fehlt, ist also eine Heuristik, welche die Analyse leiten kann. Aus diesem Grund ist es notwendig, die Erkenntnisse der theoretischen Auseinandersetzung zusammenzuführen und auf diese Weise eine Heuristik für die Analyse der Spitzensportorganisation zu entwerfen.

Die Erkenntnisse des theoretischen Diskurses zeigen, dass sich das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit mit der *Arbeit* des Trainers auseinandersetzen muss. Hierbei muss es sich einerseits mit der Verteilung der fachlichen Kompetenzen des Trainers, andererseits mit der horizontalen Ausdifferenzierung der Kommunikationswege im Gesamten beschäftigen. Denn der Trainer ist in der Regel in ein Gefüge aus anderen Stellen eingebettet, wie beispielsweise weiteren Trainerstellen oder der Stelle des Sportdirektors. Dies führt dazu, dass es in der Spitzensportorganisation zwangsläufig zur *Arbeitsteilung* kommen wird, die vom Qualitätsmanagement beobachtet und gegebenenfalls gesteuert werden muss. Bei der Beobachtung der Trainerarbeit und der Arbeitsteilung muss das Qualitätsmanagement insbesondere den Umstand im Blickfeld haben, dass dem Trainer bei seiner Arbeit aufgrund seiner Rolle als „Quasi-Profession“ unter Umständen Freiheiten eingeräumt werden müssen. Entsprechend muss das

Qualitätsmanagement prüfen, ob hinsichtlich der Frage nach der *Autorität* die direkte Hierarchie um die abgeleitete Hierarchie ergänzt werden muss, um dem Trainer auf diese Weise eine größere Handlungsautonomie einzuräumen. So ist davon auszugehen, dass das Qualitätsmanagement dem Trainer beispielsweise in ausreichendem Maße Führungskompetenzen zugestehen muss, damit dieser den Athleten zu sportlichem Erfolg führen kann. Allerdings darf das Qualitätsmanagement dabei nicht übersehen, dass ihm in dem Maße Steuerungspotenzial entzogen wird, wie es dem Trainer abgeleitete Hierarchie zuweist.

Neben der Notwendigkeit, sich mit den Mechanismen der Selbstorganisation zu beschäftigen, wird aus der theoretischen Analyse zudem deutlich, dass sich das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit mit den beiden Formen der *Personalentscheidungen*, Rekrutierungs- und Versetzungsentscheidungen, befassen muss. Im Falle der Rekrutierung eines neuen Trainers ist die Auseinandersetzung mit der Arbeit der zu vergebenden Trainerstelle ein zentraler Ausgangspunkt, um ein Entscheidungsprogramm in Form einer Stellenbeschreibung festzulegen. Das Ausdifferenzieren dieses Zweckprogramms gibt weiteren Rekrutierungsentscheidungen insofern die Richtung vor, als dass die Einstellungskriterien aus diesen abgeleitet, potenzielle Bewerber anhand der Kriterien verglichen werden können und die Entscheidung für einen Trainer vor der Folie der Einstellungskriterien beurteilt werden kann. Daneben muss sich das Qualitätsmanagement weiteren Instrumenten zuwenden, welche die Unsicherheit der Rekrutierungsentscheidungen reduzieren können. Hierzu gehört auch, dass es entsprechende Konditionalprogramme ausdifferenziert, welche für verschiedene Ereignisse während des Rekrutierungsprozesses geeigneten Entscheidungswege vorsehen. Schließlich darf das Qualitätsmanagement bei der Rekrutierung eines Trainers nicht aus den Augen verlieren, dass potenzielle Kandidaten womöglich aus den Netzwerken des Spitzensports jenen Kalkül beziehen können, welcher mit der Trainertätigkeit verbundenen Führungsentscheidungen die notwendige Überzeugungskraft verleiht. Hinsichtlich der Versetzungsentscheidungen ist es bedeutsam, dass sich das Qualitätsmanagement mit der Struktur der zu besetzenden Trainerstelle auseinandersetzt. Denn ohne eine Vorstellung über die Anforderungen der betreffenden Stelle, kann es nicht zu einem „Matching“ zwischen Personalbeurteilung und der Stelle kommen, auf welche der Trainer versetzt werden soll.

Aus den theoretischen Überlegungen kann dabei ferner geschlussfolgert werden, dass Beurteilungen außerdem abseits der Versetzungsentscheidungen im Sinne der *Personalentwicklung* von höchster Relevanz sind, da Beurteilungen letztendlich die Grundlage dafür sind, den Trainer gezielt weiterzubilden und zu fördern. Entsprechend ist sowohl die Beurteilung als auch die Weiterbildung des Trainers für das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit von zentraler Bedeutung. Bei der Beurteilung muss das Qualitätsmanagement beachten, dass die Qualität der Trainertätigkeit nicht zwangsläufig mit dem Ergebnis dieser Tätigkeit, der sportlichen Leistung des Athleten, zusammenhängt. Dies ist damit zu begründen, dass nicht der Trainer, sondern nur der Athlet die sportliche Leistung erbringen kann. Wird der Code Sieg/Niederlage als Grad der Qualität an die Tätigkeit des Trainers angelegt, wird allerhöchstens das Ergebnis der Trainertätigkeit, nicht aber die Arbeit des Trainers an sich beurteilt. Aufgrund der Dominanz und der Relevanz des Siegescodes für den Spitzensport wird sich jedoch weder der Trainer noch das Qualitätsmanagement gänzlich dem Beurteilungskriterium der sportlichen Leistung des Athleten entziehen können.

Aus der Zusammenführung der Erkenntnisse ergibt sich für den zweiten Schritt der Arbeit, die Analyse der Spitzensportorganisation, dass erstens die *Selbstorganisationsmechanismen*, zweitens die *Personalentscheidungen* sowie drittens die *Personalentwicklung* ausgeleuchtet werden müssen.

Im Zusammenhang der Selbstorganisationsmechanismen gilt es dabei die *Arbeit und Autorität des Trainers* sowie die *Arbeitsteilung des Trainers mit anderen Stellen* zu analysieren. Hinsichtlich der Personalentscheidungen<sup>36</sup> ist es notwendig, die Prozesse der *Trainersuche* und *Trainereinstellung* zu untersuchen. Mit Blick auf die Personalentwicklung müssen die Prozesse der *Beurteilung des Trainers* und der *Weiterbildung des Trainers* betrachtet werden.

---

<sup>36</sup> Die ebenfalls den Personalentscheidungen zuzurechnenden Versetzungsentscheidungen werden aufgrund der zentralen Rolle der Beurteilung für diese im Rahmen der Analyse der Personalentwicklung diskutiert.

Folglich ergibt sich für die Analyse der Spitzensportorganisation folgende Untersuchungsheuristik:

(1) *Selbstorganisation*

Analysekomplex 1: Arbeit und Autorität des Trainers

Analysekomplex 2: Arbeitsteilung des Trainers mit anderen Stellen

(2) *Personalentscheidungen*

Analysekomplex 1: Trainersuche

Analysekomplex 2: Trainereinstellung

(3) *Personalentwicklung*

Analysekomplex 1: Beurteilung des Trainers

Analysekomplex 2: Weiterbildung des Trainers

Wie bereits im Rahmen der methodologischen Herangehensweise angemerkt, werden bei der Analyse der Spitzensportorganisation empirische Ergebnisse zur Illustration der soziologischen Argumentationslinie herangezogen. Bevor die Strukturen der Spitzensportorganisation analysiert werden können, muss aus diesem Grund geklärt werden, welcher empirischen Studie die Ergebnisse entstammen und wie diese konzipiert war.

### **3.3 Konzeption der zugrunde gelegten empirischen Studie**

Die empirischen Ergebnisse wurden im Rahmen des Forschungsprojekts „Berufsfeld Trainer“ erhoben. Das Projekt wurde durch das Bundesinstitut für Sportwissenschaft gefördert, die Laufzeit erstreckte sich über den Zeitraum von April 2006 bis September 2008 (ausführlich zur Konzeption und Durchführung der Studie vgl. Digel, Thiel, Schreiner & Waigel, 2010, S. 49-66). Die empirische Untersuchung des Projekts verschränkte quantitative und qualitative Methoden miteinander. Im Zusammenhang der *quantitativen Teilstudie* wurden Trainer (N = 1812) und Funktionsträger (N = 616) aller olympischen Sportarten per Fragebogenerhebung befragt. Die *qualitative Teilstudie* setzte sich aus Fallstudien

in Form von Experteninterviews (N = 32), biographischen Interviews (N = 6) sowie damit zusammenhängenden Begleitinterviews (N = 6) und einer Dokumentenanalyse zusammen.

Die empirische Studie des Projekts war insgesamt explorativ angelegt. Sie verfolgte das Ziel, in Folge der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Phänomen des Berufsfelds des Trainers sowie der theoriegeleiteten Entwicklung der Untersuchungsinstrumentarien systematisch als relevant erachtete Daten zu sammeln. In diesem Sinne ist die Anlage der empirischen Studie deutlich von hypothesenprüfenden Verfahren abzugrenzen (vgl. Bortz & Döring, 2006, S. 352-391).

### ***Quantitative Teilstudie***

Das Ziel der quantitativen Teilstudie war es, Trainer aus allen olympischen Sportarten sowie für Trainerfragen verantwortliche Funktionsträger in Form einer schriftlichen Fragebogenerhebung zu befragen. Die inhaltliche Zielsetzung bestand darin, systematisch Daten über folgende Aspekte zu erheben:

- Soziodemographische Merkmale der Trainer
- Verteilung der Trainer über die Sportarten
- Kennzeichnung der Beschäftigungssituation
- Karriereverläufe von Trainern im Spitzensport
- Verankerung von Trainern in den Organisationen des Sports
- Problemwahrnehmung der Trainer

### ***Beschreibung der Stichprobe***

Um festzustellen, für welchen Objektbereich die Aussagen der quantitativen Teilstudie gelten sollen, wurde in einem ersten Schritt die Grundgesamtheit der Trainer und Funktionsträger im deutschen olympischen Spitzensport bestimmt (allgemein vgl. Schnell, Hill & Esser, 2005, S. 265-267). Erschwert wurde dieser Arbeitsschritt einerseits durch die undurchsichtigen Beschäftigungsmodelle im deutschen Spitzensport sowie die Vielzahl an Sportarten und Arbeitgeber. Andererseits stellte sich bei der Bestimmung der Grundgesamtheit das Problem, Trainer aus dem Spitzensport von solchen zu unterscheiden, welche nicht im

Spitzensport tätig sind, sowie jene Funktionsträger zu identifizieren, welche für Trainerfragen verantwortlich sind. Die Problematik, welche sich aus der nur schwer zu überblickenden Spitzensportlandschaft ergab, wurde gelöst, indem unter enormen Arbeitsaufwand erstmals im deutschen Sport Datenbanken für Trainer und Funktionsträger angelegt wurden. Für die Abgrenzung der Grundgesamtheit wurden trennscharfe Unterscheidungskriterien eingeführt.

Die Grundgesamtheit der *Trainer* (N = 1812) wurde mittels zweier Auswahlkriterien bestimmt:

- Auswahlkriterium 1: Beschäftigung in einer Organisation des olympischen Spitzensports
- Auswahlkriterium 2: Leistungsniveau der Athleten

Tab. 4: Grundgesamtheit und Auswahl der Trainer im deutschen olympischen Spitzensport (vgl. Digel, Thiel, Schreiner & Waigel, 2010, S. 52)

		Grundgesamtheit	
		Auswahlkriterium Ebene 1	
		<b>Trainer aus Spitzensportorganisationen</b>	<b>Trainer von Spitzenathleten</b>
Vollerhebung	Spitzenverbände	Kaderathleten	
	Landessportbünde bzw. Landessportverbände	nur Athleten aus dem Top Team Peking Kader	
	Landesfachverbände		
	Olympiastützpunkte		
Teilerhebung	Vereine		
	Auswahlkriterium Ebene 2		
	<b>Trainer aus Ballsportarten Trainer der Bundesliga</b>		
	erste/zweite Liga Basketball m/w		
	erste/zweite Liga Handball m/w		
	erste/zweite Liga Fußball m/w		
	erste/zweite Liga Volleyball m/w		
erste Liga Wasserball m/w			
erste Liga Base- und Softball m/w			
erste Liga Feldhockey m/w			
erste Liga Eishockey m/w			

Als Beschäftigungsorganisationen des deutschen Spitzensports wurden nationale Fachverbände, Landesfachverbände, Landessportbünde/Landessportverbände<sup>37</sup>, Olympiastützpunkte sowie Vereine ausgemacht. Im Ergebnis führte das Anlegen des ersten Auswahlkriteriums zu einer Stichprobe, in welcher die Vereinstrainer stark überrepräsentiert waren. Zurückzuführen ist dies auf die verhältnismäßig große Anzahl an Vereinen im Spitzensport. Aus diesem Grund wurde als nachgeschaltetes Auswahlkriterium für die Vereinstrainer „Ball sport“ festgelegt (vgl. Tab. 4).<sup>38</sup>

Ausgewählt wurden die Erst- und Zweitligavereine (männlich und weiblich) der Sportarten Basketball, Fußball, Handball und Volleyball sowie die Erstligatrainer (männlich und weiblich) der Sportarten Base- und Softball, Feldhockey, Wasserball und Eishockey. Um auch die so genannten „Heimtrainer“ berücksichtigen zu können, welche durch das erste Auswahlkriterium unter Umständen nicht erfasst werden, wurde als zweites Kriterium die zum Erhebungszeitpunkt aktuelle Liste der Top-Team-Peking-Athleten herangezogen. Aus den beiden Auswahlkriterien sowie dem nachgeschalteten Auswahlkriterium ergab sich, dass für folgende Trainergruppen eine Vollerhebung durchgeführt wurde: Trainer der Spitzenverbände, Landessportbünde, Landesfachverbände und Olympiastützpunkte sowie „Heimtrainer“. Eine Teilerhebung wurde für die Vereinstrainer der genannten Sportarten durchgeführt.

Die Grundgesamtheit der für Trainerfragen verantwortlichen *Funktionsträger* im deutschen olympischen Spitzensport (N = 616) wurde mittels folgender Auswahlkriterien ermittelt:

- Auswahlkriterium 1: Beschäftigung in einer Organisation des olympischen Spitzensports
- Auswahlkriterium 2: Zuständigkeitsbereich

Das erste Auswahlkriterium sollte zum einen sicherstellen, dass nur Funktionsträger des deutschen olympischen Spitzensports in die Befragung einbezogen werden. Zum zweiten sollte das Auswahlkriterium gewährleisten, dass nur die

---

<sup>37</sup> Aus Gründen der Lesbarkeit wird im Fließtext ab sofort nur der Begriff Landessportbund verwendet. Gemeint sind damit immer auch die Landessportverbände.

<sup>38</sup> Dies ist damit zu begründen, dass die Individualsportarten verstärkt über Heimtrainer berücksichtigt werden (vgl. Auswahlkriterium 2).

Funktionsträger jener Organisationen ausgewählt werden, in welchen auch die für die quantitative Studie relevanten Trainer beschäftigt sind. Resultierend aus diesen beiden Bedingungen, entsprachen die Organisationen jener der Trainerstichprobe. Das zweite Auswahlkriterium grenzte die Stichprobe auf für Trainerfragen verantwortliche Funktionsträger, wie beispielsweise Personal- oder Ausbildungsangelegenheiten, ein.

#### *Aufbau der Untersuchungsinstrumentarien*

Für die Stichprobe der Trainer und Funktionsträger wurden theoriegeleitet zwei unterschiedliche Fragebogen mit größeren Schnittmengen konstruiert. Begleitet wurde der Entwicklungsprozess von Experten ausgewählter Landessportbünde, des Deutschen Olympischen Sportbunds sowie der Trainerakademie des Deutschen Olympischen Sportbunds. Zudem wurden die Fragebogen in Form eines Pretests erprobt und davon ausgehend optimiert.

Der Fragebogen für *Trainer* setzte sich aus folgenden Themenkomplexen zusammen (vgl. Tab. 5):

- Strukturelle Verankerung in den Organisationen des Sports
- Karrieren von Trainern
- Problemwahrnehmung der Trainer
- Soziodemographische Merkmale

Im Einzelnen umfasste der Themenkomplex *Strukturelle Verankerung in den Organisationen des Sports* Fragen zu den Aspekten Stellenbezeichnung und Arbeitgeber, Stellenbeschreibung und Einstellungskriterien, Tätigkeiten und Aufgaben, Stellung in der Hierarchie der Spitzensportorganisation, Ziele und Zielvereinbarungen sowie Beurteilung durch den Arbeitgeber. Im Zusammenhang der *Karrieren von Trainern* wurde nach dem Wissenserwerb, Ausbildungsstationen, Berufsstationen und dem Zugang zu der aktuellen Stelle gefragt. Die *Problemwahrnehmung* wurde über Fragen zur Anerkennung, Zufriedenheit sowie Belastung abgefragt. Im Rahmen der *soziodemographischen Merkmale* wurden das Alter, Familienverhältnisse und das Geschlecht erfasst.

Tab. 5: Struktur des Fragebogens für Trainer (modifiziert nach Digel, Thiel, Schreiner & Waigel, 2010, S. 54-55)

Themenkomplex	Einzelaspekte
Strukturelle Verankerung	- Stellenbezeichnung und Arbeitgeber - Stellenbeschreibung und Einstellungskriterien - Tätigkeiten und Aufgaben - Stellung in der Hierarchie des Vereins/Verbands/Olympiastützpunkts - Ziele und Zielvereinbarungen mit dem Arbeitgeber - Beurteilung durch Arbeitgeber
Karrieren von Trainern	- Wissenserwerb - Ausbildungsstationen - Berufsstationen - Zugang zur Stelle
Problemwahrnehmung der Trainer	- Anerkennung - Zufriedenheit - Belastung
Soziodemographische Merkmale	- Alter - Familienstand - Kinder - Geschlecht

Der Fragebogen für *Funktionsträger* umfasste folgende Themenkomplexe (vgl. Tab. 6):

- Strukturelle Verankerung in den Organisationen des Sports
- Soziodemographische Merkmale

Die Fragen zur *strukturellen Verankerung in den Organisationen des Sports* gingen folgenden Aspekten nach: Stellen-/Amtsbezeichnung des Funktionsträgers, Stellenbeschreibungen und Einstellungskriterien, Stellung der Trainer in der Hierarchie der Spitzensportorganisation, Zielvereinbarungen mit den Trainern, Beurteilung der Trainer sowie Strategien der Spitzensportorganisationen zur Zielerreichung. Entsprechend diente dieser Themenkomplex zu großen Teilen dem Zweck, Einzelaspekte aus einer zweiten Perspektive zu beleuchten. Die Fragen zu den *soziodemographischen Merkmalen* waren deckungsgleich zu denen des Trainerfragebogens.

Tab. 6: Struktur des Fragebogens für Funktionsträger (modifiziert nach Digel, Thiel, Schreiner & Waigel, 2010, S. 54-55)

Themenkomplex	Einzelaspekte
Strukturelle Verankerung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stellen- bzw. Amtsbezeichnung des Funktionsträgers</li> <li>- Stellenbeschreibungen und Einstellungskriterien</li> <li>- Stellung der Trainer in der Hierarchie des Vereins/Verbands/Olympiastützpunkts</li> <li>- Zielvereinbarungen mit Trainern durch den Arbeitgeber</li> <li>- Beurteilung der Trainer</li> <li>- Strategien der Vereine/Verbände/Olympiastützpunkte zur Zielerreichung</li> </ul>
Soziodemographische Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alter</li> <li>- Familienstand</li> <li>- Kinder</li> <li>- Geschlecht</li> </ul>

### *Datenaufbereitung und -auswertung*

Die gesamte Datenaufbereitung und -auswertung erfolgte mittels des Statistikprogramms SPSS für Windows. In diesem Programm wurde je eine Datenmatrix für Trainer und Funktionsträger angelegt. Nach Abschluss der Dateneingabe wurden die beiden Datensätze im Sinne der *Datenaufbereitung* bereinigt und einer Plausibilitätskontrolle unterzogen.

Im Zusammenhang der *Datenauswertung* wurden die Daten zunächst deskriptiv ausgewertet. Zurückgegriffen wurde dabei in der Regel auf Berechnungen zur Beschreibung von Häufigkeiten (Häufigkeitsverteilungen) und Maße der zentralen Tendenz (Mittelwerte). Da diese ersten Berechnungen deutliche Auffälligkeiten zwischen den Antworten der Trainer und Funktionsträger der einzelnen Arbeitgeber erkennen ließen, erfolgt die deskriptive Darstellung getrennt nach Arbeitgebern. Die genauere Betrachtung der Forschungsergebnisse zeigte in zahlreichen Kontexten auffällige Unterschiede zwischen der Gruppe der Honorartrainer (N = 213) und der Gruppe der angestellten Trainer (N = 633). Um inhaltliche Verzerrungen auszuschließen, werden aufgrund dessen im Rahmen dieser Arbeit ausschließlich die Ergebnisse der Trainer im Angestelltenverhältnis betrachtet.

Interessante Effekte zwischen den einzelnen Arbeitgebern wurden in allen Fällen auf Signifikanzen und, sofern möglich, auf Effektstärken überprüft. Auf diese Weise sollten Aussagen über die praktische Bedeutsamkeit eines signifikanten Unterschieds getroffen werden können. Für die Unterschiedsberechnungen wurde bei nominalskalierten Fragen der Mann-Whitney Test, für ordinalskalierte

Items der Chi-Quadrat Test sowie bei intervallskalierten Daten ein t-Test für unabhängige Stichproben durchgeführt. Die zugehörige Effektstärke wurde in Abhängigkeit des verwendeten Signifikanztests berechnet. Lediglich der Mann-Whitney Test ließ keine anschließende Berechnung der Effektstärke zu.

Die Ergebnisse der Itembatterien im Trainerfragebogen zur Wichtigkeit von Einstellungskriterien sowie Informationsquellen wurden mittels dimensionsreduzierender Verfahren analysiert. Zur Reduktion und Strukturierung der Datenfülle der Fragebatterien wurde zunächst eine Faktorenanalyse eingesetzt (vgl. Bortz & Döring, 2006, S. 377-378; Schnell, Hill & Esser, 2005, S. 466-467). Die Überprüfung der Reliabilität erfolgte auf der Basis einer Konsistenzanalyse mit Bestimmung des Alpha-Koeffizienten nach Cronbach. Die Faktorenzahl wurde anhand des Kaiser-Guttman-Kriteriums bzw. des Scree-Tests bestimmt. Mit den erhaltenen Faktoren wurde im Anschluss eine hierarchische Clusteranalyse nach der Ward-Methode mit darauf folgender Clusterzentrenanalyse durchgeführt.

### ***Qualitative Teilstudie – Teil A: Fallstudien***

Im Rahmen der Fallstudien der qualitativen Teilstudie wurden Experteninterviews und biographische Interviews durchgeführt.

#### *Beschreibung der Stichprobe*

In die Fallanalysen in Form der *Experteninterviews* wurden Vertreter zentraler Beschäftigungsorganisationen der Trainer des deutschen olympischen Spitzensports einbezogen. Im Einzelnen waren dies Vertreter folgender Organisationen: Olympiastützpunkte (N = 5), Spitzenverbände (N = 14) sowie Landesportbünde (N = 4). Darüber hinaus wurden Vertreter des Bundesinnenministeriums (N = 3), des Deutschen Olympischen Sportbunds (N = 5) und der Trainerakademie des Deutschen Olympischen Sportbunds (N = 1) interviewt; insbesondere um der Frage nach der Steuerung im Spitzensport gerecht werden zu können (vgl. Tab. 7).

Tab. 7: Auswahl der Kandidaten Experteninterviews (vgl. Digel, Thiel, Schreiner &amp; Waigel, 2010, S. 59)

Organisation	Anzahl
Bundesinnenministerium	3
Deutscher Olympischer Sportbund	5
Olympiastützpunkte	5
Trainerakademie des Deutschen Olympischen Sportbundes	1
Spitzenverbände	14
Landessportbünde bzw. Landessportverbände	4

Auf Ebene der Olympiastützpunkte bzw. Landessportbünde wurden je zwei Vertreter aus den neuen Bundesländern sowie drei bzw. zwei Vertreter aus den alten Bundesländern ausgewählt. Die Auswahl der Interviewpartner aus den Spitzenverbänden gestaltete sich aufgrund des breiten Spektrums an olympischen Sportarten etwas schwieriger. Um zu einer möglichst systematischen Auswahl zu gelangen, wurden auf Ebene der Spitzenverbände die Auswahlkriterien Winter- und Sommersport aus je einer medial weniger präsenten und einer medial stärker präsenten Sportart angelegt (vgl. Tab. 8). Bezüglich der Sommersportarten wurde zudem zwischen Individual- und Mannschaftssportart unterschieden.<sup>39</sup> In Folge dieser Auswahlkriterien wurden folgende Spitzenverbände ausgewählt: Deutscher Snowboardverband, Deutscher Skiverband, Deutscher Tischtennisbund, Deutscher Leichtathletikverband, Deutscher Hockey Bund und Deutscher Basketball Bund. Stellvertretend für die sechs ausgewählten Spitzenverbände wurde jeweils ein ehrenamtlicher und ein hauptamtlicher Vertreter berücksichtigt.

Die Vertreter des Bundesinnenministeriums, des Deutschen Olympischen Sportbunds sowie der Trainerakademie des Deutschen Olympischen Sportbunds wurden auf der Basis erster Interviewergebnisse sowie von Empfehlungen des Projektbeirats und einer ausgiebigen Recherche nach Zuständigkeiten einzelner Vertreter ausgewählt.

---

<sup>39</sup> Die Vertreter der biographischen Interviews wurden nach den gleichen Kriterien ausgewählt wie die Funktionsträger der Spitzenverbände (Experteninterviews).

Tab. 8: Auswahl der Sportarten (vgl. Digel, Thiel, Schreiner &amp; Waigel, 2010, S. 60)

Kriterien	Winter	Sommer	
		Individualsport	Mannschaftsport
Medial weniger präsent	Deutscher Snowboardverband	Deutscher Tischtennisbund	Deutscher Hockey Bund
Medial stärker präsent	Deutscher Skiverband	Deutscher Leichtathletikverband	Deutscher Basketball Bund

Die Stichprobe der *biographischen Interviews* setzte sich aus Bundestrainern (N = 6) der sechs für die Fallanalysen ausgewählten Spitzenverbände zusammen (vgl. Tab. 8). Da im Zusammenhang der biographischen Interviews unter anderem der Zugang zu Stellen und die Bedeutung von Mentoren von großer Bedeutung waren, wurde jedes biographische Interview um ein Begleitinterview (N = 6) ergänzt. Die Interviewpartner für die Begleitinterviews wurden in Absprache mit den befragten Trainern festgelegt. Bei allen Begleitinterviewpartnern handelte es sich um langjährige sowie zentrale Wegbegleiter des interviewten Bundestrainers.

#### *Aufbau der Untersuchungsinstrumentarien*

Für die Durchführung der Fallanalysen in Form der *Experteninterviews* wurde auf die Methode des problemzentrierten Interviews<sup>40</sup> zurückgegriffen (ausführlich zu problemzentrierten Interviews vgl. Lamnek, 2005, S. 364-365; Mayring, 2002, S. 67-72). Auf diese Weise sollte sichergestellt werden, dass das zu untersuchende Problem in seiner ganzen Komplexität erfasst wird. Im Vorfeld der Interviews wurde das zu erforschende Problem theoretisch erschlossen, es wurden Erkundigungen im Untersuchungsfeld eingeholt und das Fachwissen von Vertretern aus Landessportbünden, der Trainerakademie des Deutschen Olympischen Sportbunds sowie Trainern und anderen Experten wurde mit einbezogen. Auf der Basis dieser Vorarbeiten wurde für die Durchführung der Interviews ein Interviewleitfaden entwickelt, welcher je nach Interviewpartner leicht variiert wurde. Der Interviewleitfaden wurde im Vorfeld der Hauptuntersuchung in mehreren Interviews erprobt und überarbeitet.

Inhaltlich setzten sich die Experteninterviews aus folgenden Themenkomplexen zusammen (ausführlich vgl. Tab. 9):

- Qualität der Trainerarbeit
- Ausbildungssystem
- Zugang zu Trainerstellen
- Steuerung im Spitzensport
- Soziale Absicherung der Trainer

Tab. 9: Struktur des Interviewleitfadens für die Experteninterviews

Themenkomplex	Einzelaspekte
Qualität der Trainerarbeit	- Wissen - Kompetenzen - Berufserfahrung - Spitzensportliche Erfahrung als Athlet
Ausbildungssystem	- Lizenzausbildung - Hospitationen - Alternative Ausbildungsformen - Probleme des Weiterbildungssystems
Zugang zu Trainerstellen	- Stellenausschreibungen - Einstellungskriterien - Persönliche Bekanntschaft
Steuerung im Spitzensport	- Dezentralisierung - Strategieumsetzung
Soziale Absicherung der Trainer	- Vertragslaufzeiten - Abfindungsklauseln - Entlohnung

Die Fragen hinsichtlich der *Qualität der Trainerarbeit* zielten darauf ab, welche Wissensbestände sowie Kompetenzen ein Trainer benötigt und inwiefern spitzensportliche Erfahrungen als Athlet sowie Berufserfahrung für einen Trainer relevant sind. Der Themenkomplex *Ausbildungssystem* umfasste die Aspekte Lizenzausbildung, Hospitationen als Teil der Ausbildung, alternative Ausbildungsformen sowie die Probleme des Weiterbildungssystems. Im Zusammenhang des *Zugangs zu Trainerstellen* wurde thematisiert, welche Rolle Stellenausschreibungen, Einstellungskriterien und persönliche Bekanntschaften bei der Rekrutierung von Trainern spielen. Die *Steuerung im Spitzensport* beinhaltet

---

40 Der Begriff des problemzentrierten Interviews geht auf Witzel (1985) zurück. Er beschreibt dieses als einen Methodenmix, in welchen auch die biographische Methode, die Inhaltsanalyse und andere Methoden einfließen können.

tete die Aspekte der Dezentralisierung des Spitzensports und die damit verbundenen Schwierigkeiten einer einheitlichen Strategieumsetzung. Die Fragen zur *sozialen Absicherung der Trainer* beschäftigten sich mit den Vertragslaufzeiten der Trainer, Möglichkeiten der Abfindungsklauseln sowie der Entlohnung des Trainerpersonals (vgl. Tab. 9).

Für die Durchführung der *biographischen Interviews* wurde neben einem Interviewleitfaden eine grafische Unterstützung entwickelt. Der Leitfaden für die biographischen Interviews wurde, wie der Interviewleitfaden für die Experteninterviews, vor dem Hintergrund der theoretischen Überlegungen sowie in Kooperation mit Experten aus der Praxis entwickelt. Bei der grafischen Unterstützung handelte es sich um ein vorstrukturiertes Diagramm. Die y-Achse war skaliert (0 bis 10) und mit veränderbaren Beschriftungen versehen. Auf der x-Achse war ein Zeitverlauf dargestellt. Vor jedem Interview wurden, soweit möglich, die Stationen des zu befragenden Trainers als Sportler und als Trainer recherchiert und auf einer Leiste unter dem Diagramm für den entsprechenden Zeitraum eingetragen. Auf diese Weise wurde ein wichtiger Teil der jeweiligen Trainerkarriere visualisiert. Ausgehend davon war es das Ziel der graphischen Unterstützung, dass die Trainer auf gezielte Hinweise während des Interviews Sachverhalte im Diagramm veranschaulichen (ausführlich zur Methode vgl. Mayer, 2010; Thiel, Mayer & Digel, 2010).

Inhaltlich bearbeiteten die biographischen Interviews folgende Themenkomplexe:

- Karrierebeginn
- Höhen und Tiefen im Karriereverlauf
- Entscheidende Ereignisse im Karriereverlauf
- Zugang zu Stellen
- Mentoren und Netzwerke

Die Frage nach dem *Karrierebeginn* diente der zeitlichen Einordnung und dem Eruiieren der damit zusammenhängenden Ereignisse. Davon ausgehend wurden die *Höhen und Tiefen im Karriereverlauf* thematisiert sowie Begleitumstände erörtert. In einem weiteren Schritt wurde erfragt, welche Ereignisse zwischen den Extremphasen stattgefunden haben. Darauf aufbauend zielten weitere Fra-

gen auf *entscheidende Ereignisse im Karriereverlauf* ab, wie sportliche Erfolge, das Kennen lernen von bedeutsamen Personen oder die eigene Sportinvalidität. Im Zusammenhang des *Zugangs zu Stellen* wurde erfragt, wie der Rekrutierungsprozess beim Zugang zur aktuellen Trainerstelle ablief und welche Bedeutung dem Ausbildungsgrad als Trainer, Einstellungskriterien oder persönlichen Bekanntschaften dabei zukam. Der Themenkomplex *Mentoren und Netzwerke* wurde vor dem Hintergrund der Frage nach der Selbst- und Fremdzurechnung des beruflichen Erfolgs als Trainer behandelt.

#### *Datenaufbereitung und -auswertung*

Alle Expertengespräche und biographischen Interviews wurden wörtlich verschriftet. Da ausschließlich der Inhalt der Antworten einer Analyse unterzogen wurde, wurden die Sätze aus Gründen der Lesbarkeit geglättet, ohne dass eine Veränderung des Inhalts erfolgte. Vor allem Füllworte, Wortwiederholungen oder Pausen wurden nicht transkribiert. Die Transkriptionen wurden mit Zeitmarken versehen, welche bei der angeschlossenen Analyse die Orientierung im Interview erleichtern sollten. Die Texte wurden darüber hinaus vollständig anonymisiert. Persönliche Daten wurden mit Variablen gekennzeichnet, deren Bedeutung in einer separaten Legende festgehalten wurde. Nach der Transkription erfolgte die Überführung der Daten in das Software-Programm MAXQDA. Mit Hilfe dieses Computerprogramms wurden im Rahmen der Analyse der qualitativen Daten Kategoriensysteme konstruiert sowie die Codierung der Interviewpassagen vorgenommen.

Als Analyseverfahren wurde die qualitative Inhaltsanalyse gewählt, um den Kontext von Textbestandteilen berücksichtigen und latente Sinnstrukturen erkennen zu können. Wie bei der klassischen quantitativen Inhaltsanalyse wurde auch bei den Fallstudien auf eine systematische Technik zurückgegriffen. Das Material wurde kontrolliert und schrittweise bearbeitet. Das Kategoriensystem wurde in Anlehnung an die theoretischen Überlegungen<sup>41</sup> erstellt. Auf diese Weise konnten genau jene Aspekte aus dem umfangreichen Material herausgefiltert werden, welche relevant waren. Primäres Ziel der Analyse war es, die Fül-

---

<sup>41</sup> Bei induktiven Verfahren werden Kategorien aus dem Material gewonnen, bei deduktiven werden Kategorien aus dem theoretischen Zugang abgeleitet (vgl. Bortz & Döring, 2006, S. 330).

le des Materials auf die wesentlichen Inhalte zu reduzieren und durch Abstraktion einen überschaubaren Korpus zu schaffen, sowie Material zusammenzutragen und so zu neuen, zusammenhängenden Erkenntnissen zu gelangen (ausführlich zur Methode vgl. Bortz & Döring, 2006, S. 229-231; Lamnek, 2005, S. 402-407; Mayring, 2002, S. 114-120). Die erzeugten Kategorien wurden weiter ausdifferenziert und in Unterkategorien unterteilt. Davon ausgehend konnten die Ergebnisse übersichtlich bearbeitet und in Symbiose mit den Daten der quantitativen Studie gebracht werden.

### **Qualitative Teilstudie – Teil B: Dokumentenanalyse**

Da die Analyse von Material, das im Rahmen einer Dokumentenanalyse herangezogen werden kann, in der Regel einen neuen Blick auf den Gegenstandsreich der Untersuchung gewährt, wurde im Rahmen der qualitativen empirischen Studie zudem eine Dokumentenanalyse durchgeführt.

#### *Auswahl der zu analysierenden Dokumente*

Nach Mayring gilt es, als Kriterien für den Erkenntniswert von Dokumenten unter anderem danach zu fragen, welcher Art die verwendeten Dokumente zuzuordnen sind (vgl. Mayring, 2002, S. 47-50). In der Studie zum Berufsfeld des Trainers wurde auf zwei Typen von Dokumenten zurückgegriffen. Erstens waren dies Rahmenpapiere, welche über die strukturellen Bedingungen der Ausbildung und der Einbindung des Trainerberufs in die Sportorganisation Aussagen zuließen, wie beispielsweise die Ausbildungskonzeptionen der Spitzenverbände, die Rahmenrichtlinien für Qualifizierung des Deutschen Olympischen Sportbunds oder Strukturpapiere, die über die Verankerung des Trainerberufs in den Organisationen des Sports Aufschluss geben konnten. Zweitens wurde auf Protokolle von Tagungen und Sitzungen zurückgegriffen, welche den Trainerberuf zum Gegenstand hatten, wie z.B. die Protokolle von Tagungen des Bundesvorstands für Leistungssport oder die des Trainerbeirats. Alle Papiere wurden an den jeweiligen Geschäftsstellen postalisch oder elektronisch beantragt. Bei der Bereitstellung kam es dabei zum Teil zu erheblichen zeitlichen Verzögerungen. Einige Verbände stellten auch auf mehrfache Zusicherung ihrerseits weder die Ausbildungskonzeptionen noch die Strukturpläne zur Verfügung (für eine Übersicht der analysierten Dokumente vgl. Tab. 10).

Tab. 10: Auswahl zu analysierender Dokumente (vgl. Digel, Thiel, Schreiner & Waigel, 2010, S. 65)

<b>Organisation</b>								
<b>Dokument</b>	Deutscher Olympischer Sportbund	Trainerakademie	Deutscher Leichtathletik Verband	Deutscher Tischtennis Bund	Deutscher BasketballBund	Deutscher Hockey Bund	Deutscher Ski-Verband	Snowboardverband Deutschland
<b>Ausbildungskonzeptionen</b>								
Curriculum	-	X	X	X	X	X	X	X
Rahmenrichtlinien für Qualifizierung	X	-	-	-	-	-	-	-
Strukturpläne	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Strukturpläne/Steuerungsmodelle und sonstige konzeptionelle Dokumente</b>								
Steuerungsmodell Leistungssport	X	-	-	-	-	-	-	-
Leistungssport-Personalkonzepte	X	-	-	-	-	-	-	-
Konzeptionen Förderstufen	X	-	-	-	-	-	-	-
Satzung Deutscher Olympischer Sportbund	X	-	-	-	-	-	-	-
<b>Weitere Dokumente</b>								
Protokolle der Jahrestagungen	X	-	X	X	X	X	X	X
Protokolle Bundesvorst. für Leistungssport	X	-	-	-	-	-	-	-
Protokolle Trainerbeirat	X	-	-	-	-	-	-	-
Konferenz der Landessportbünde	X	-	-	-	-	-	-	-
Konferenz der Spitzenverbände	X	-	-	-	-	-	-	-
Anstellungsträger	X	-	-	-	-	-	-	-

Inhaltlich wurden bei der Dokumentenanalyse folgende Themenkomplexe schwerpunktmäßig behandelt:

- Zuständigkeiten für die Konzeption und Durchführung der Ausbildung zum Trainerberuf in Deutschland
- Inhalts- und Zielformulierungen der Trainerausbildung

- Verhältnis zwischen Dachverband und Mitgliedsorganisationen
- Steuerungsmöglichkeiten
- Förderung der verschiedenen Sportarten
- Stellenausschreibungen im Spitzensport

### *Datenauswertung*

Die Daten wurden auf zwei verschiedene Arten ausgewertet. Alle digital erhaltenen Daten wurden in das Softwareprogramm MAXQDA übertragen und dort, wie die Interviews, einer qualitativen Inhaltsanalyse unterzogen (vgl. Interviewstudie). Daten, die nicht in digitaler Form vorlagen, wurden nicht computergestützt ausgewertet, sondern über ein manuell angelegtes Kategoriensystem in die Untersuchung einbezogen.

## 4 Analyse der Spitzensportorganisation

Ausgehend von den theoretischen Vorüberlegungen stellt sich in einem *zweiten Schritt* der Arbeit die Frage, welche konkreten Probleme sich dem Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit in der Spitzensportorganisation stellen. Ein erster Blick auf die Oberflächenstruktur zeigt, dass für die Spitzensportorganisation Geld oftmals zur Grenze ihrer gewollten Handlungsmöglichkeiten wird. Erkennbar ist dies z.B. daran, dass sie in vielen Fällen nicht die benötigte Anzahl an Trainern beschäftigen, viele Trainer nur auf Honorarbasis an sich binden, die Trainer wiederholt nur mit kurzfristigen Verträgen ausstatten oder die Trainer im Regelfall nur unzureichend entlohnen kann.<sup>42</sup>

Für das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit sind die zur Verfügung stehenden Finanzmittel folglich nicht unbedeutend. Allerdings lässt sich durch diese nicht erklären, wodurch sich die Selbstorganisationsmechanismen, die Personalentscheidungen sowie die Personalentwicklungsbemühungen in der Spitzensportorganisation charakterisieren lassen und wie sich diese auf das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit auswirken.<sup>43</sup> Um hierüber differenzierte Aussagen treffen zu können, ist es notwendig, die Spitzensportorganisation vor der Folie der entwickelten Untersuchungsheuristik zu analysieren. Nur auf dieser Grundlage ist es möglich, die Hauptprobleme des Qualitätsmanagements der Trainertätigkeit zu identifizieren und eindeutig zu kennzeichnen.

### 4.1 Selbstorganisation

Folgt man der Untersuchungsheuristik, so gilt es bei der Analyse der Selbstorganisationsmechanismen nach der Spezifik der *Arbeit und Autorität des Trainers* sowie der *Arbeitsteilung des Trainers mit anderen Stellen* in der Spitzensportorganisation zu fragen.

---

<sup>42</sup> Zu den Anstellungsbedingungen der Trainer im deutschen Spitzensport sowie der Finanzierung des Leistungssportpersonals in den Spitzenverbänden siehe ausführlich in „Berufsfeld Trainer im Spitzensport“ (vgl. Digel, Thiel, Schreiner & Waigel, 2010, S. 172-220).

<sup>43</sup> Teile dieses Kapitels sind bereits in Form von Zeitschriftenartikeln erschienen (vgl. Schreiner & Thiel, 2011a; Schreiner & Thiel, 2011b).

Bei der Auseinandersetzung mit der *Arbeit des Trainers* muss der Blick dabei beispielsweise dafür geschärft werden, wie sich die Tätigkeitsstruktur des Trainers umreißen lässt, wodurch die Tätigkeit des Trainers bedingt wird oder inwieweit die Spitzensportorganisation dazu in der Lage ist, die Tätigkeit des Trainers in Form des horizontalen Ausdifferenzierens von Kommunikationswegen abzubilden. Hinsichtlich der *Autorität des Trainers* muss sich die Diskussion unter anderem damit beschäftigen, welche Stellung der Trainer im hierarchischen Gefüge der Spitzensportorganisation einnimmt, inwieweit die hierarchischen Kompetenzen des Trainers mit den Anforderungen seiner Tätigkeit zu vereinbaren sind oder inwiefern die Spitzensportorganisation dem Trainer bei der Ausführung seiner Tätigkeit Freiheiten einräumen muss. Bezüglich der *Arbeitsteilung des Trainers mit anderen Stellen* in der Spitzensportorganisation sind z.B. die Fragen relevant, inwieweit die Arbeitsteilung in Form einer Aufgabenverteilung an die verschiedenen Stellen formalisiert ist, inwiefern es zu Tätigkeitsüberschneidungen des Trainers mit anderen Stellen kommt oder in welchem Ausmaß die Organisation der Arbeitsteilung in der Spitzensportorganisation Ressourcen bindet.

#### 4.1.1 *Arbeit und Autorität des Trainers*

„Also das Feld ist so riesig, dass man sagen muss, nur, wie es vielleicht vor ein paar Jahrzehnten noch war, sich jetzt um das Training des Athleten zu kümmern, davon sind wir lange weg.“ (F110-Vertreter eines Spitzenverbands)

Diese Aussage steht sinnbildlich für das Tätigkeitsfeld des Trainers. Bereits die Leistungsoptimierung des Athleten umfasst nicht wenige Aufgaben, angefangen bei der Erstellung lang-, mittel- und kurzfristiger Trainingspläne bis hin zur Vermittlung allgemeiner und sportartspezifischer Bewegungstechniken sowie taktischer und strategischer Kompetenzen. Ferner ist die schwierige und umfassende Aufgabe der Führung des Athleten untrennbar mit der Leistungssteuerung des Athleten verbunden (vgl. Adam, 1975, S. 272; Cachay & Thiel, 1998; Digel, 2000, S. 6; Eidemann, 1977; Fornoff & Kilzer, 1994, S. 63; Friedrich & Fornoff, 1988; Hochstetler, 2004; Holz, 1984, S. 10-12; Nash & Collins, 2006, S. 466; Nordmann, 2006; Patsantáras, 1994, S. 199; Pyke, 2001; Woodman, 1993, S. 3). Darüber hinaus gehen mit der Arbeit als Trainer in der Regel verschiedenste Tätigkeitskomplexe einher, die zum Teil weit über die Leistungssteuerung des Athleten hinausgehen, wie beispielsweise das Agieren in den spezifischen

Strukturen des Spitzensports, Verwaltung, Management, Öffentlichkeitsarbeit oder Lehrtätigkeiten (vgl. Adam, 1975, S. 272; Cachay & Thiel, 1998; Digel, 2000, S. 6; Eidemann, 1977; Fornoff & Kilzer, 1994, S. 63; Friedrich & Fornoff, 1988; Gahai & Holz, 1986a, 1986b; Hochstetler, 2004; Holz, 1984, S. 10-12; Nash & Collins, 2006, S. 466; Nordmann, 2006; Patsantáras, 1994, S. 199; Pyke, 2001; Woodman, 1993, S. 3).

Im Ergebnis muss der Trainer bei der Bewältigung seines breiten Tätigkeitsfeldes zahlreiche Einzelaufgaben wahrnehmen (ausführlich vgl. Fornoff & Kilzer, 1994, S. 63-66; Grupe, 1979, S. 566; Holz, 1984, S. 10-12; Krüger, 1980, S. 216-217; Kutschke & Tronnier, 1983; Makarenko, 1985; Mallett & Côté, 2006, S. 215; Martin, 1970; Pyke, 2001; Röder, 1982; Rudolph, 1968; Seerig, 1985; Siefert, 1978; Stemmler, 1994, S. 100; Watson & Tharpe, 1990; Woodman, 1993, S. 3; Zieschang & Buchmeier, 1986) und Rollen einnehmen, wie z.B. die des Lehrers, Kommunikators, Managers, Vorgesetzten, Erziehers oder temporären Ersatzeelternteils (vgl. Cassidy & Jones, in Druck; Cross & Lyle, 1999; Hochstetler, 2004; Pyke, 2001, S. 4; Watson & Tharpe, 1990).

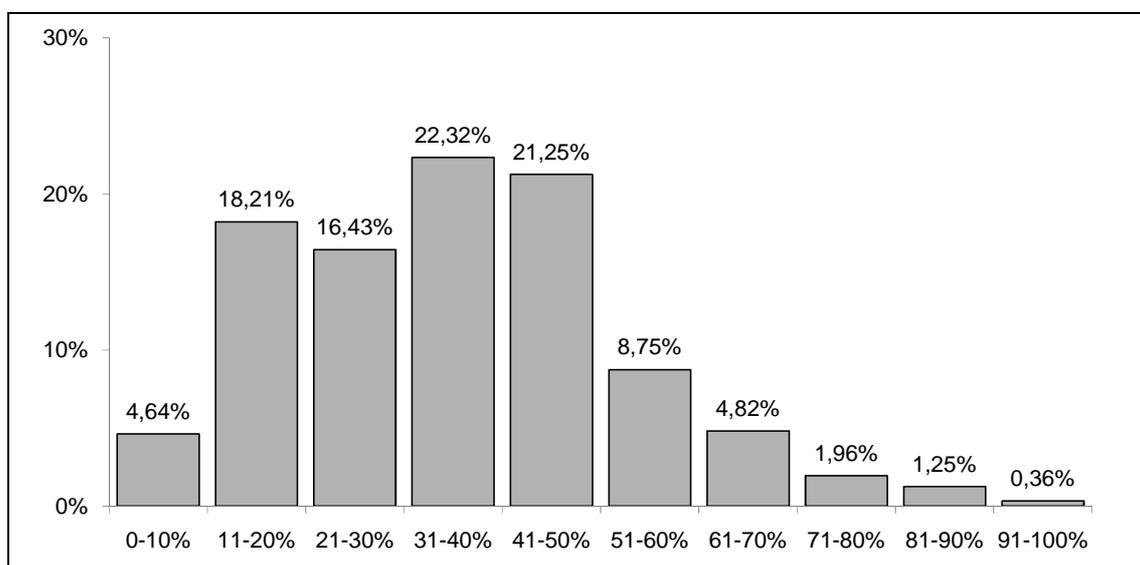


Abb. 1: Anteil der Arbeitszeit für organisatorische Tätigkeiten an der Gesamtarbeitszeit (Trainer)

Die vielfältigen, in keinem direkten Bezug zur Leistungssteuerung des Athleten stehenden Aufgaben führen nicht zuletzt dazu, dass der Trainer während eines nicht unbedeutenden Teils seiner Arbeitszeit nicht an der Leistungsoptimierung des Athleten arbeiten kann. Alleine für organisatorische Tätigkeiten muss mehr als die Hälfte der Trainer ein bis zwei Drittel ihrer Arbeitszeit aufbringen. Nur bei

wenigen Trainern ist der Anteil der Arbeitszeit für organisatorische Tätigkeiten niedriger als 21 % bzw. höher als 50 % (vgl. Abb. 1).

Dass Trainer zwangsläufig viele Aufgaben wahrnehmen, die weit über die Leistungssteuerung des Athleten hinausgehen und damit verbunden vielfältigen Rollenanforderungen gerecht werden müssen, wird vor allem dadurch bedingt, dass in der Spitzensportorganisation nicht selten Stellen fehlen, die den Trainer bei seiner Arbeit unterstützen (vgl. Borggrefe, Thiel & Cachay, 2006b, S. 39).

„Und dann kommt natürlich dazu, dass heutzutage, auch aufgrund mangelnder Personalkapazitäten, der Trainer weit mehr Aufgaben übernimmt in der Praxis als nur das reine Training durchzuführen, beziehungsweise reine Trainingsmaßnahmen zu erstellen und Trainingspläne zu entwickeln.“ (F119-Vertreter eines Landes-sportbunds)

„... weil viel organisatorische Sachen anstehen. Mehr Management, mehr Prozessorganisation und das eigentliche Training am Mann. Ich würde einfach sagen, notgedrungen durch die, na wie soll ich formulieren, den Fehlbedarf an Personal eigentlich auf eine Person zurückgreift.“ (F128-Vertreter eines Landessportbunds)

Der Fehlbedarf an Stellen ist darauf zurückzuführen, dass

„die Art und Ausprägung der Stellenstruktur ... beispielsweise abhängig von der jeweiligen Sportart und ihrem Professionalisierungsgrad [ist]“ (Borggrefe, Thiel & Cachay, 2006b, S. 39).

Unterstützungsstellen können grundsätzlich weitere Trainerstellen sein, welche den Trainer bei der Leistungssteuerung des Athleten unterstützen, Stellen für medizinisches bzw. psychologisches Personal, welche die Stabilität der Leistungsvoraussetzungen der Athleten fördern sowie Managerstellen bzw. Ämter für Vereins- bzw. Verbandsfunktionäre, welche die finanziellen und organisatorischen Ressourcen der Wettkampfeinheit steuern (vgl. Cachay & Thiel, 1998, S. 13-14).<sup>44</sup>

In dem Maße, in dem in der Spitzensportorganisation nicht ausreichend Unterstützungsstellen zur Verfügung stehen, nimmt der mögliche Spezialisierungsgrad der Trainerstelle ab. Für das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit ist dies insofern problematisch, als dass sich der Trainer nicht mehr auf seine originäre Aufgabe, die Leistungsoptimierung des Athleten, konzentrieren kann. Ganz gegenteilig wird der Trainer bei seiner täglichen Arbeit dazu gezwungen, seine Aufmerksamkeit zeitgleich auf verschiedene und andere Aufgaben zu

---

<sup>44</sup> In Heinemann und Horch (1988) sowie Heinemann und Schubert (1992) finden sich ausführliche Darstellungen der Strukturbesonderheiten von Sportvereinen (ausführlich vgl. Heinemann & Horch, 1988; Heinemann & Schubert, 1992)

lenken bzw. seinen Aufmerksamkeitsfokus ständig zu wechseln. Denn die verschiedenen Aufgaben können nicht auf verschiedene Stellen verteilt werden, sondern müssen im schlechtesten Fall ausschließlich vom Trainer wahrgenommen werden.

Für die Spitzensportorganisation bedeutet allein diese problematische Aufgabenvielfalt, dass das Anfertigen detaillierter Stellenbeschreibungen in Form eines Zweckprogramms und damit das Zeichnen von Kommunikationswegen mit enormen Schwierigkeiten verbunden ist. Hinzukommt, dass nahezu die Hälfte aller Trainer (48,66 %) ihre Arbeitszeit direkt am Athleten verbringt (vgl. Abb. 2).

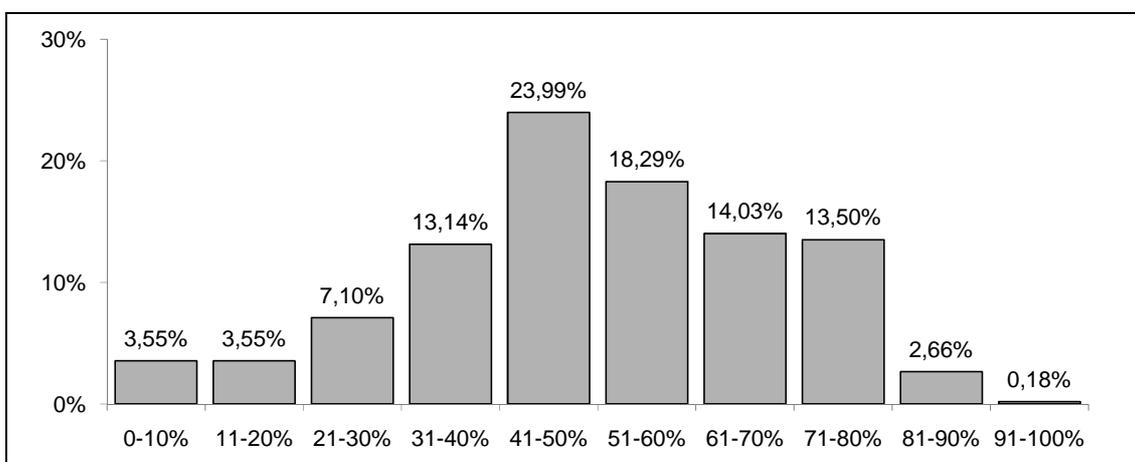


Abb. 2: Anteil der Arbeitszeit am Athleten von der Gesamtarbeitszeit (Trainer)

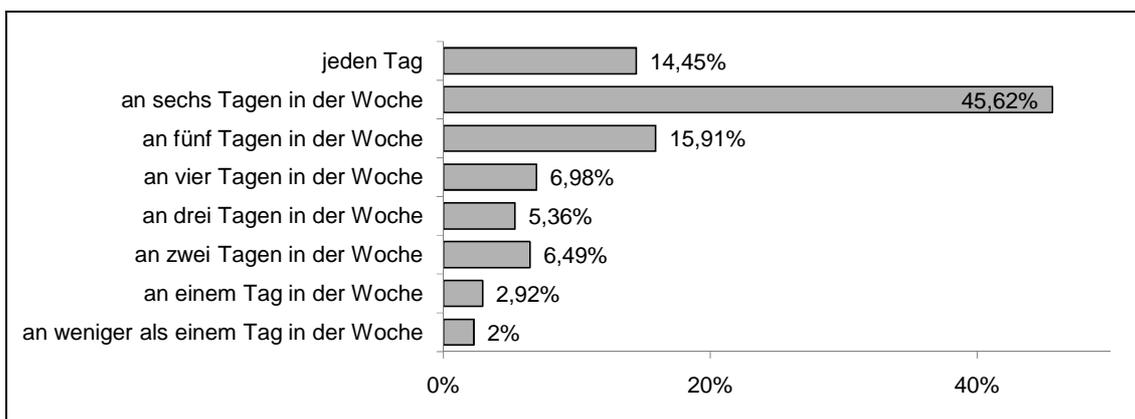


Abb. 3: Arbeitshäufigkeit mit Athlet (Trainer)

Und insgesamt 75,98 % aller angestellten Trainer arbeiten an fünf oder mehr Tagen in der Woche mit ihren Athleten zusammen. Dabei betreuen 14,45 % der Trainer ihre Athleten täglich, 45,62 % tun dies an sechs Tagen pro Woche sowie 15,91 % an fünf Tagen in der Woche. 6,98 % der Trainer arbeiten an vier Tagen pro Woche mit ihren Athleten zusammen. Weitere 5,36 % betreuen ihre Athleten an drei Tagen sowie 6,49 % an zwei Tagen in der Woche. Nur einmal

wöchentlich bzw. weniger als einmal wöchentlich arbeiten 2,92 % bzw. 2,27 % der Trainer mit ihren Athleten (vgl. Abb. 3).

Im Hinblick auf die direkte Arbeit mit und am Athleten stellt sich das Problem, dass nicht alle sich im Feld ergebenden Tätigkeitserwartungen klar vorausgesagt werden können. Eine Stellenbeschreibung kann in der Regel nur Alltagsaufgaben, die im direkten face-to-face-Kontakt mit den Athleten anfallen, detailliert festlegen und entsprechend können auch Kommunikationswege nur diesbezüglich klar gekennzeichnet werden. Die Individualität der Athleten und deren Umfelds macht eine umfassende Festlegung von Kompetenzerwartungen, die an spezifische Situationen gekoppelt sind, recht schwierig. Unabhängig vom Niveau und Umfeld der Wettkampfeinheit ist die Arbeit als Trainer durch ständige, unvorhersehbare Veränderungen geprägt. In Anlehnung an Bette (1984) könnte man von einer funktional diffusen Rolle des Trainers sprechen. Entsprechend wirken unzählig viele Faktoren auf die sportliche Leistung des Athleten, die in Trainingsplänen nur schwer zu berücksichtigen sind, angefangen bei Verletzungen und Krankheit über nicht steuerbare Einflüsse auf die aktuelle Stimmung des Athleten, wie z.B. die Trennung von der Freundin bzw. dem Freund, Abitur oder eine Erkrankung der Eltern, bis hin zur Qualität des Hotels bei einem Wettkampf (vgl. Cushion, 2001; Gahai & Holz, 1986a; Hochstetler, 2004; Lyle, 2002, S. 309; Nash & Collins, 2006, S. 472; Patsantáras, 1994, S. 199-200; Stemmler, 1994, S. 100).

All diese Aspekte tangieren aber den Zuständigkeitsbereich des Trainers. Auch wenn er in den meisten Fällen keinen Zugriff auf die Problemursachen hat, so wird von ihm dennoch erwartet, zumindest die Befindlichkeit des Athleten zu fördern. Und er soll in der Lage dazu sein, den Prozess des Lehrens und Lernens in unterschiedlichen Situationen mit unterschiedlichen kontextualen Bezügen bei unterschiedlichen Athleten, die selten gleich verlaufen, kompetent zu steuern (vgl. R. Jones, 2007, S. 159; Jones, 2006; Nash & Collins, 2006, S. 472). Diesbezügliche komplexe Kompetenzerwartungen, die aus der starken Situationsabhängigkeit der Arbeit mit und am Athleten resultieren, können aber nur schwerlich in Stellenbeschreibungen vorstrukturiert werden.

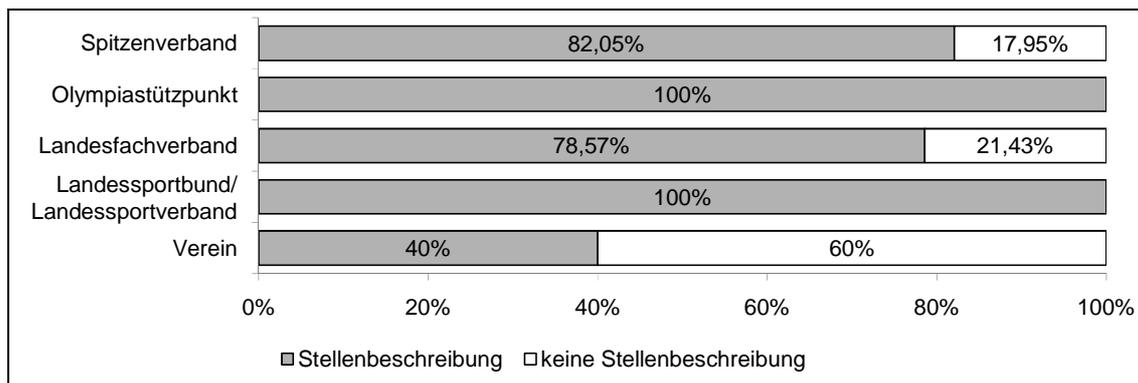


Abb. 4: Zum Vorhandensein von Stellenbeschreibungen (Funktionsträger)

Angesichts dessen ist es nicht verwunderlich, dass Spitzensportorganisationen häufig keine Stellenbeschreibungen anfertigen. Nur in 64,2 % aller Spitzensportorganisationen finden sich Aufgabenbeschreibungen für Trainerstellen (vgl. Abb. 4). Über die Verteilung der einzelnen Arbeitgeber liegt ein signifikanter Unterschied vor ( $p = 0,000$ ). Sowohl in Olympiastützpunkten als auch in Landessportbünden werden die Aufgaben für Trainer immer beschrieben. In ungefähr vier Fünftel der Fälle liegen in Spitzenverbänden (82,05 %) sowie in Landesfachverbänden (78,57 %) Beschreibungen für die Trainerstellen vor. In Vereinen gestaltet sich die Situation etwas anders. Hier werden nur in 40,0 % der Fälle Stellenbeschreibungen angefertigt.

Wenn Stellenbeschreibungen vorliegen, scheinen diese in den seltensten Fällen detailliert zu sein.

„Ich denke mal, dass zwar in den Ausschreibungen verschiedenes drin enthalten ist, aber echte Stellenbeschreibungen? Glaube ich kaum, dass die bei den Spitzenverbänden flächendeckend vorhanden sind.“ (FI9-Vertreter eines Olympiastützpunkts)

„Es existiert eine Stellenbeschreibung. Ganz klar, ist oft schwierig, das einzugrenzen.“ (FI27-Vertreter eines Landessportbunds)

Dies bestätigen außerdem die Analysen von Aufgaben- und Stellenbeschreibungen in den Spitzensportorganisationen. Zum einen umfassen die inhaltlichen Beschreibungen der Trainerstellen in der Regel nicht alle Aufgabenbereiche, zum anderen bleiben sie im Hinblick auf zeitliche, soziale und sachliche Dimensionen des Trainerhandelns häufig weitgehend offen. Gerade bei den organisatorischen Aufgaben liegt es oft in der Hand des Trainers, wann er was mit welcher Unterstützung macht. Die schriftliche Befragung der Trainer zeigt, dass die Stellenbeschreibungen in fast allen Fällen einzelne Aufgaben des Aufgabenkomplexes „Trainingssteuerung des Athleten“ beinhalten (vgl. Tab. 11).

Weitere Aufgabenkomplexe des Trainers, wie beispielsweise die Betreuung der Athleten im sozialen Bereich, die Ausbildung anderer Trainer, Verwaltungsarbeit oder Gremienarbeit werden weitaus nicht immer in einer Stellenbeschreibung festgehalten.

Tab. 11: Zuständigkeiten laut Arbeitsvertrag (Trainer)

Aufgaben	Laut Arbeitsvertrag zuständig
Langfristige Trainingsplanung	92,7 %
Langfristige Wettkampfplanung	90,4 %
Vorbereitung einzelner Trainingseinheiten	94,4 %
Durchführung einzelner Trainingseinheiten	95,6 %
Betreuung der Athleten bei Wettkämpfen	97,1 %
Koordination am Trainings- und Wettkampfprozess beteiligter Personen	77,2 %
Betreuung der Athleten im sozialen Bereich	59,8 %
Beobachtung des nationalen Wettkampfgeschehens	69,2 %
Beobachtung des internationalen Wettkampfgeschehens	52,2 %
Sichtung von Nachwuchsathleten	84,7 %
Förderung von Nachwuchsathleten	88,7 %
Ausbildung anderer Trainer	69,1 %
Verwaltungsarbeit	73,8 %
Öffentlichkeitsarbeit	45,9 %
Gremienarbeit	62,6 %

Das Qualitätsmanagement muss sich darüber im Klaren sein, dass die Anforderung und Verantwortung an den Trainer in der Rolle als Entscheider in dem Maße steigen, wie die Spitzensportorganisation die Aufgaben des Trainers nicht im Detail programmieren kann. Und so haben sich die Ansprüche an Trainer aus Sicht der Betroffenen längst schon von der rein sportartspezifischen Betreuung hin in Richtung einer allgemeinen Handlungskompetenz für Situationsmanagement verschoben. Spitzensportorganisationen benötigen Trainer, die situativ richtige Entscheidungen treffen können. Aufgrund dessen lassen sich die Anforderungen an Trainer im Spitzensport durchaus mit den Anforderungen an Führungspositionen vergleichen, welche sich in Spitzenbereichen von Unter-

nehmen finden (vgl. Cushion, Armour & Jones, 2003, S. 218; Gilbert & Trudel, 2001; R. Jones, 2007, S. 159; Jones, 2006).

Dies ist für das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit von entscheidender Bedeutung. Denn was bei der formalen Festlegung von Zuständigkeiten und Aufgabenbereichen bei Trainerstellen zwangsläufig fehlt, ist die Situationsbezogenheit. Hier zeigt sich ein Dilemma. Einerseits ist es wünschenswert, dass es in Berufen situationsübergreifende Handlungsanleitungen gibt. Andererseits scheinen diese gerade im Trainerberuf aufgrund der hochgradigen Individualität und situativen Spezifität der Trainer-Athleten-Beziehung nur wenig zu nützen. Mehr noch: Wie in Interviews geäußert wurde, behindern inhaltliche Beschreibungen von Aufgaben einer Trainerstelle im Alltag eher die situative Unsicherheitsabsorption, da ein Problem eines Athleten x zum Zeitpunkt y im Wettkampf z nicht unbedingt vergleichbar ist mit dem Problem des gleichen Athleten zum Zeitpunkt a im Wettkampf b (vgl. Digel, Thiel, Schreiner & Waigel, 2010). Der Trainer kann häufig nur in der direkten Interaktion mit seinen Athleten mittels eines „turn taking“ sofort und flexibel entscheiden.

Damit der Trainer situativ richtig entscheiden kann, benötigt er eine ausgeprägte Handlungskompetenz. Dies setzt voraus, dass der Trainer auf ein umfangreiches sportartspezifisches Wissen über Technik, Taktik und Strategie der Sportart und sportartübergreifendes Wissen aus den verschiedenen sportwissenschaftlichen Teildisziplinen zurückgreifen kann (vgl. Abraham & Collins, 1998, S. 68; Campbell, 1993; Côté, Salmela, Trudel, Baria & Russell, 1995; Gilbert & Trudel, 1999a, S. 1-4; Martens, 1997; Nash & Collins, 2006, S. 473-474; Nordmann, 2006, S. 19) sowie über eine ausgeprägte Reflexions-, Fach- und Methoden-, Sozial- sowie Selbstkompetenz verfügt (vgl. Bell, 1997; Borggrefe, Thiel & Cachay, 2006b; Cachay & Thiel, 1997; Fernandez-Balboa, 1997; Gilbert & Trudel, 2005; Hotz, 1990, S. 45; Jones, 2000, S. 34; Macdonald & Tinning, 1995; Martens, 1997; Nordmann, 2006, S. 19; Tan, 1997).

In diesem Zusammenhang stellt sich allerdings das Problem, dass insbesondere Trainerneulinge gar nicht über das notwendige Wissen und die notwendigen

Kompetenzen verfügen können, um situativ richtig entscheiden zu können.<sup>45</sup> In der Regel benötigen Trainer Jahre der Berufserfahrung um sich eine ausreichend große Handlungskompetenz aneignen zu können (vgl. Knowles, Gilbourne, Borrie & Nevill, 2001). Zwar bildet sich ebenso bei Ärzten oder Richtern die Sicherheit situativ richtig zu entscheiden oft erst nach langer Berufserfahrung aus. Doch diese Berufe haben in der Regel ein Arsenal an Wenn-Dann-Vorgaben zur Verfügung, die ihnen wenigstens eine Orientierung in unterschiedlichen beruflich relevanten Situationen geben. Der Trainer muss dagegen häufig erst herausfinden, was überhaupt das Problem ist, weshalb sein Athlet nicht die volle Leistung bringt (vgl. R. Jones, 2007, S. 159; Jones, 2006).

Oft kann nur der Trainer selbst entscheiden, wie er in den verschiedenen Situationen handelt. Der Trainer muss dementsprechend durch seine Handlungskompetenz kompensieren, dass er sich nicht mehr oder nur in sehr geringem Maße an der inhaltlichen Beschreibung seiner Trainerstelle orientieren und dennoch in der direkten Interaktion mit seinem Athleten sofort und flexibel in den verschiedenen und nicht selten neuen Situationen richtig entscheiden kann. Hierfür muss er ständig jene Informationen fixieren, welche sich aus der Interaktion mit seinem Athleten ergeben, damit es überhaupt zur Bearbeitung eines Problems kommen kann. Und genau dies kann beim nächsten Athleten schon wieder anders sein. Bedenkt man dabei die Vielfältigkeit der Trainertätigkeit, dann stellt sich zusätzlich die Schwierigkeit, dass aufgrund der starken Fragmentierung des Arbeitsalltages nur wenig Zeit für langfristiges Planen bleibt. Dazu kommt, dass der Trainer keinesfalls alle potentiell leistungsrelevanten Probleme bearbeiten kann, sondern die selektieren muss, die ihm persönlich als bearbeitungswürdig erscheinen.

In Folge der hohen Tempoanforderungen an die Trainerstelle und der häufigen Situationswechsel benötigt der Trainer ein großes Maß an Autonomie in Form der abgeleiteten Hierarchie. Allerdings ist die Spitzensportorganisation oftmals nicht dazu in der Lage, dem Trainer das benötigte Ausmaß an Entscheidungsautonomie zuzuweisen. Zurückzuführen ist dies darauf, dass sie ohne genaue Kenntnisse über das Tätigkeitsfeld des Trainers keine Aussagen darüber treffen

---

<sup>45</sup> In der Folge wird die Entwicklung des Trainerpersonals in dem Maße zur Aufgabe der Spitzensportorganisation, wie dem Trainer die notwendigen Wissensbestände und Kompetenzen fehlen (vgl. Kap. 4.3).

kann, bei welchen Entscheidungen der Trainer Entscheidungsfreiheit benötigt. Für den Trainer bedeutet das, dass er sich die Entscheidungsautonomie oftmals selbst einräumen muss, wenn er seinen Arbeitsfluss sicherstellen möchte. Doch genau dies ist in den meisten Fällen nur sehr bedingt möglich, da der Status des Trainers unter Konkurrenz- und Wettbewerbsgesichtspunkten zustande kommt. Daraus resultierend können sich allenfalls erfolgreiche Trainer in der Spitzensportorganisation eine große Handlungsautonomie erkämpfen (vgl. Bette, 1984, S. 53-54).

Und selbst wenn sich der Trainer aufgrund sportlicher Erfolge die benötigte Handlungsautonomie erkämpfen kann, ändert dies nichts daran, dass sie nicht unbedingt mit der Positionierung des Trainers in der Hierarchie der Spitzensportorganisation kompatibel ist. Denn im Normalfall ist der Trainer in der Hierarchie relativ weit unten angesiedelt. In Vereinen als klassische Form der deutschen Sportorganisation besitzt das demokratisch gewählte Präsidium nach der Hauptvollversammlung die höchsten Entscheidungsbefugnisse. Diesem untergeordnet ist in der Regel das Management, welchem in der Regel die hierarchischen Kompetenzen zur Steuerung der zentralen Arbeitsabläufe und Entscheidungsprozesse innerhalb der Spitzensportorganisation zugeteilt sind. Darüber hinaus sind Managerstellen in den meisten Fällen mit der Entscheidungskompetenz ausgestattet, Trainer einzustellen und zu entlassen. Noch eine Hierarchieebene tiefer findet sich für gewöhnlich der Trainer. Aufgrund der Charakteristika von Freiwilligenvereinigungen ist der Trainer folglich, wie alle weiteren Hauptamtlichen, nur der verlängerte Arm des Ehrenamts (vgl. Borggreffe, Thiel & Cachay, 2006b, S. 40; Thiel, 2002, S. 115ff.). In ausgegliederten Kapitalgesellschaften ist der Trainer zwar nicht der verlängerte Arm des Ehrenamts und außerdem ist die Hierarchie in stärkerem Maße formalisiert. Die Gemeinsamkeit mit Vereinen liegt jedoch darin, dass der Trainer auch hier im Normalfall über die geringsten Entscheidungsbefugnisse verfügt.

Für das Qualitätsmanagement ist also entscheidend, dass selbst eingeräumte Autonomie nicht zwangsläufig dazu führt, dass die Unterschiede in den hierarchischen Kompetenzen der einzelnen Stellen innerhalb der Spitzensportorganisation aufgehoben werden. Im Normalfall verfügt der Trainer weiterhin über die geringsten hierarchischen Kompetenzen. Dies führt dazu, dass Entscheidungen des Trainers nicht selten von übergeordneten Stellen oder Ämtern zurückge-

wiesen bzw. konterkariert werden. Wird zudem davon ausgegangen, dass eine Entscheidung nur dann Gültigkeit erfährt, wenn sie auf Akzeptanz trifft, dann kann mit selbständig eingeräumter Entscheidungsautonomie grundsätzlich ein erhebliches Behinderungspotential für die Arbeit des Trainers verbunden sein (vgl. Digel, Thiel, Schreiner & Waigel, 2010, S. 40).

#### 4.1.2 Arbeitsteilung des Trainers mit anderen Stellen

Kommt es in der Spitzensportorganisation zur Arbeitsteilung des Trainers mit anderen Stellen, muss diese organisiert werden. Beispielsweise müssen während einer normalen Trainingswoche in der Regel die Arbeitsprozesse des Trainers mit jenen seines Assistenztrainers oder des medizinischen Personals abgestimmt werden. Und dies ist nur eines von unzähligen Beispielen für die in der Spitzensportorganisation ständig notwendigen Abstimmungsprozesse der Trainertätigkeit mit den Tätigkeiten der anderen Stellen. Grundlage der Organisation der Arbeitsteilung ist, dass die zu erledigenden Aufgaben eindeutig den unterschiedlichen Stellen zugewiesen werden. Allerdings ist dies in den Spitzensportorganisationen weitaus nicht immer der Fall.

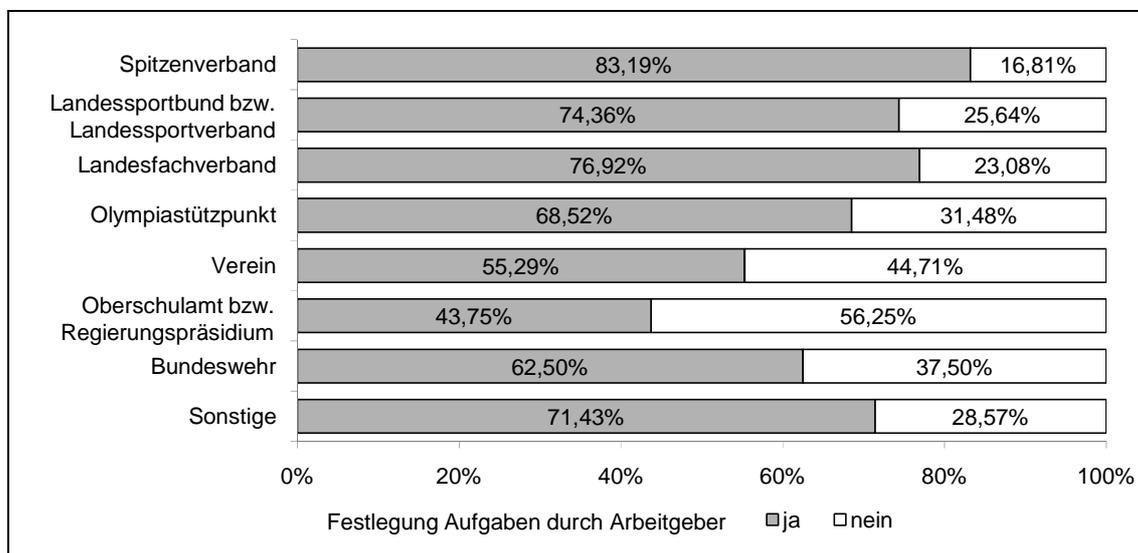


Abb. 5: Festlegung der Aufgabenverteilung durch den Arbeitgeber (Trainer)

Über alle Spitzensportorganisationen hinweg sind die Aufgaben der verschiedenen Stellen in nur 72,5 % der Fälle festgelegt. Zwischen den Arbeitgebern findet sich ein signifikanter Unterschied ( $p = 0,000$ ). In Spitzenverbänden (83,19 %), Landesfachverbänden (76,92 %), Landessportbünden (74,36 %) sowie Olympiastützpunkten ist die Aufgabenverteilung am häufigsten festgelegt

(vgl. Abb. 5). In rund zwei Drittel der Fälle ist in Olympiastützpunkten (68,52 %) und der Bundeswehr (62,5 %) fixiert, wer welche Aufgaben übernehmen muss. Am wenigsten oft werden Aufgaben in Vereinen (55,29 %) sowie Oberschulämtern<sup>46</sup> (43,75 %) klar zugeteilt.

Hinzu kommt, dass die 72,5 % der Spitzensportorganisationen, welche die Aufgaben der unterschiedlichen Stellen generell festlegen, nur einen mittleren Formalisierungsgrad aufweisen ( $M = 3,45; \pm .95$ ). Dies bedeutet, dass die Aufgabenverteilungen weitaus nicht immer schriftlich festgelegt werden und in nicht wenigen Fällen auf mündlichen Vereinbarungen beruhen. Den höchsten Formalisierungsgrad weisen die Olympiastützpunkte ( $M = 3,72; \pm .97$ ) und Spitzenverbände ( $M = 3,70; \pm .74$ ) auf. Ein nur geringfügig kleinerer Formalisierungsgrad findet sich in der Bundeswehr ( $M = 3,60; \pm .89$ ). Der Formalisierungsgrad der Landessportbünde liegt bei  $M = 3,53 (\pm .92)$ , jener der Oberschulämter bei  $M = 3,50 (\pm 1.64)$ . Den geringsten Formalisierungsgrad weisen die Landesfachverbände ( $M = 3,35; \pm .96$ ) und Vereine ( $M = 3,09; \pm 1.01$ ) auf (vgl. Tab. 12).

Tab. 12: Formalisierungsgrad der Aufgabenverteilung (Trainer)

Arbeitgeber	M	SD	N
Spitzenverband	3,70	.74	90
Olympiastützpunkt	3,72	.97	36
Landesfachverband	3,35	.96	124
Landessportbund bzw. Landessportverband	3,53	.92	85
Verein	3,09	1.01	45
Oberschulamt	3,50	1.64	6
Bundeswehr	3,60	.89	5
Insgesamt	3,45	.95	410

Für das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit bedeutet dies, dass die Erfolgsaussicht, die Arbeitsteilung des Trainers mit anderen Stellen dauerhaft gewinnbringend zu steuern, in jenem Maße sinkt, wie keine Entscheidungsprogramme in Form schriftlich fixierter Aufgabenbeschreibungen für die unterschied-

<sup>46</sup> Aus Gründen der Lesbarkeit wird im Fließtext ausschließlich der Begriff Oberschulamt verwendet. Gemeint sind damit immer auch Regierungspräsidien.

lichen Stellen in der Spitzensportorganisation vorliegen. Denn die für die Organisation der Arbeitsteilung notwendigen Kommunikationswege zwischen der Stelle des Trainers und anderen Stellen können nicht kurz und eindeutig gehalten werden. Eventuell gelingt es Spitzensportorganisationen mit einem geringen Formalisierungsgrad bei einer relativ geringen Anzahl an Stellen, die Arbeitsteilung kurzfristig mittels funktionaler Äquivalente zu lösen. Mit einer Zunahme der Stellenanzahl und der Verschiedenartigkeit der Stellen steigt bei einem niedrigen Formalisierungsgrad jedoch in dreifacher Hinsicht die Unsicherheit, dass die Arbeitsteilung nicht mehr erfolgreich organisiert werden kann: erstens in zeitlicher, zweitens in sachlicher und drittens in sozialer Hinsicht.

Die Organisation der Arbeitsteilung der Trainerstelle mit anderen Stellen stellt ein zeitliches Kontinuum dar. Zu keiner Zeit wird die Spitzensportorganisation davon entlastet, Entscheidungen zur Organisation der Arbeitsteilung zu fällen. Steigt die Anzahl und Unterschiedlichkeit zu koordinierender Stellen, nimmt die Komplexität der Koordinationsentscheidungen zu; und dies eher exponentiell als linear. Denn jede hinzukommende Stelle muss mit für diese Stelle relevanten Stellen verknüpft und abgestimmt werden. Es kommt zu einer sachlichen und sozialen Überladung der Koordinationsentscheidungen, was zu einem Anstieg der Entscheidungskosten, Zeitverlusten und damit zu einer mangelnden Organisation der Arbeitsteilungsprozesse führt. Im Ergebnis können die Kompetenzen der einzelnen Stelleninhaber und damit in gleichem Maße die des Trainers nicht optimal genutzt werden.

Auf der Phänomenebene zeigt sich dies beispielsweise daran, dass es zu Tätigkeitsüberschneidungen kommt. Diese Problematik ist in 62,2 % der Spitzensportorganisationen zu erkennen. Zwischen den Arbeitgebern (vgl. Abb. 6) findet sich kein signifikanter Unterschied ( $p = 0,259$ ). Sehr häufig kommt es in der Bundeswehr (88,89 %) zu einer Überschneidung der Tätigkeitsfelder. In rund zwei Drittel aller Fälle überschneiden sich die Tätigkeitsbereiche in Spitzenverbänden (63,03 %), Landessportbünden (62,93 %), Landesfachverbänden (64,88 %) sowie Vereinen (62,79 %). Von den in Oberschulämtern angestellten Trainern geben genau 50 % an, dass sich ihre Tätigkeitsbereiche mit denen anderer Personen überschneiden. In Olympiastützpunkten (48,15 %) kommt es etwas weniger oft zur Überschneidung von Tätigkeitsbereichen.

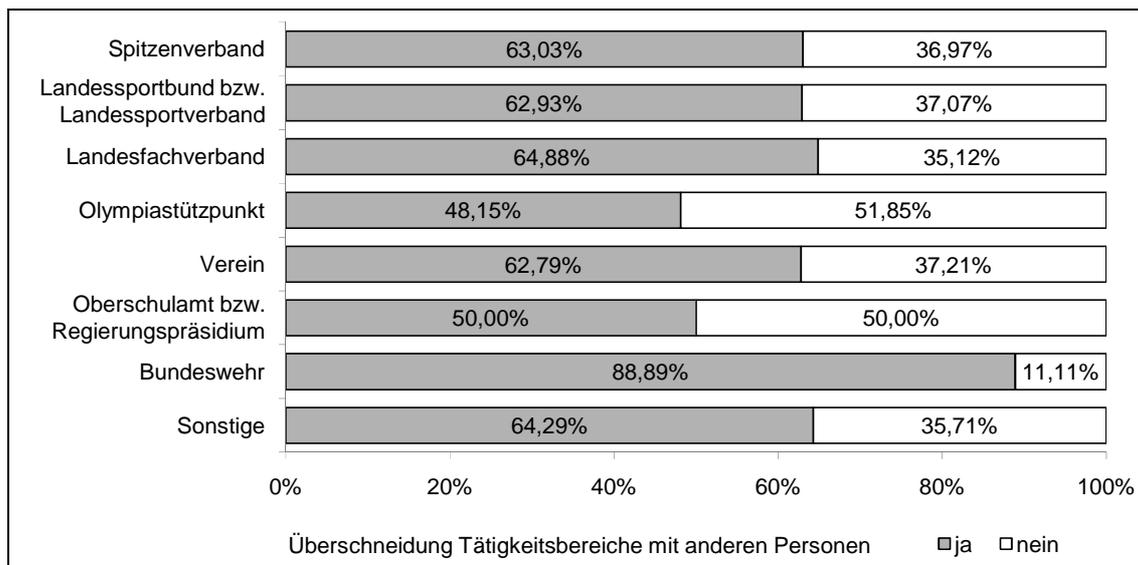


Abb. 6: Überschneidung der Tätigkeitsbereiche (Trainer)

Für das Qualitätsmanagement sind Tätigkeitsüberschneidungen nicht unbedingt förderlich. Denn sie bedeuten, dass der Trainer beispielsweise Aufgaben anderer Stellen wahrnimmt, für die er nicht zuständig ist, deren Nichterledigung ihn aber eventuell in seiner täglichen Arbeit behindern würde. Kommt es zu einer solchen Tätigkeitsüberschneidung zwischen der Trainerstelle und anderen Stellen, bedingt dies wiederum auf Zuständigkeiten bezogene Erwartungsdifferenzen innerhalb der Spitzensportorganisation. Möglicherweise muss der Trainer zudem zeitlichen Aufwand für die Abstimmung mit anderen Stellen aufbringen, um die Tätigkeitsüberschneidungen zu vermeiden. Auch für den Trainer ergeben sich aufgrund der mangelnden Programmierung der fachlichen Kompetenzen demnach zeitliche, sachliche und soziale Probleme, die einer hohen Qualität der Trainertätigkeit entgegenstehen (vgl. Thiel, 2002, S. 104-105).

In den Spitzensportorganisationen zeigen sich die beschriebenen Probleme in 36,3 % der Fälle (vgl. Abb. 7). Zwischen den einzelnen Arbeitgebern zeigt sich kein signifikanter Unterschied ( $p = 0,080$ ). Sehr häufig nehmen die Trainer der Bundeswehr (75 %) Probleme wahr, welche durch die Überschneidung der Tätigkeitsbereiche hervorgerufen werden. Bei den Trainern der Landesfachverbände (42,2 %), Olympiastützpunkte (38,46 %), Landessportbünde (38,57 %) sowie Oberschulämter (37,5 %) führen die Überschneidungen weniger oft zu Problemen. Am seltensten sehen sich die Trainer der Spitzenverbände (28,38 %) und Vereine (24,07 %) durch Probleme konfrontiert, welche durch Tätigkeitsüberschneidungen entstehen.

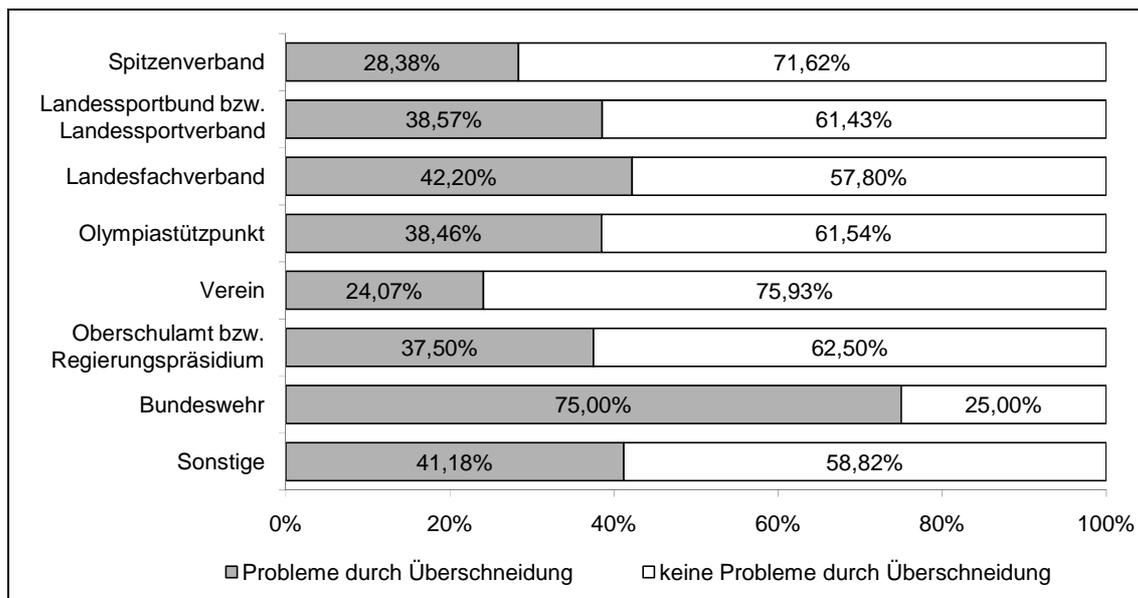


Abb. 7: Probleme durch Tätigkeitsüberschneidungen (Trainer)

Für das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit stellt sich hinsichtlich der zeitlichen, sachlichen und sozialen Probleme die Schwierigkeit, dass sich diese aufgrund der Dynamik der ständig laufenden Entscheidungsprozesse selbst reproduzieren. Laufend gibt es für den Trainer etwas zu tun, wenn andere Stellen etwas getan haben. Analog gibt es für andere Stellen etwas zu tun, wenn der Trainer etwas getan hat. Und dies gilt für das Kopplungsverhältnis aller Stellen, die füreinander relevante Entscheidungen treffen. Und in jenem Maße, in dem die Dynamik der ständig laufenden Entscheidungsprozesse nicht durch Stellenbeschreibungen justiert wird, nimmt die Komplexität der zu steuernden Probleme zu.

Hinzu kommt, dass die Dokumentation der ständig laufenden Entscheidungsprozesse ohne Entscheidungsprogramme in Form inhaltlicher Beschreibungen der verschiedenen Stellen zwangsläufig personalisiert werden muss. Dies führt dazu, dass ein großer Teil des Wissens über die Strukturierung der Spitzensportorganisation personalisiert wird. Nicht die Spitzensportorganisation weiß demzufolge unter Umständen, wer wann entscheiden muss oder wen man fragen muss, um relevante Informationen zu erhalten. Wenn Stellenbeschreibungen fehlen, liegt das Detailwissen über die fachlichen Zuständigkeiten bei den einzelnen Stelleninhabern. Dies bedeutet, dass dieses für die Spitzensportorganisation wichtige Wissen verloren geht, wenn Stelleninhaber die Spitzensportorganisation verlassen. Verlässt also beispielsweise ein Trainer die Spitzensportorganisation und wird ein neuer Trainer eingestellt, beginnt der Pro-

zess der personalisierten Gedächtnisbildung hinsichtlich der fachlichen Zuständigkeiten von Neuem. Personalwechsel sind aus diesem Grund mit doppelter Unsicherheit belegt. Sie bedeuten zugleich großen Informationsverlust für die Spitzensportorganisation und große Informationslast für den neuen Trainer.

#### 4.1.3 Zusammenfassung und Erkenntnisgewinn

Die *Arbeit des Trainers* zeichnet sich durch eine hohe Komplexität aus. Nicht selten muss der Trainer Aufgaben wahrnehmen, die in keinem direkten Bezug zur Leistungssteuerung des Athleten stehen. Dies wird primär dadurch bedingt, dass in der Spitzensportorganisation oftmals Stellen fehlen, die den Trainer bei seiner Arbeit unterstützen. Für das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit ist dies insofern problematisch, als dass die fehlenden Unterstützungsstellen zu einer Abnahme des Spezialisierungsgrads der Trainerstelle beitragen. Die Arbeit des Trainers wird darüber hinaus durch eine hohe Veränderungsanfälligkeit geprägt. Im Ergebnis führen die hohe Komplexität und Veränderungsanfälligkeit einerseits dazu, dass sich in Stellenbeschreibungen allerhöchstens Alltagsaufgaben und somit auch Kommunikationswege nur bezüglich der Alltagsaufgaben detailliert festhalten lassen. Andererseits bedeutet das komplexe und situationsabhängige Tätigkeitsfeld des Trainers, dass das Qualitätsmanagement auf Trainer angewiesen ist, die über eine allgemeine Handlungskompetenz für Situationsmanagement verfügen.

Um seinen Arbeitsfluss sicherstellen und den Athleten zum sportlichen Erfolg führen zu können, benötigt der Trainer ein großes Maß an Entscheidungsautonomie. Die *Autorität des Trainers* kann aufgrund der unklaren Aufgabenzuweisung an die Trainerstelle jedoch nur sehr grobschlächtig festgelegt werden. In der Folge muss sich der Trainer selbst die benötigte Entscheidungsautonomie einräumen. Allerdings schaffen es in der Regel nur erfolgreiche Trainer, sich in der Spitzensportorganisation eine große Handlungsautonomie zu erkämpfen. Und selbst wenn sich der Trainer die benötigte Handlungsautonomie durch sportliche Erfolge erarbeiten kann, bleibt er dem Management oder ehrenamtlichen Personal untergeordnet. Im Ergebnis ist nicht auszuschließen, dass die Entscheidungen des Trainers von übergeordneten Stellen zurückgewiesen werden.

Die *Arbeitsteilung der Trainerstelle mit anderen Stellen* in der Spitzensportorganisation beruht in vielen Fällen nur auf mündlichen Vereinbarungen. In der Folge kommt es zu Tätigkeitsüberschneidungen des Trainers mit anderen Stellen in der Spitzensportorganisation. Für den Trainer bedeutet das, dass er neben seiner eigentlichen Tätigkeit in nicht geringem Ausmaß Zeit für die ständig notwendige Koordination aufbringen muss. Für das Qualitätsmanagement ist dies nicht unproblematisch: Einerseits mündet dies darin, dass die Kompetenzen des Trainers nicht optimal genutzt werden können. Andererseits führt es dazu, dass das Wissen über die Organisation der Arbeitsteilung der verschiedenen Stellen zwangsläufig personalisiert wird und bei Ausscheiden des Trainers oder eines anderen Stelleninhabers verloren geht.

Für den *dritten Schritt der Arbeit* (vgl. Kap. 5) lassen sich konkret zwei Probleme ableiten, die bearbeitet werden müssen:

Hauptproblem 1: Das Tätigkeitsfeld des Trainers ist dysfunktional und überschneidet sich mit anderen Stellen in der Spitzensportorganisation.

Hauptproblem 2: Die Entscheidungsautonomie des Trainers ist nur unzureichend spezifiziert und formalisiert.

## 4.2 Personalentscheidungen

Neben den Erkenntnissen aus der Analyse der Selbstorganisationsmechanismen ist es für das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit ferner entscheidend, sich mit den Personalentscheidungen in der Spitzensportorganisation zu beschäftigen. Die theoretischen Vorüberlegungen zeigen dabei, dass das Qualitätsmanagement einerseits den Prozess der *Trainersuche* sowie andererseits den Prozess der *Trainereinstellung* ausleuchten muss. Die *Trainersuche* betreffend gilt es beispielsweise danach zu fragen, inwieweit in der Spitzensportorganisation formalisierte Suchinstrumente eingesetzt oder welche Funktion Netzwerken bzw. persönlichen Kontakten zugeschrieben werden. Hinsichtlich der *Einstellungsentscheidungen* muss unter anderem eruiert werden, inwieweit der Einstellungsprozess in Form von allgemeinen Qualifikationsfiltern formalisiert ist oder welche Bedeutung informellen Entscheidungswegen zukommt und welche Auswirkungen diese auf die Einstellungsentscheidungen haben.

#### 4.2.1 *Trainersuche*

Wie schwierig die Suche nach passenden Spitzentrainern für die Spitzensportorganisation ist, zeigt bereits der Blick auf die im Feld vorzufindenden Kompetenzerwartungen. Trainer im Spitzensport benötigen umfangreiches Wissen aus verschiedenen sportwissenschaftlichen Teildisziplinen, wie beispielsweise aus der Trainingslehre, der Anatomie, der Biomechanik, der Pädagogik, der Ernährungslehre oder der Sportpsychologie sowie ein umfassendes sportartspezifisches Wissen über Technik, Taktik und Strategie der Sportart. Gleichmaßen werden von ihnen Reflexions-, Methoden-, Sozial- sowie Selbstkompetenzen erwartet (vgl. Abraham & Collins, 1998, S. 68; Borggreffe, Thiel & Cachay, 2006b; Cachay & Thiel, 1997; Campbell, 1993; Côté, Salmela, Trudel, Baria & Russell, 1995; Fernandez-Balboa, 1997; Gilbert & Trudel, 1999a, S. 1-4; Gilbert & Trudel, 2005; Hotz, 1990; Jones, 2000; Macdonald & Tinning, 1995; Martens, 1997; Nash & Collins, 2006, S. 473-474; Nordmann, 2006, S. 19; Tan, 1997).

Zudem ist mit Rekrutierungsprozessen ganz allgemein die Unsicherheit verbunden, dass die Passung von Person zu Stelle nicht alleine von mess- und nachweisbaren Fachkompetenzen, sondern zudem von der Persönlichkeit der Stelleninhaber abhängt. So sind Trainer nie nur Stelleninhaber. Andere Lebensbezüge und -erfahrungen, die deren Entscheiden maßgeblich beeinflussen, können nur schwer abgeschwächt werden (vgl. Thiel & Meier, 2004).

Spitzensportorganisationen versuchen die Minimierung des Rekrutierungsrisikos vorzusteuern, indem sie potenzielle Trainerkandidaten zum Teil über Jahre hinweg beobachten. Eine ganz zentrale Rolle spielen hierbei Netzwerke.

„Also, Spitzensport, Umgang mit Personen hängt ja auch immer viel mit Vertrauen zusammen. Und wenn man die Gelegenheit hatte, einen Menschen über einen längeren Zeitraum, zumindest aus der Ferne zu beobachten, ihn näher kennenzulernen, dann ist das für so ein Auswahlmechanismus natürlich eine andere Basis, als wenn jemand, den man noch nie gesehen hat, dann plötzlich kommt.“ (F114-Vertreter eines Olympiastützpunkts)

„Da kann ich mich noch sehr gut daran erinnern. Trainer X tauchte auf an der Trainerakademie, vorher aber auch schon an der Sporthochschule als Student, und hat mit Beginn des Studiums im Verein X Nachwuchstraining gemacht und ist dann da im Laufe der Zeit zum Chefkoordinator für Sportart X geworden. Er hat also das ganze Training im Verein koordiniert.“ (F133-Vertreter eines Spitzenverbands)

„... Menschen, die in den Leistungssportprozess des Verbandes eingebunden waren, ob ... die in bestimmten Funktionen waren, oder auch Leute, die aus Landesverbänden kamen oder in Kommissionen waren, die am Ende die Sportart X über Jahre hinweg begleitet haben. Da gab es eben unterschiedliche Auffassungen. Da gab es Lager, ... [die] stark gegen den Trainer X und gegen eine ... Einstellung in den Verband waren. Weil man gesagt hat, Trainer X kriegt man am En-

de nie in den Griff. Das wird nie ein Teamplayer werden, der mit uns gemeinsam die Dinge angreift. Und es gab andere, die gesagt haben, Trainer X bringt hervorragende Grundvoraussetzungen mit und da gehöre ich auch dazu.“ (FI31-Vertreter eines Spitzenverbandes)

Die in den Interviewzitate angesprochenen Netzwerke differenzieren sich zwischen den verschiedenen Spitzensportorganisationen auf der Grundlage einer „konditionierten Vertrauenswürdigkeit“ aus. Das netzwerktypische Vertrauen entsteht in der Regel im Zuge einer jahrelangen Kooperation und hat damit eine eigene, rekursiv verwendbare Geschichte (allgemein vgl. Lane & Bachmann, 1996; Loose & Sydow, 1994; Lorenz, 1988; Luhmann, 2000, S. 385, 408).

Im Spitzensport formen sich solche Vertrauensgeschichten nicht nur über Trainernetzwerke. So waren z.B. 81,49 % aller bei den Spitzensportorganisationen angestellten Trainer selbst Spitzensportler, folglich schon vor ihrer Trainertätigkeit in spitzensportspezifische Netzwerke integriert.

Für das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit können Netzwerke bei der Trainersuche demnach nicht uninteressant sein. Besonders relevant für die Risikominimierung bei der Rekrutierung von Trainerpersonal durch Netzwerkstrukturen sind persönliche Bekanntschaften.

„Ja, zunächst mal war es sicherlich so, dass ich ihn ja kannte, durch seine Arbeit hier mit den Jugendmannschaften. Wir haben uns damals sehr viel ausgetauscht, als er ...Trainer hier war. Ich kann mich daran erinnern, wir sind mittags immer gemeinsam zum Joggen gegangen, haben dann über seine Arbeit in der Jugend, mit der Jugendmannschaft gesprochen. ... an diesen Trainerkonzeptionen, die wir hier erstellt haben, wir haben so ein curriculares Trainingskonzept damals aufgebaut und fortgeschrieben, da war er auch daran beteiligt. Also von daher kannte man sich eben schon so. Man hatte so ein bisschen schon einen Hintergrund, was er so gemacht hat.“ (FI33-Vertreter eines Spitzenverbandes)

„Nee, wenn du jemanden kennst und du weißt, wie der arbeitet und bist richtig überzeugt, dass das alles gut ist, dann ist das natürlich ein fester, fester Boss. Also, es hilft, das hilft auf jeden Fall.“ (FI16-Vertreter eines Olympiastützpunkts)

„Aber günstiger ist es aus meiner Sicht schon, wenn man jemanden halt über ein paar Jahre begleitet hat und kann dann eben auch besser einschätzen, ist er den Anforderungen in der Form so gewachsen oder eben nicht.“ (FI10-Vertreter eines Spitzenverbands)

Von den Entscheidungsträgern in Spitzensportorganisationen wird die Rekrutierung über organisationale bzw. personale Netzwerke als die effektivste Form der Kandidatensuche bezeichnet. Und dennoch werden die Netzwerke des Spitzensports bei der Suche von Trainern eher unsystematisch genutzt. Deutlich wird dies beispielsweise dadurch, dass die Netzwerke nur im Bedarfsfall von den Spitzensportorganisationen angesteuert werden.

„Das passiert rein auf der persönlichen Ebene, also das passiert nur durch persönliche Kontakte, ausschließlich durch persönliche Kontakte.“ (FI28-18)

„... nicht, dass man auf Suche gegangen ist, sondern dass man sich ganz einfach verständigt hat und dass man verschiedene Personen ins Auge gefasst hat.“ (FI31-Vertreter eines Spitzenverbands)

„Das [Ausschreiben von Stellen] kann man zwar machen, aber die Wahrscheinlichkeit, dass dann ein Insider größere Chancen hat als einer der von außen kommt, ist eben sehr groß.“ (FI6-Vertreter des Deutschen Olympischen Sportbunds)

Auch die Ergebnisse der quantitativen Studie bestätigen die nachgeordnete Relevanz von Stellenausschreibungen bei der Trainerrekrutierung für die Gesamtheit des Spitzensports (vgl. Abb. 8). In nur 54 % der Fälle gaben die Befragten an, dass zu vergebende Trainerstellen öffentlich ausgeschrieben werden, 43,0 % der Funktionsträger verneinten dies, 3,0 % der Funktionsträger wussten nicht, ob öffentliche Ausschreibungen stattfinden oder nicht. Die Angaben unterschieden sich dabei signifikant in Abhängigkeit vom Arbeitgeber ( $p = 0,000$ ). So schreiben Olympiastützpunkte und Landessportbünde (100,0 %) zu vergebende Trainerstellen grundsätzlich aus, Landesfachverbände (88,73 %) tun dies in den meisten Fällen. Hingegen suchen Spitzenverbände (55,26 %) ihre Trainer nur in etwas mehr als der Hälfte aller Fälle mit Hilfe von öffentlichen Ausschreibungen. Deutlich am seltensten schreiben Vereine (19,8 %) zu vergebende Trainerstellen aus.

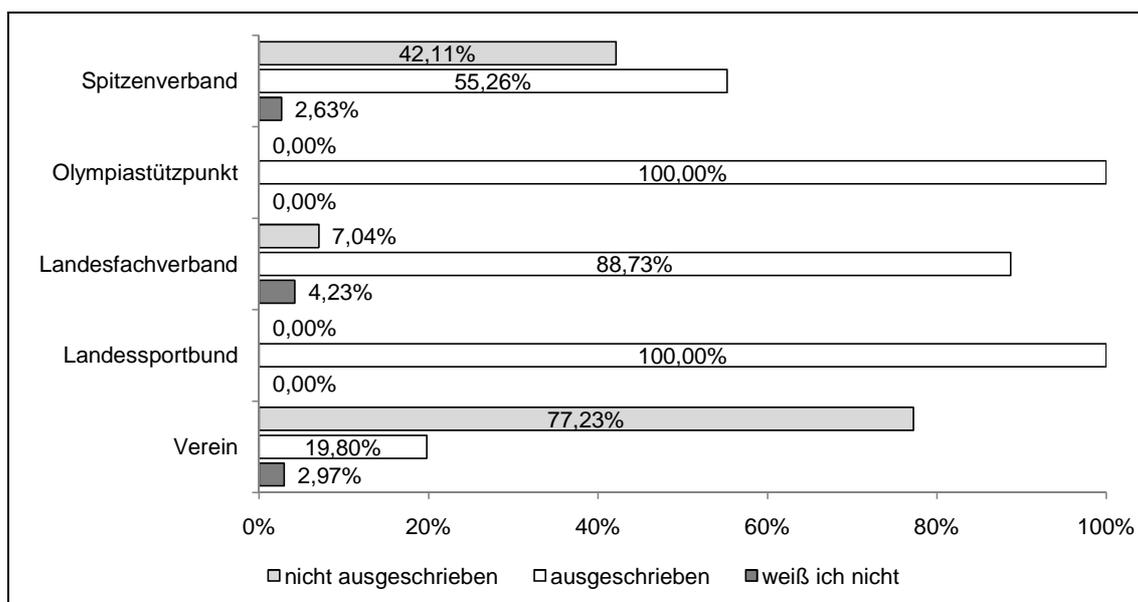


Abb. 8: Öffentliche Ausschreibung von Trainerstellen (Funktionsträger)

Netzwerke und persönliche Beziehungen können für das Qualitätsmanagement demgemäß funktional sein, denn sie helfen Spitzensportorganisationen, dass

sie wissen, welche Trainer verfügbar bzw. an einem Wechsel interessiert sind.<sup>47</sup> Und sie garantieren, dass die Information über eine offene Trainerstelle zu den geeigneten Kandidaten gelangt. Darüber hinaus liegt die Erkenntnis nahe, dass die Funktionsträger den Netzwerken des Spitzensports jenen Kalkül unterstellen, welchen die Trainer bei der Führung ihrer Athleten benötigen, um ihren Entscheidungen die nötige Akzeptanz zu verleihen. Aus diesem Grund kann der Netzwerkrekrutierung eine dreifache Funktion zugewiesen werden.

Gleichzeitig ist der Rekrutierungsprozess „geschlossen“ und auf das beschränkt, was den Sportorganisationen bereits bekannt ist bzw. sich in der Vergangenheit bewährt hat. Dass sich die Spitzensportorganisationen an Bewährtem orientieren, also auf persönlich Bekannte oder von Bekannten als Bekannte Bezeichnete zurückgreifen, ist nicht verwunderlich. Auf diese Weise reduzieren sie die Kontingenz, die mit der Stelle „Trainer“ verbunden ist (vgl. Bette, 1984, S. 64-65). Die Orientierung am Bewährten ist eine nicht ungewöhnliche Strategie in der funktional ausdifferenzierten Gesellschaft, bleibt sie doch der

„einzig reale (= widerstandstestete) Integrationsmodus in einem mit Organisationen durchsetzten Zeitalter“ (Luhmann, 2000, S. 101).

Mit Blick auf das Qualitätsmanagement stellt sich dabei jedoch das Problem, dass die spezifische soziale Struktur des Informationsflusses bei der Trainersuche zur Folge hat, dass Trainer ohne eigene spitzensportliche Erfahrung oder ohne spitzensportbezogene Netzwerkzugehörigkeit nahezu in allen Fällen exkludiert werden, da sie sich außerhalb des Beobachtungsspektrums der Spitzensportorganisationen bewegen. In diesem Sinne können Netzwerke und persönliche Beziehungen für das Qualitätsmanagement ebenso dysfunktional sein. Um dennoch Zugang zu Trainerstellen im Spitzensport erhalten zu können, müssten diese Trainer folglich funktionale Äquivalente für eine fehlende spitzensportliche Erfahrung oder spitzensportbezogene Netzwerkzugehörigkeit vorweisen können, welche sie ins Blickfeld der Spitzensportorganisationen rücken lassen. Ist dies nicht der Fall, erfahren aufgrund des kanalisierten Informationsflusses zwangsläufig weder die Trainer außerhalb der Netzwerke von zu vergebenden Stellen, noch die Spitzensportorganisationen von geeigneten

---

<sup>47</sup> Die Wichtigkeit persönlicher Beziehungen beim Stellenwechsel zwischen verschiedenen Organisationen wurde auch in anderen Berufszweigen festgestellt (vgl. u.a. Granovetter, 1995; Luhmann, 2000).

Trainern außerhalb ihrer Netzwerke. Und da die Spitzensportorganisation nicht aus den Netzwerken „herausgreifen“ und ebenso nichts in die Netzwerke „hereinholen“ kann, weiß die Spitzensportorganisation unter Umständen nicht von dem am besten geeigneten Trainer (vgl. Cachay & Bahlke, 2003, S. 38).

Diese Kritik am Verzicht auf öffentliche Ausschreibungen von Trainerstellen wird aus Sicht der Spitzensportorganisationen allerdings in der Regel mit einem Funktionalitätsargument gekontert. So verfügten eben nur jene wenige Trainer über eine ausreichende Qualität, welche sich innerhalb ihrer Netzwerke bewegen und aufgrund persönlicher Kontakte bereits bekannt seien.

„Wir haben ja eigentlich keinen richtig offenen Markt, wo man sagen kann, hier haben wir 30, 50, 80, 100, 200 Alternativen, aus denen wir auswählen können. Das, was wir inhaltlich besetzen möchten, sind eigentlich Trainerstellen für eine Funktion A, B oder C. (...) Dann ist die Frage, wie viele wir davon haben, die dafür geeignet wären in Deutschland. Das ist reduzierbar auf 2 bis 3 Personen.“ (FI20-Vertreter eines Spitzenverbands)

„Es besteht ein Fachleute-Mangel, eindeutig.“ (FI28-Vertreter eines Landessportbunds)

„Wir haben eher zu wenig qualifizierte Trainer für die freien Stellen.“ (FI9-Vertreter eines Olympiastützpunkts)

Rekrutierungsentscheidungen stehen demzufolge vor einem Mangelproblem, das einerseits dem Ausbildungssystem, andererseits dem Trainermarkt geschuldet ist. Aus dem Blickwinkel der Spitzensportorganisation werden durch die Ausschreibung einer Trainerstelle eben nur in Einzelfällen Entscheidungsspielräume erweitert bzw. wird Unsicherheit absorbiert. Naheliegender Weise wird in jenen Fällen, in welchen Trainerstellen ausgeschrieben werden, nur einer Pflicht Genüge getan. So müssen z.B. die bundesgeförderten Stellen ausgeschrieben werden. Allerdings haben sich die Verantwortlichen in den Spitzensportorganisationen zum Zeitpunkt der Ausschreibung aufgrund ihrer Beobachtungen häufig bereits auf einen Trainer geeinigt. Mit Brunsson (1989) könnte man in diesen Fällen von „organisierter Heuchelei“ sprechen.

„Sie haben eine Stelle, die schreiben sie aus und sie tun so, als bekämen sie den besten Bewerber in einer Reihe von Bewerbern. Fakt ist aber: schon zum Zeitpunkt der Ausschreibung [ist] zumindest ein engerer Kreis, wenn nicht die Person bekannt, die das werden soll.“ (FI5-Vertreter eines Spitzenverbands)

„Und es ist natürlich oft so, muss man auch sagen, dass in einem Ausschreibungsprozess gewisse Kandidaten schon irgendwo auch schon mal vorsondiert wurden, das ist, denke ich, überall so.“ (FI28-Vertreter eines Landessportbunds)

„In der Regel ist es aber so, wenn ich so eine Stelle ausschreibe, mache ich mir natürlich parallel immer schon mal Gedanken über bestimmte Personen, die das machen könnten.“ (F111-Vertreter eines Spitzenverbands)

Ausschreibungen sind vor diesem Hintergrund aus Sicht der Spitzensportorganisationen häufig nicht systemfunktional, da die Verantwortlichen die Meinung vertreten, sie hätten den Bewerbermarkt ohnehin im Blick. Für das Qualitätsmanagement bedeutet das, dass Spitzensportorganisationen in den meisten Fällen einem „Zwang zur Objektivität“ nachkommen, wenn sie Stellen ausschreiben, um einem Seilschaften-Vorwurf von vornherein vorzubeugen. Formalisierte Rekrutierungsmittel haben damit eine vor allem symbolische Funktion, nämlich die Illusion von Gerechtigkeit im Hinblick auf eigentlich bereits getroffene Entscheidungen zu erzeugen. Dass eine möglichst breite Ausschreibung von Stellen den Trainermarkt öffnen könnte, indem z.B. nicht bekannte, aber potentiell geeignete Bewerber aus anderen Sportarten oder aus niedrigeren Leistungsklassen in den Blick kommen, wird von den Verantwortlichen der Spitzensportorganisationen nicht als relevant angesehen.

#### *4.2.2 Trainereinstellung*

Neben Suchstrategien spielt in Rekrutierungsverfahren vor allem die Programmierung von Einstellungskriterien eine entscheidende Rolle für die Einstellung von Personal. Allerdings geben nur 47,8 % der untersuchten Spitzensportorganisationen an, dass bei zu besetzenden Trainerstellen schriftlich fixierte Einstellungskriterien vorliegen (vgl. Abb. 9). Dabei gibt es signifikante Unterschiede zwischen den Arbeitgebern ( $p = 0,000$ ). Während in Landessportbünden (100 %) Einstellungskriterien grundsätzlich in schriftlicher Form festgehalten werden und in Olympiastützpunkten (83,33 %) in der überwiegenden Zahl der Fälle, haben Spitzenverbände (63,16 %) und Landesfachverbände (65,71 %) nur für rund zwei Drittel der zu besetzenden Trainerstellen Einstellungskriterien schriftlich fixiert. Am seltensten finden sich schriftlich fixierte Einstellungskriterien für zu besetzende Trainerstellen in Vereinen (21,0 %). Dieser Befund bestätigt vorliegende nationale und internationale Fallstudien.

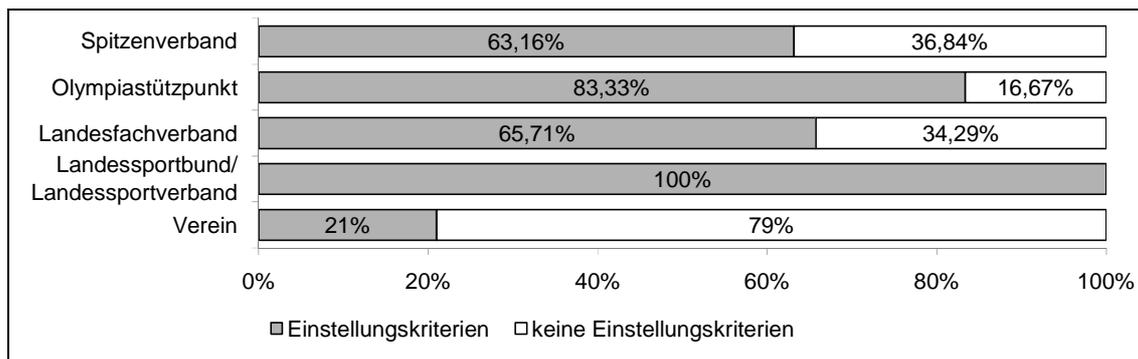


Abb. 9: Zum Vorhandensein von Einstellungskriterien (Funktionsträger)

Ob Einstellungskriterien schriftlich fixiert sind oder nicht, hängt meist davon ab, in welchem Maße Stellenbeschreibungen für die zu besetzenden Trainerstellen ausdifferenziert wurden. So erhöht das Vorliegen differenzierter Stellenbeschreibungen die Wahrscheinlichkeit, dass auch Einstellungskriterien schriftlich festgehalten werden.

Stellenbeschreibungen werden, dies wurde bereits festgestellt, gerade aufgrund der Unübersichtlichkeit und Breite der Tätigkeitserwartungen an einen Trainer oft nur unvollständig und abstrakt formuliert. Meist werden vor allem sportart-spezifische Aspekte benannt, so genannte Soft Skills werden dagegen – wenn überhaupt – nur sehr vage angesprochen (wie z.B. „passende Persönlichkeit“ oder „Führungskompetenz“). Für die Rekrutierung von Trainerpersonal entscheidend ist aber, dass sich in diesen Stellenbeschreibungen eher selten differenzierte und für eine Überprüfung operationalisierbare Ausführungen finden. Dies gilt sowohl für die Tätigkeiten, die ein Trainer direkt am Athleten verbringt als auch für so genannte „zusätzliche Aufgaben“. Aufgaben, die über die Arbeit am und mit dem Athleten hinausgehen, werden bei Einstellungskriterien und Stellenbeschreibungen zumeist nur als Grobformulierungen (z.B. „Managementfähigkeiten“) festgehalten. Das Qualitätsmanagement muss sich dementsprechend darüber im Klaren sein, dass sich daraus insbesondere bei übergreifenden Trainerfunktionen (weniger bei Spezialisten wie Konditionstrainern etc.) zuweilen sehr starke Differenzen zwischen fixierten Organisationserwartungen und praktischen Erwartungen im Traineralltag ergeben.

Vergleichbare Uneindeutigkeiten bei der Programmierung von Einstellungskriterien gibt es natürlich desgleichen bei anderen Berufen, die am Menschen arbeiten, wie z.B. Arzt, Lehrer oder Erzieher. Der Unterschied zum Trainerberuf liegt aber darin, dass bei diesen Berufen nur die Individualität der Patienten, Schüler

oder Kinder die schwer voraussagbare Restgröße von Unsicherheit darstellt. Beim Trainer kommt die Ungewissheit der Situation, in der gelernt und gelehrt wird, dazu. Entsprechend werden vorliegende Stellenbeschreibungen im Berufsfeld Trainer immer dann mehrdeutig, wenn sie auf konkrete Situationen bezogen werden sollen.

Doch nicht nur die Programmierung von Einstellungskriterien für Trainer ist in Spitzensportorganisationen schwierig, auch deren sachgemäße Anwendung ist nicht in jedem Fall garantiert.

„Also, wir geben meist in solchen Ausschreibungen solche Voraussetzungen an, letztlich entscheidet aber immer das persönliche Gespräch und da ist es auch schon vorgekommen, in der jüngeren Vergangenheit, dass wir also einen Trainer eingestellt haben, der diese Voraussetzungen nicht erfüllt hat, aber der bekommt dann immer die Auflage, in einer gewissen Zeit diese Grundvoraussetzung nachzuholen.“ (F114-Vertreter eines Olympiastützpunkts)

„Also, es ist schon so, dass wir die Einstellungskriterien in den Stellenbeschreibungen drin haben und dass es natürlich auch ein paar Einstellungskriterien gibt, an denen man festhalten muss. Aber wenn der Kandidat eben einige der Einstellungskriterien nicht nur erfüllt, sondern auch überdurchschnittlich erfüllt, dann kann man vielleicht auch mal bei dem ein oder anderen Kriterium, das er vielleicht nicht erfüllt, abwägen, ob man denn darauf bestehen muss.“ (F111-Vertreter eines Spitzenverbands)

„Aber wenn wir mal das Berufsfeld nehmen, was wir haben, wenn das als Grundlage genommen wird, da stehen schon auch gewisse Berufsqualifikationen drin, die man erwartet für eine bestimmte Trainertätigkeit. Wobei die sicherlich, wenn die Person irgendwo stimmt und es sich ergibt, auch aufgeweicht werden können.“ (F127-Vertreter eines Landessportbunds)

Um die *Anwendung* von Einstellungskriterien aus der Arbeitgeberperspektive zu erfassen, wurden die Funktionsträger im Rahmen der quantitativen Studie nach der Bedeutung einzelner Kriterien bei der Trainerrekrutierung gefragt. Dabei wurden folgende Kriterien vorgegeben, die in der Literatur als potenziell relevant bezeichnet wurden:<sup>48</sup> Trainerqualifikation, Berufserfahrung als Trainer, Erfolge als Trainer, Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen, Konzept für das Erreichen sportlicher Zielsetzungen, staatlicher Schulabschluss, abgeschlossene Berufsausbildung, abgeschlossenes Studium, Fremdsprachenkenntnisse, spitzensportliche Erfahrung als Athlet, Erfahrung im Bereich Öffentlichkeitsarbeit, Erfahrung im Bereich Management/Verwaltung, Medienwirksamkeit, langjährige Vereins-/Verbandszugehörigkeit, Lebensalter. Die Befragten sollten auf

---

<sup>48</sup> Cronbachs Alpha lag für diese Itematterie bei .774.

einer Skala von 1 = ‚überhaupt nicht wichtig‘ bis 5 = ‚sehr wichtig‘ die Relevanz dieser Kriterien benennen.

Tab. 13: Rotierte Komponentenmatrix (Wichtigkeit der Einstellungskriterien; Funktionsträger)

	Komponente			
	Übergreifende Kompetenzen	Allgemeine Ausbildung	Trainerkarriere im Spitzensport	Trainer-spezifische Ausbildung
Staatlicher Schulabschluss		.694		
Abgeschlossene Berufsausbildung		.568		
Abgeschlossenes Studium		.842		
Fremdsprachenkenntnisse	.606			
Trainerqualifikation				.593
Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen				.728
Berufserfahrung als Trainer			.718	
Erfolge als Trainer			.722	
Erfahrung Management/Verwaltung	.616			
Erfahrung Öffentlichkeitsarbeit	.879			
Lebensalter			.462	
langjährige Vereins/Verbandszugehörigkeit			.509	
Medienwirksamkeit	.822			

Zur Bestimmung von Kriteriendimensionen wurden diese Items einer Faktorenanalyse (Hauptkomponentenanalyse) mit anschließender Varimax-Rotation unterzogen (N = 238). Die Faktorenanalyse ergab nach dem Screeplot-Test vier dem Kaiser-Kriterium genügende und inhaltlich interpretierbare Faktoren, welche gemeinsam 53,95 % der Gesamtvarianz erklären. Dabei laden die Items ‚Fremdsprachenkenntnisse‘ (a = .606), ‚Erfahrung in Management/Verwaltung‘ (a = .616), ‚Erfahrung mit Öffentlichkeitsarbeit‘ (a = .879) und ‚Medienwirksamkeit‘ (a = .822) hoch auf Faktor 1 ‚Übergreifende Kompetenzen‘ (vgl. Tab. 13). Auf Faktor 2 ‚Allgemeine Ausbildung‘ laden die Items ‚Staatlicher Schulabschluss‘ (a = .694), ‚Abgeschlossene Berufsausbildung‘ (a = .568), ‚Abgeschlossenes Studium‘ (a = .842) hoch. Die Items ‚Berufserfahrung als Trainer‘ (a = .718), ‚Erfolge als Trainer‘ (a = .722) sowie ‚langjährige Vereins-

/Verbandszugehörigkeit' ( $\alpha = .509$ ) laden hoch auf Faktor 3 ‚Trainerkarriere im Spitzensport‘. Die beiden Items ‚Trainerqualifikation‘ ( $\alpha = .593$ ) und ‚Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen‘ ( $\alpha = .728$ ) laden auf Faktor 4 ‚Trainerspezifische Ausbildung‘. Keinem der vier Faktoren lassen sich die Items ‚spitzensportliche Erfahrungen als Athlet‘ sowie ‚Konzept für das Erreichen sportlicher Zielsetzungen‘ zuordnen. Dies ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass spitzensportliche Erfahrungen einerseits unspezifisch sind, ein Konzept für das Erreichen sportlicher Zielsetzungen andererseits bereichsübergreifend sein muss.

Tab. 14: Mittelwerte der Faktoren (Wichtigkeit der Einstellungskriterien, Funktionsträger)

Arbeitgeber		Übergreifende Kompetenzen	Allgemeine Ausbildung	Trainerkarriere im Spitzensport	Trainerspezifische Ausbildung
Spitzenverband	M	3,20	4,05	3,53	4,45
	N	40	37	37	40
	SD	.62	.68	.63	.63
Olympiastützpunkt	M	2,43	3,89	3,41	4,41
	N	12	12	12	12
	SD	.75	.64	.95	.36
Landesfachverband	M	2,90	3,84	3,60	4,64
	N	71	68	71	71
	SD	.65	.77	.60	.55
Landessportbund bzw. Landessportverband	M	2,90	4,16	3,62	4,68
	N	8	8	8	8
	SD	.55	.40	.33	.37
Verein	M	3,09	3,06	3,61	4,40
	N	101	99	101	102
	SD	.88	.93	.67	.63
Insgesamt	M	3,01	3,54	3,58	4,49
	N	232	224	229	233
	SD	.77	.92	.65	.60

Die Analyse zeigt, dass der Faktor ‚Trainerspezifische Ausbildung‘ ( $M = 4,49$ ;  $\pm .60$ ) die wichtigste Dimension der Einstellungskriterien darstellt (vgl. Tab. 14). Die Faktoren ‚Trainerkarriere im Spitzensport‘ ( $M = 3,58$ ;  $\pm .65$ ), ‚Allgemeine Ausbildung‘ ( $M = 3,54$ ;  $\pm .92$ ) sowie ‚Übergreifende Kompetenzen‘ ( $M = 3,01$ ;  $\pm .77$ ) werden als deutlich weniger wichtig bewertet.

Zwischen den einzelnen Arbeitgebern zeigte sich nach einer einfaktoriellen Varianzanalyse ( $N = 238$ ,  $\eta^2 = 0,227$ ) mit anschließendem Post-Hoc-Test (Tukey) nur beim Faktor ‚Allgemeine Ausbildung‘ ( $p = 0,000$ ) ein signifikanter Unterschied mit einer hohen Effektstärke ( $d = 1,16$ ), und zwar zwischen Vereinen und den anderen Spitzensportorganisationen.

Dass nach Angaben der befragten Funktionsträger den trainerspezifischen Qualifikationen bei der Einstellung eine sowohl absolut als auch im Vergleich zu anderen Kriterien so hohe Bedeutung zugemessen wird, ist vor dem Hintergrund der qualitativen Interviews nicht überraschend. Wenn differenzierte Stellenbeschreibungen fehlen und keine alternativen Qualifikationsfilter, wie Einstellungsgespräche, Assessment-Center oder Probephasen, zum Einsatz kommen, dann sind formale Qualifikationen letztendlich die einzige Möglichkeit, zumindest den Anschein von Objektivität zu wahren.

Dass aber gerade diese formalen Qualifikationen bei der letztendlichen Einstellungsentscheidung dann doch wieder in den Hintergrund rücken, zeigt sich daran, dass die verbandlichen Vorgaben für das Einstellungskriterium ‚Trainerqualifikation‘ in 32,5 % der Fälle unterlaufen werden, also Trainer eingestellt werden, die nicht über die geforderte, sondern nur über eine geringerwertige Lizenz verfügen. In diesem Umstand kommt wiederum der Sachverhalt zum Ausdruck, dass bei der Einstellung von Trainern individuelle Entscheidungsprämissen der zuständigen Funktionäre, die in der Regel auf persönlichen Erfahrungen beruhen, oft ein höheres Gewicht haben als die organisationalen Prämissen (vgl. Bette, 1984, S. 57; Cachay & Bahlke, 2003, S. 261).<sup>49</sup>

„Ich habe in vielen Verbänden Trainer kommen und gehen gesehen. Ich habe in vielen Verbänden miterlebt, wie Stellen besetzt werden. Die Leute, die für die Stellenbesetzung verantwortlich sind, letztendlich, ist im Sport, ist es ja meistens dann das ehrenamtliche Gremium. Und da wird es manchmal problematisch. Dort spielen häufig sehr persönliche Beziehungen eine Rolle.“ (FI9-Vertreter eines Olympiastützpunkts)

„Aber die Entwicklung, die hat überzeugt, Trainer X zu nehmen. Und dann habe ich mich mit Person Y darüber unterhalten, der ihn ja ausgebildet hat. Und er hat mir ganz klar gesagt, einen besseren Kandidaten kannst du gar nicht kriegen.“ (FI32-Vertreter eines Spitzenverbands)

---

<sup>49</sup> Auf die ausführliche Darstellung der Strukturbesonderheiten von Sportvereinen sowie insbesondere der unzureichenden Trennung von Person und Amt wird an dieser Stelle verzichtet (vgl. ausführlich Emrich & Papathanassiou, 2003; Emrich, Papathanassiou & Pitsch, 1996; Heinemann & Horch, 1988; Heinemann & Schubert, 1992).

„Die [persönliche Bekanntschaft] halte ich, das halte ich für sehr wichtig, weil dann kann ich natürlich denjenigen noch besser beurteilen als jetzt nur aus seiner Bewerbungsunterlage oder aus einem Bewerbungsgespräch.“ (F111-Vertreter eines Spitzenverbands)

Das Qualitätsmanagement muss folglich im Blickfeld haben, dass netzwerk-interne Vertrauen von Entscheidungsträgern zu potenziellen Kandidaten nicht nur bei der Kandidatensuche, sondern zudem bei der Einstellung selbst eine wichtige Rolle spielt. Denn es kann gegebenenfalls sogar eine fehlende formale Trainerqualifikation kompensieren, da die Kenntnis des Kandidaten als funktionales Äquivalent zur Lizenz angesehen wird.

Problematisch für das Qualitätsmanagement kann eine solche Überlagerung der Einstellungsentscheidung werden, wenn es zur „Patronage“ kommt. Patronage ist traditionell charakteristisch für stratifizierte Gesellschaften. Heute ist sie vor allem noch in so genannten „Entwicklungsländern“, aber auch in Teilbereichen moderner Gesellschaften beobachtbar. Der Förderer macht hier seinen gesellschaftlichen Status auf Entscheidungsprozesse geltend, die für die Karriere des Geförderten relevant sind (ausführlich zu Patronage vgl. Janowitz, 1960; Luhmann, 2000, S. 294-297; Richards, 1963; Riggs, 1961). In Spitzensportorganisationen nutzen Förderer ihre Macht in der Organisation zur Förderung von Karrieren ihrer Zöglinge im Spitzensport, was bedeutet, dass – im Gegensatz zur klassischen Patronage – die mit dem Fördern verbundenen Vorteile im System verbleiben. Der Nachteil der Patronage im Spitzensport, und das ist für das Qualitätsmanagement entscheidend, ist insbesondere, dass sie eine hohe Varietät der Einstellungsentscheidungen bedingt. In der Folge kann sie den für die Rekrutierung von Trainern zuständigen Funktionsträgern zu einem Machtzuwachs verhelfen, der für die eigenen (Führungs-)zwecke innerhalb der Organisation gebraucht bzw. missbraucht werden kann. Für die mittels Patronage rekrutierten Trainer kann dies beispielsweise bedeuten, dass sie zu eigentlich nichterzwingbaren Leistungen „motiviert“ oder bei ihren Entscheidungen durch die gewonnene Macht unter Druck gesetzt werden können. Patronage bedeutet aber auch, dass für Dritte kaum noch nachvollziehbar ist, wie Einstellungsentscheidungen letztendlich zustande kommen. Schließlich hebt Patronage konditionierte Qualifikationsfilter, wie beispielsweise Vorstellungsgespräche, Lebensläufe, Zeugnisse oder Eingangsprüfungen, aus, die letztendlich über eine Frage nach formalen Qualifikationen hinaus einen Beitrag zur „Objektivierung“ des Vergleichs verschiedener Trainerkandidaten möglich machen würde.

Mit Blick auf das Qualitätsmanagement lässt sich festhalten, dass die mit der Einstellung von Trainern verbundene Unsicherheit in erster Linie durch personale gebundenes Wissen der Entscheidungsträger reduziert wird, das auf persönlicher Bekanntschaft oder auf Netzwerken basiert. Dieser Mechanismus erzeugt vor allem für Trainerinnen im Spitzensport Karrierehindernisse. Dass der Frauenanteil an hauptberuflichen Trainerpositionen sehr gering und die Anzahl an Trainerinnen im Spitzensport rückläufig ist, haben verschiedene Studien nachgewiesen (vgl. Cachay & Bahlke, 2003, S. 65-71; Pastore, 1994b, S. 216). Auch bei der dieser Arbeit zugrunde gelegten empirischen Untersuchung lag der Frauenanteil bei den Trainern im deutschen Spitzensport nur bei 13 %. Geschlechtsspezifische Ungleichbehandlungen werden nur deshalb möglich, weil die fehlende Formalisierung des Rekrutierungsprozesses Patronage-Strategien erlaubt. Die Patronage so genannter "Old Boys Clubs" ist häufig geschlechtsspezifisch, auch im Spitzensport. Zumindest ist in den für Personalentscheidungen zuständigen Gremien in den Spitzensportorganisationen ebenso wie in den Netzwerken, die zur Rekrutierung von Trainern genutzt werden, eine ausgesprochene Männerdominanz zu beobachten (vgl. Cachay & Bahlke, 2003, S. 39; Kraus, 1995, S. 44). Die Personalisierung der rekrutierungsbezogenen Entscheidungsprämissen und die Männerdominanz bei den für die Rekrutierung zuständigen Entscheidungsgremien und Netzwerken wirken hier offenbar zusammen und führen zu einer Exklusion von Frauen aus dem Trainerberuf (vgl. Acosta & Carpenter, 1994; Cachay & Bahlke, 2003, S. 39; Kraus, 1995, S. 44; Pastore, 1992, 1994b, S. 216; Sagas, Cunningham & Ashley, 2000, S. 267). Dies gilt insbesondere mit Blick auf die Betreuung männlicher Athleten. So werden Trainerinnen vor allem für die Betreuung von Frauenteamen rekrutiert, Cheftrainerstellen stehen für Frauen nahezu ausschließlich bei Frauenteamen zur Verfügung (vgl. Knoppers, Bedker Meyer, Ewing & Forrest, 1990, S. 377). Trainer werden hingegen sowohl für die Betreuung von Frauen- als auch Männermannschaften eingestellt (vgl. Knoppers, 1992, S. 214).

#### *4.2.3 Zusammenfassung und Erkenntnisgewinn*

Bei der *Trainersuche* haben die Spitzensportorganisationen spezielle Rekrutierungsmechanismen ausgebildet, um Trainer für vakante Trainerstellen zu suchen. Eine ganz zentrale Rolle spielen engmaschige Netzwerke, welche sich

zwischen den Spitzensportorganisationen ausgebildet haben. Sie erlauben es den Spitzensportorganisationen, potenzielle Trainerkandidaten unter Umständen über Jahre hinweg zu beobachten und Wissen zu kommunizieren, welche Trainer für offene Trainerstellen geeignet oder verfügbar bzw. an einem Wechsel interessiert sind. Zudem stellen sie sicher, dass die Information über eine freie Stelle zu jenen geeigneten Kandidaten gelangt, die sich in ihrem Beobachtungsspektrum bewegen. Und schließlich erhöht die Rekrutierung aus den Netzwerken des Spitzensports die Akzeptanz der Trainerentscheidungen bei der Führung seiner Athleten, da der Kalkül der Netzwerke des Spitzensports bei jeder Entscheidung mitschwingt. Allerdings werden die Vorteile der Netzwerkrekrutierung von den Spitzensportorganisationen nur unzureichend genutzt, da die Netzwerke in der Regel nur im Bedarfsfall angesteuert werden. Zudem bedeutet eine Rekrutierung über die Netzwerke des Spitzensports, dass im Umkehrschluss Trainer ohne eigene spitzensportliche Erfahrung oder ohne spitzensportbezogene Netzwerkzugehörigkeit, die aber unter Umständen dennoch für zu vergebende Stellen geeignet wären, nahezu immer exkludiert bleiben. Aus Sicht der Spitzensportorganisationen besitzt dieses Argument jedoch kaum Relevanz, da sie bei Rekrutierungsentscheidungen vor einem doppelten Mangelproblem stehen: einerseits das Ausbildungssystem, andererseits der Trainermarkt. Aus diesem Grund werden Trainerstellen in der Regel nur ausgeschrieben, wenn ein Zwang dazu besteht und auch dann dienen sie nicht wirklich der Vergrößerung des Kandidatenpools, da die in Frage kommenden Personen bereits vorher feststehen.

Bei den *Einstellungsentscheidungen* spielen Rekrutierungsinstrumente, wie sie in anderen Berufsfeldern eingesetzt werden, eine nur nachgeordnete Rolle. Da Stellenbeschreibungen aufgrund der Komplexität und Situationsabhängigkeit der Trainertätigkeit oft vage bleiben, bleibt ebenso die Programmierung von Einstellungskriterien vage. Die insgesamt hohe Varietät der Rekrutierungsstrukturen und -prozesse führt zwangsläufig dazu, dass persönliche Präferenzen der Entscheidungsträger ein hohes Gewicht erhalten. Das netzwerkinterne Vertrauen eines Funktionsträgers zum Kandidaten wird zur wichtigsten Zugangsvoraussetzung, zuweilen kompensiert es gar die vorausgesetzte formale Qualifikation. Dies bedeutet zugleich, dass das Ausbildungssystem der Verbände ausgehebelt wird, was langfristig zu einer mangelnden Stabilität und Anerkennung

des Trainerberufs führt (bzw. bereits geführt hat). Wird der Rekrutierungsprozess zudem durch Patronagestrategien überlagert, rücken die persönlichen Präferenzen der Entscheidungsträger noch weiter in den Vordergrund. Dies kann so weit führen, dass gänzlich auf konditionierte Vertrauensfilter und damit auf einen „objektiven“ Vergleich der Bewerber verzichtet wird. Im Resultat verlässt sich die Spitzensportorganisation nicht nur ausschließlich auf das Vertrauen des Entscheidungsträgers zum Bewerber. Darüber hinaus wird ein Nachvollziehen der Rekrutierungsentscheidungen durch Dritte nahezu unmöglich. Zusammen mit der hohen Männerdominanz in den Entscheidungsgremien führen die speziellen Rekrutierungsmechanismen der Spitzensportorganisationen außerdem dazu, dass es zu starken geschlechtsspezifischen Ungleichbehandlungen kommt.

Insgesamt lässt sich aus den gewonnenen Erkenntnissen schlussfolgern, dass sich für den *dritten Schritt der Arbeit* (vgl. Kap. 5) konkret zwei Probleme stellen:

Hauptproblem 1: Die Trainersuche über die Netzwerke des Spitzensports erfolgt zu wenig systematisch und exkludiert netzwerkexterne Trainer.

Hauptproblem 2: Die Einstellungspraxen verhindern einen objektiven Vergleich der Bewerber und ermöglichen Patronagestrategien.

### **4.3 Personalentwicklung**

Erkenntnisse über die Spezifik der Personalentwicklung stellen den letzten zentralen Baustein für das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit in Spitzensportorganisationen dar. Die entwickelte Untersuchungsheuristik lässt erkennen, dass sich die Analyse hierfür mit der *Beurteilung des Trainers* und der *Weiterbildung des Trainers* beschäftigen muss. Bei der Auseinandersetzung mit der *Beurteilung des Trainers* gilt es dabei beispielsweise zu erörtern, inwiefern Beurteilungen von Trainern in der Spitzensportorganisation systematisch durchgeführt werden, an welchen Kriterien sich die Beurteilung orientiert oder wie sich die eingesetzten Beurteilungsverfahren auf Versetzungsentscheidungen auswirken. Mit Blick auf die *Weiterbildung des Trainers* muss unter anderem danach gefragt werden, über welche Wissensbestände und welche Kom-

petenzen der Trainer verfügen muss, welche speziellen Anforderungen mit dem Prozess der Weiterbildung des Trainers verbunden sind oder wie die Weiterbildung des Trainers von der Spitzensportorganisation gesteuert wird.

#### 4.3.1 Beurteilung des Trainers

Die Spitzensportorganisation wird in Folge des im vorhergehenden Kapitel diskutierten Zwangs zur Autonomisierung der Trainerstelle mit dem Problem konfrontiert, dass die Unsicherheit hinsichtlich der Trainertätigkeit zunimmt. Denn das Ausmaß der Autonomie der Trainerstelle bestimmt den Grad der Schwierigkeit für andere Stellen innerhalb der Spitzensportorganisation, an der Trainertätigkeit Kritik zu üben, bessere Lösungen für auftretende Probleme vorzuschlagen oder gezielte Nachfragen zu stellen. Spitzensportorganisationen versuchen der Unsicherheit hinsichtlich der Qualität der Trainertätigkeit momentan entgegenzusteuern, indem sie in 69,6 % aller Fälle Beurteilungen durchführen. Nach Arbeitgebern unterteilt zeigt sich wiederum ein signifikanter Unterschied ( $p = 0,000$ ). Am häufigsten wird die Trainerarbeit in der Bundeswehr (88,89 %), im Olympiastützpunkt (83,33 %) und im Spitzenverband (80,17 %) beurteilt. In Oberschulämtern (75,0 %) finden Beurteilungen in drei Viertel aller Fälle statt. Als seltensten führen Landessportbünde (68,38 %), Vereine (60,92 %) sowie Landesfachverbände (60,12 %) Trainerbeurteilungen durch (vgl. Abb. 10).

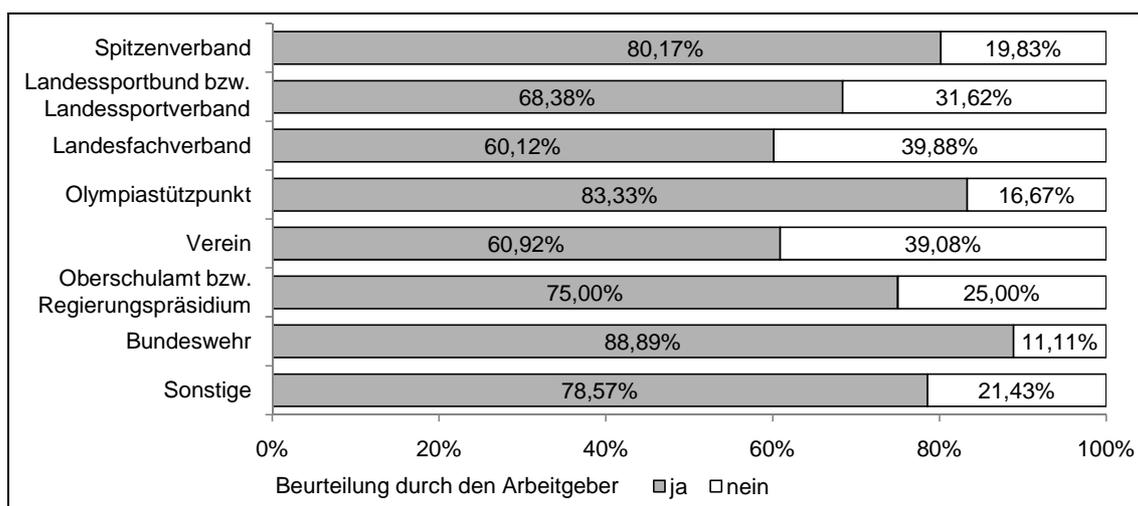


Abb. 10: Häufigkeit der Beurteilung (Trainer)

Für das Qualitätsmanagement bedeutet das, dass die Unsicherheit hinsichtlich der Trainertätigkeit in all den Fällen zunimmt, in welchen die Spitzensportorganisation keine Beurteilung der Trainerarbeit durchführt. Wird eine Beurteilung

vorgenommen, zeigt der Blick auf die angelegten Beurteilungskriterien, dass der sportliche Erfolg ( $M = 4,57; \pm .71$ ) das wichtigste Kriterium bei der Beurteilung der Trainertätigkeit darstellt (vgl. Abb. 11, Skala: 1 = überhaupt nicht wichtig bis 5 = sehr wichtig). Ähnlich wichtig wie der sportliche Erfolg ist den Funktionsträgern nur das Beurteilungskriterium ‚Persönlichkeitseigenschaften der Trainer‘ ( $M = 4,13; \pm .88$ ). Mit Abstand hinsichtlich der Wichtigkeit folgen die Kriterien ‚Vermittlung von Freude am Training‘ ( $M = 3,87; \pm 1.07$ ), ‚Orientierung an trainingswissenschaftlichen Erkenntnissen‘ ( $M = 3,62; \pm .91$ ), ‚Positive Repräsentation des Arbeitgebers in der Öffentlichkeit‘ ( $M = 3,57; \pm 1.06$ ), ‚Orientierung an sportpädagogischen Erkenntnissen‘ ( $M = 3,50; \pm 1.01$ ), ‚Orientierung an ethischen Grundsätzen‘ ( $M = 3,49; \pm 1.12$ ), ‚Orientierung an sportmedizinischen Erkenntnissen‘ ( $M = 3,43; \pm .99$ ), ‚Orientierung an sportpsychologischen Erkenntnissen‘ ( $M = 3,48; \pm .94$ ), ‚Orientierung an Erkenntnissen aus der Bewegungslehre‘ ( $M = 3,21; \pm 1.03$ ), ‚Orientierung an sportsoziologischen Erkenntnissen‘ ( $M = 2,95; \pm 1.00$ ), ‚Anzahl besuchter Fortbildungen‘ ( $M = 2,58; \pm 1.07$ ) sowie ‚Orientierung an Erkenntnissen aus der Managementlehre‘ ( $M = 2,36; \pm .95$ ).

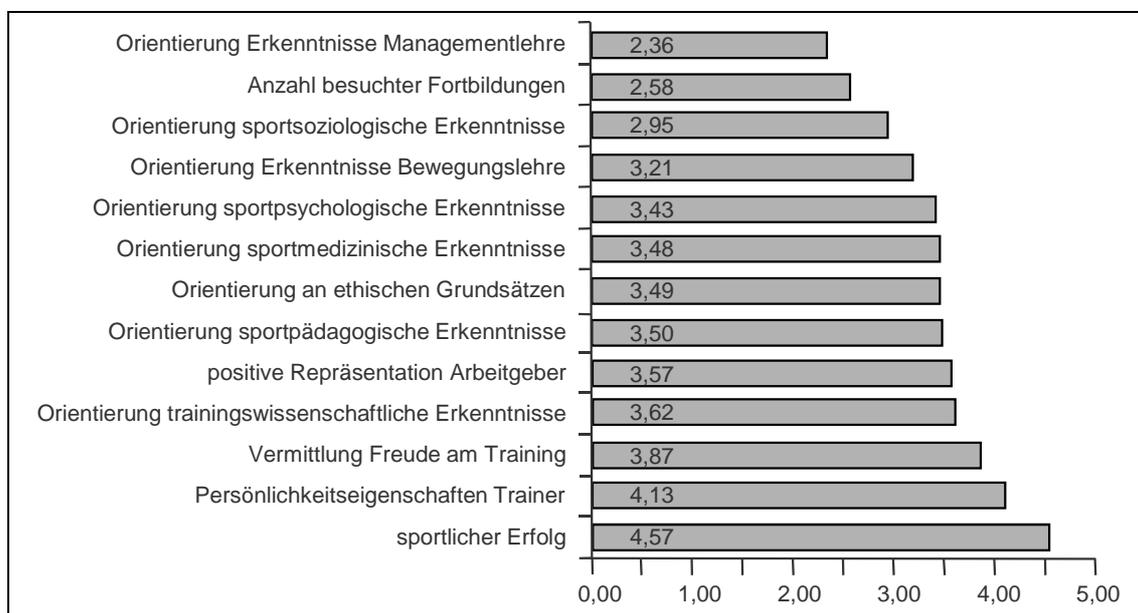


Abb. 11: Beurteilungskriterien (Funktionsträger)

Auch andere Untersuchungen zeigten bereits die zentrale Rolle des sportlichen Erfolgs als Kriterium für die Beurteilung der Trainertätigkeit (vgl. Bette, 1984, S. 36; Mallett & Côté, 2006, S. 213-214; Patsantáras, 1994, S. 200). Mit der Beurteilung des sportlichen Erfolgs wird jedoch allerhöchstens indirekt die Qualität

der Trainertätigkeit beurteilt. Im engeren Sinne handelt es sich beim sportlichen Erfolg um das Ergebnis und nicht den Prozess der Trainerarbeit. Und gerade deshalb ist es – im Gegensatz zu der Trainerarbeit an sich – von anderen Stellen innerhalb der Spitzensportorganisation beobachtbar. Hinzu kommt, dass der sportliche Erfolg relativ leicht messbar ist. Er lässt sich anhand von Meisterschaften, Platzierungen, Aufstiegen, Rekorden usw. operationalisieren (vgl. Bette & Schimank, 1995; Cachay & Thiel, 2000, S. 136; Thiel, 2002).

Allerdings können Trainer Einflussgrößen, die sich mit Begriffen wie ‚Zufall‘ oder ‚Glück‘ nicht zureichend beschreiben lassen, sich aber auf die Leistungen der Athleten auswirken können, nicht in jedem Fall kontrollieren (vgl. Bette, 1984, S. 36; Mallett & Côté, 2006, S. 213). In diesem Sinne gilt in gleichem Maße für den Trainerberuf das Udysche Gesetz, welches besagt, dass das Ergebnis einer Arbeitsleistung nicht zwangsläufig mit dem Zustandekommen dieser in Zusammenhang stehen muss. Zudem ist nicht auszuschließen, dass der wahrgenommene Erfolg des Trainerhandelns und die Trainerhandlung selbst zeitlich entkoppelt sind. Eventuell tritt der sportliche Erfolg des Athleten zeitlich verzögert auf. So ist es beispielsweise denkbar, dass ein Trainer einem Nachwuchsatleten wichtige Grundlagen vermittelt, der Athlet jedoch erst nach dem Übergang zu den Senioren sportliche Höchstleistungen erzielt (vgl. Digel, Thiel, Schreiner & Waigel, 2010, S. 32).

Dass außerdem den Persönlichkeitseigenschaften der Trainer eine hohe Wichtigkeit zugeschrieben wird, ist zum Teil wohl auf die Schwierigkeiten zurückzuführen, die mit der Beurteilung der Trainerarbeit verbunden sind. Allerdings repräsentiert die Person des Trainers grundsätzlich Entscheidungsprämissen. Erst die Person des Trainers formt letztendlich den Charakter der Stelle. Und aus diesem Grund sind die Persönlichkeitseigenschaften ein wichtiges Bestimmungsmoment der Stelle. Das Kriterium Persönlichkeitseigenschaften lässt sich aber nicht operationalisieren. Mehr noch: Das Einbeziehen von Persönlichkeitseigenschaften kann zu einer ad hoc-Verschiebung der Erwartungen an die Trainerstelle führen, welche sich zum Vorteil, aber auch zum Nachteil für den Trainer auswirken können. In der Folge muss damit gerechnet werden, dass die ad hoc-Verschiebung als unsachliche Begünstigung oder Benachteiligung ausgelegt wird. Dies gilt in gleichem Maße, wenn die für die Beurteilung zuständigen Stellen nur die besten Absichten haben.

Für das Qualitätsmanagement ist die starke Fixierung auf den sportlichen Erfolg sowie auf die Persönlichkeitseigenschaften und damit die weitestgehende Ausblendung weiterer Kriterien problematisch. Denn die Person Trainer ist ein hochkomplexes System und auch die Stelle des Trainers trägt in hohem Maße zur Komplexität des Systems Spitzensportorganisation bei. Allerdings dürfte die Formulierung und Berücksichtigung geeigneter Beurteilungskriterien die Spitzensportorganisation vor größere Schwierigkeiten stellen. Denn das Ziel einer Trainerbeurteilung ist ein „Matching“ von Personalbeurteilung und Stellenbeschreibung. Dementsprechend muss sich die Beurteilung des Trainers an der Stellenbeschreibung orientieren (vgl. MacLean & Chelladurai, 1995). Detaillierte Stellenbeschreibungen liegen, dies wurde bereits diskutiert, allerdings nur in den seltensten Fällen vor. In der Folge ist einerseits anzunehmen, dass eine Beurteilung der Trainerarbeit nur sehr schwer in dem Sinne zu realisieren ist, dass das Ergebnis der Beurteilung den Trainer als geeignet ausweist, seine Aufgaben erfüllen zu können.<sup>50</sup>

Andererseits ist als Konsequenz daraus davon auszugehen, dass eine Beurteilung des Trainers nicht die Funktion erfüllen kann, den Trainer daraufhin zu überprüfen, ob er für eine andere, höherrangige Position geeignet ist. Für das Qualitätsmanagement bedeutet dies, dass ebenso die Personalentscheidungen zuzuordnenden Versetzungsentscheidungen von Trainern mit einer hohen Unsicherheit belegt sind. Denn in gleichem Maße ist ein „Matching“ zwischen der Trainerbeurteilung und der Stellenbeschreibung der höherrangigen Stelle in den meisten Fällen von vornherein ausgeschlossen. Im Ergebnis wird die Spitzensportorganisation nur schwerlich abgesicherte Aussagen darüber treffen können, ob beispielsweise ein Trainerneuling, der mit Nachwuchsathleten zusammenarbeitet, über die ausreichenden Kompetenzen verfügt, um den Anforderungen der Cheftrainerposition bei den Senioren gerecht werden zu können.

Doch nicht nur für die Spitzensportorganisation sind mit der Beurteilung Unsicherheiten verbunden. Gleiches gilt für den Trainer. Denn aufgrund der vielfälti-

---

<sup>50</sup> Unabhängig von konkreten Aufgabenbeschreibungen der Trainerstelle wurden in den vergangenen Jahrzehnten verschiedene Messinstrumente zur Überprüfung der Effektivität des Trainerhandelns entwickelt (vgl. Chelladurai & Saleh, 1980a; Côté, Yardley, Hay, Sedwick & Baker, 1999; Lacy & Darst, 1984; Smith, Smoll & Hunt, 1977; Williams et al., 2003).

gen Rollen und Aufgabenstellungen sowie der unklaren Programmierung der Trainerstelle ist der Trainer von Seiten seines Arbeitgebers gleichzeitig sowohl zahlreichen als auch unspezifischen und nicht immer vorhersagbare Erwartungshaltungen ausgesetzt. Folglich liegt der Beurteilung des Trainers eine strukturell angelegte doppelseitige Unsicherheit zugrunde. Die Spitzensportorganisation wird mit der Unsicherheit der zum größten Teil fehlenden Beurteilungskriterien konfrontiert, der Trainer mit der Unsicherheit, anhand welcher Kriterien er beurteilt wird.

Um dieser doppelseitigen Unsicherheit entgegenzuwirken, ist es umso bedeutender, eindeutige Zielvereinbarungen zwischen der Spitzensportorganisation und dem Trainer zu vereinbaren. Diese liegen allerdings nur in 63,2 % der Fälle vor. Zwischen den verschiedenen Arbeitgebern (vgl. Abb. 12) findet sich ein signifikanter Unterschied ( $p = 0,000$ ). Am häufigsten gibt es in Spitzenverbänden (79,17 %) und Olympiastützpunkten (75,93 %) Zielvereinbarungen zwischen Arbeitgeber und Trainer. In rund zwei Drittel der Fälle gibt es in der Bundeswehr (66,67 %), den Landessportbünden (64,96 %), den Vereinen (64,37 %) und den Oberschulämtern (62,5 %) Zielvereinbarungen. Am seltensten schließen Landesfachverbände (45,93 %) mit den bei ihnen angestellten Trainern Zielvereinbarungen ab.

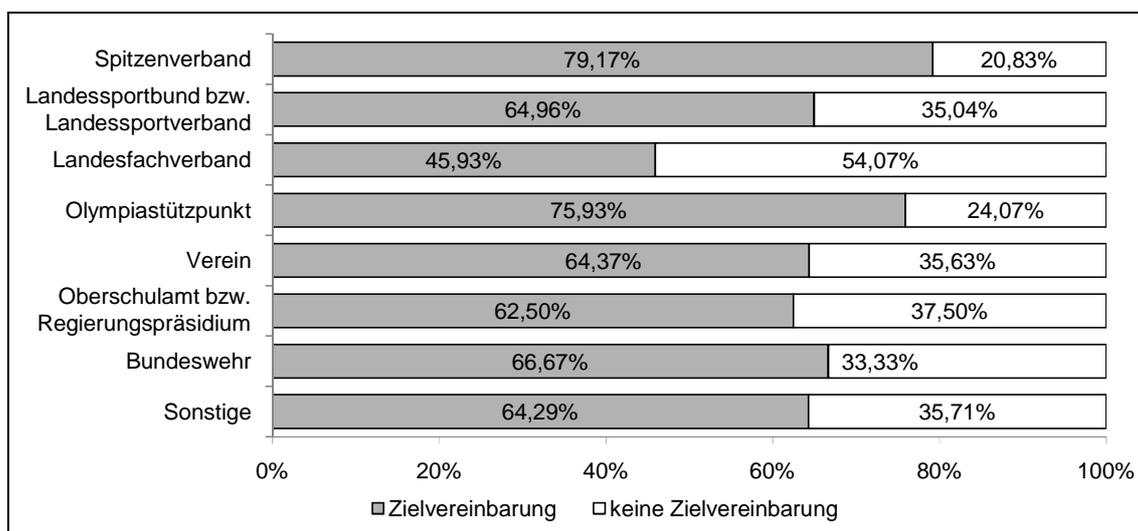


Abb. 12: Zum Vorhandensein von Zielvereinbarungen (Trainer)

Bei den 63,2 % der Trainer mit Zielvereinbarung liegt eine schriftliche Fixierung über alle Arbeitgeber hinweg in 75,9 % der Fälle vor. Zwischen den Arbeitgebern (vgl. Abb. 13) liegt ein signifikanter Unterschied vor ( $p = 0,000$ ). Am häufigsten fixieren Olympiastützpunkte (89,74 %), Landessportbünde (86,84 %),

Spitzenverbände (81,72 %) sowie die Bundeswehr (80,0 %) die Zielvereinbarungen mit den bei ihnen angestellten Trainern schriftlich. In Landesfachverbänden (73,08 %) und Oberschulämtern (60,0 %) wird die Zielvereinbarung zwischen ihnen und ihrem Arbeitgeber weniger häufig schriftlich festgehalten. Am seltensten finden sich schriftliche Zielvereinbarungen in Vereinen (45,45 %).

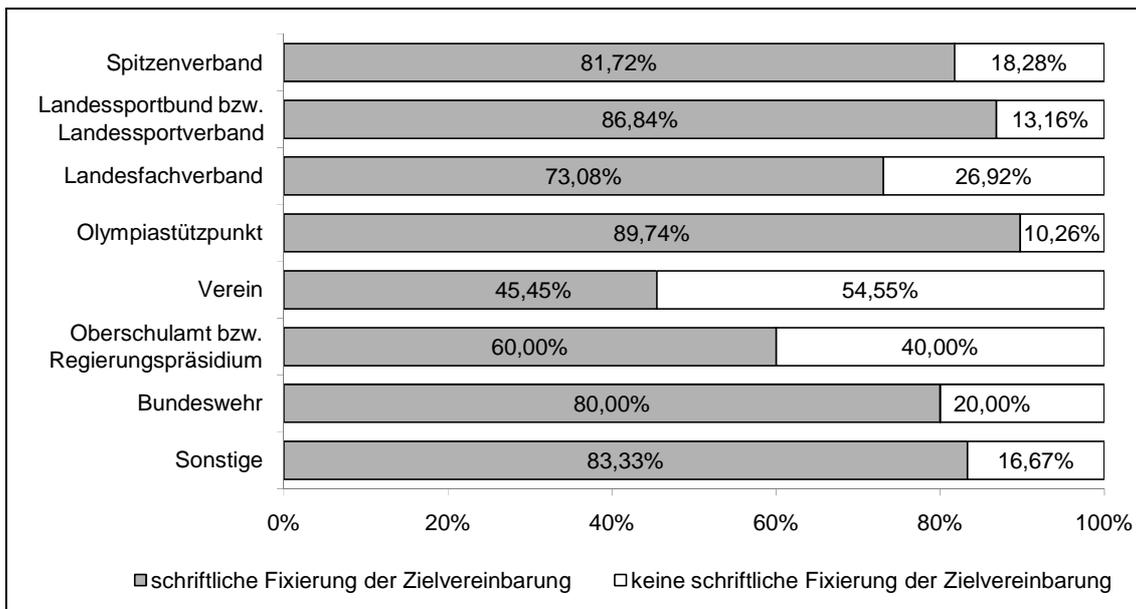


Abb. 13: Zur schriftlichen Fixierung von Zielvereinbarungen (Trainer)

Für das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit ist dies insofern relevant, als dass die doppelseitige Unsicherheit in dem Maße zunimmt, wie keine Zielvereinbarungen vorliegen. Und dies gilt für die Spitzensportorganisation und den Trainer in gleichem Maße. Denn für die Spitzensportorganisation stellt sich hinsichtlich der Beurteilung der Trainertätigkeit nun nicht nur die Schwierigkeit, dass sie kaum in der Weise zu realisieren ist, dass sie zu aussagekräftigen Ergebnissen im Hinblick auf die Aufgaben des Trainers kommt. Bei einer fehlenden Zielvereinbarung kommt hinzu, dass auch der Beurteilung des Ergebnisses des Trainerhandelns jede Grundlage fehlt. Für den Trainer bedeutet eine fehlende Zielvereinbarung, dass er nicht nur nicht weiß, anhand welcher Kriterien seine Arbeit beurteilt wird. In Folge einer fehlenden Zielvereinbarung weiß der Trainer außerdem nicht, welche Erwartungen an die Ergebnisse seiner Arbeit gestellt werden.

In jenem Maße, wie keine Zielvereinbarungen vorliegen bzw. diese nur mündlich vereinbart sind, nimmt jedoch auch die Varietät hinsichtlich der Beurtei-

lungsentscheidungen zu. In der Folge kommt, analog zu den Rekrutierungsentscheidungen, ebenso bei der Beurteilung des Trainers den persönlichen Präferenzen der zuständigen Entscheidungsträger ein hohes Gewicht zu. Vor dem Hintergrund, dass das Nichterfüllen von persönlichen Erwartungshaltungen der zuständigen Entscheidungsträger in nicht wenigen Fällen zu Entlassungen führt, ist diese Varietät für den Trainer in ganz besonderem Maße problematisch.

#### *4.3.2 Weiterbildung des Trainers*

Bleibt eine systematische Beurteilung des Trainers aus, fehlt der Spitzensportorganisation die Grundlage, um den Trainer gezielt weiterbilden zu können. Vor dem Hintergrund, dass einer ausgeprägten Handlungskompetenz des Trainers höchste Bedeutung für eine hohe Qualität der Trainertätigkeit zukommt, ist dies nicht unproblematisch. So benötigt der Trainer ein nicht unbeträchtliches Maß an Orientierungswissen, das sich aus explizitem und implizitem Wissen zusammensetzt (vgl. Abraham & Collins, 1998, S. 68; Campbell, 1993; Côté, Salmela, Trudel, Baria & Russell, 1995; Gilbert & Trudel, 1999a, S. 1-4; Martens, 1997; Nash & Collins, 2006, S. 473-474; Nordmann, 2006, S. 19). Darüber hinaus ist der Trainer auf eine ausgeprägte Fach- und Methodenkompetenz angewiesen, um sein Wissen bei der täglichen Arbeit mit seinem Athleten anwenden zu können (vgl. Jones, 2000; Martens, 1997; Nordmann, 2006, S. 19). Insbesondere die Aufgabe der Führung des Athleten macht es zudem erforderlich, dass der Trainer in hohem Maße sozialkompetent sein muss (vgl. Anders & Hartmann, 1997; Borggreffe, Thiel & Cachay, 2006b; Cachay & Thiel, 1998; Cachay, Thiel & Borggreffe, 2006; Nordmann, 2006, S. 19; Würth & Alfermann, 2002). Weiter ist die Selbstkompetenz des Trainers bei der Führung des Athleten, aber auch in anderen Zusammenhängen, wie beispielsweise dem Agieren in der Organisation oder den Strukturen des Spitzensports, von großer Relevanz (vgl. Hotz, 1990; Nordmann, 2006, S. 19). Schließlich ist der Trainer auf eine ausgeprägte Reflexionskompetenz angewiesen, um die Kompetenz erlangen zu können, situationsgerechte Entscheidungen treffen zu können. Denn die Reflexionskompetenz ist in zentraler Weise für die Lernprozesse des Trainers verantwortlich. Und diese Lernprozesse stellen die Grundlage für die Ref-

lexion von Erfahrungen und daraus resultierendem neu generiertem Wissen dar (vgl. Demers, Woodburn & Savard, 2006, S. 163; Gilbert & Trudel, 2001).<sup>51</sup>

Für die Spitzensportorganisation stellt sich mit Blick auf das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit das Problem, dass der Trainer nur durch eine trainer-spezifische Ausbildung in der Regel nicht über die notwendige Handlungskompetenz verfügen kann. Zu komplex ist das benötigte Wissen sowie die notwendige Kompetenz (vgl. Knowles, Gilbourne, Borrie & Nevill, 2001). Damit der Trainer im face-to-face-Kontakt mit seinen Athleten ad hoc die richtigen Entscheidungen treffen kann, braucht es Jahre der Erfahrung und damit verbundenen Lernprozessen (vgl. Cushion, Armour & Jones, 2003; Gilbert & Trudel, 2001; Gould, Giannini, Krane & Hodge, 1990; Nelson & Cushion, 2006, S. 174). Diese Jahre stehen einer formalen Trainerausbildung nicht zur Verfügung. Aus diesem Grund sind Erfahrungen in der benötigten Fülle und Verschiedenartigkeit nicht im Rahmen einer formalen Ausbildung simulierbar.

Umfassend lassen sich in der Trainerausbildung nur die wichtigen sportartspezifischen und sportartübergreifenden Wissensgrundlagen vermitteln. Die für die Entwicklung der Handlungskompetenz und funktionalen Handlungsfähigkeit wichtigen Kompetenzdimensionen Reflexionskompetenz, Fach- und Methodenkompetenz, Sozialkompetenz und Selbstkompetenz sind im Rahmen einer formalen Ausbildung nur ansatzweise durch Praxiserfahrungen in Form von Hospitationen, Praktika oder Fallausbildung vermittelbar (vgl. Abraham & Collins, 1998, S. 72; Campbell, 1993, S. 65-73; Cushion, 2001; Jones, 2000, S. 34; Sage, 1989; Schierz, Thiele & Fischer, 2006).

Doch auch wenn die simulierbaren Praxiserfahrungen nur einen Ausschnitt der für die Entwicklung einer Handlungsfähigkeit notwendigen Erfahrungen abdecken können, sind sie für die Weiterentwicklung der Trainer von großer Bedeutung. So beeinflusst beispielsweise das Beobachten von Trainern während Hospitationsphasen ihr Handeln maßgeblich (vgl. Cushion, Armour & Jones, 2003, S. 217). Zwar sind die auf diese Art vermittelbaren Erfahrungen qualitativ unterschiedlich und unvollständig. Dennoch führen sie beim Trainer zu einer Art

---

<sup>51</sup> Nach Gilbert & Trudel (2001) lassen sich drei Formen der Reflexion von Praxiserfahrung unterscheiden: „reflection-in-action“ (während des Trainingsprozesses), „reflection-on-action“ (während des Trainingsprozesses, jedoch nicht während der Aktivität) sowie „retrospective reflection-on-action“ (nach dem Trainingsprozess).

Filterwirkung (vgl. Schempp & Graber, 1992). Der Trainer interpretiert weitere Erfahrungen vor dem Hintergrund bereits gesammelter Erfahrungen (vgl. Cushion, 2001; Jones, Armour & Potrac, 2004).

Dass Praxiserfahrungen für die Entwicklung einer Handlungskompetenz nicht nur aus Sicht der Forschung (vgl. Cushion, Armour & Jones, 2003; Gilbert & Trudel, 2001; Gould, Giannini, Krane & Hodge, 1990; Nelson & Cushion, 2006, S. 174), sondern außerdem aus Sicht der Trainer wichtig sind, zeigen die Ergebnisse einer Faktorenanalyse (Hauptkomponentenanalyse mit anschließender Varimax-Rotation, N = 770). Diese bündelt die Variablen ‚Trainerausbildung der Verbände‘, ‚Fortbildungsveranstaltungen der Verbände‘, ‚Eigene spitzensportliche Erfahrung‘, ‚Lesen von Fachzeitschriften‘, ‚Lesen von Fachbüchern‘, ‚Internetrecherche‘, ‚Beobachtung von Wettkämpfen‘ sowie ‚Ausprobieren‘ zu drei Faktoren, die dem Kaiser-Kriterium genügen sowie inhaltlich interpretierbar sind.<sup>52</sup> Die Faktoren können 63,66 % der Varianz aufklären (vgl. Tab. 15).

Tab. 15: Eigenwerte und erklärte Gesamtvarianz (Wichtigkeit von Informationsquelle, Trainer)

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Rotierte Summe der quadrierten Ladungen		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	2,409	30,107	30,107	1,954	24,426	24,426
2	1,394	17,428	47,535	1,669	20,867	45,293
3	1,290	16,129	63,664	1,470	18,371	63,664
4	,905	11,307	74,971			
5	,679	8,487	83,458			
6	,620	7,751	91,208			
7	,379	4,736	95,944			
8	,324	4,056	100,000			

<sup>52</sup> Den Trainern wurde folgende Frage gestellt: „Wodurch haben Sie wie viel gelernt?“ (Fünfstufige Ratingskala: 1 = „überhaupt nichts gelernt“ bis 5 = „sehr viel gelernt“). Cronbachs Alpha lag für diese Itematterie bei .641.

Die Items ‚Lesen von Fachzeitschriften‘ ( $a = .854$ ), ‚Lesen von Fachbüchern‘ ( $a = .828$ ) und ‚Internetrecherche‘ ( $a = .694$ ) laden hoch auf Faktor 1, der aufgrund dessen mit ‚Literatur‘ bezeichnet wird. Auf Faktor 2 laden die Items ‚Trainerausbildung der Verbände‘ ( $a = .908$ ), ‚Fortbildungsveranstaltungen der Verbände‘ ( $a = .897$ ) hoch. Aus diesem Grund erhält dieser Faktor die Bezeichnung ‚Formale Qualifizierungswege‘. Die Items ‚Eigene spitzensportliche Erfahrung‘ ( $a = .537$ ), ‚Beobachtung von Wettkämpfen‘ ( $a = .794$ ) sowie ‚Ausprobieren‘ ( $a = .725$ ) weisen bezüglich Faktor 3 eine hohe Faktorladung auf. Dieser wird mit ‚Praxiserfahrungen‘ bezeichnet (vgl. Tab. 16).

Tab. 16: Rotierte Komponentenmatrix (Wichtigkeit von Informationsquellen, Trainer)

	Komponente		
	Literatur	Formale Qualifizierungswege	Praxiserfahrungen
Trainerausbildung Verbände		.908	
Fortbildungsveranstaltungen der Verbände		.897	
Eigene spitzensportliche Erfahrung			.537
Lesen Fachzeitschriften	.854		
Lesen Fachbücher	.828		
Internetrecherche	.694		
Beobachtung Wettkämpfe			.794
Ausprobieren			.725

Die deutlich am wichtigste Dimension der Informationsquelle stellt der Faktor ‚Praxiserfahrung‘ ( $M = 4,31$ ;  $\pm .64$ ) dar (vgl. Tab. 17). Die Faktoren ‚Literatur‘ ( $M = 3,38$ ;  $\pm .85$ ) und ‚Formelle Qualifizierungswege‘ ( $M = 3,29$ ;  $\pm .98$ ) weisen ähnliche Mittelwerte auf. Zwischen den einzelnen Arbeitgebern zeigten sich nach einfaktoriellen Varianzanalysen mit anschließendem Post-Hoc-Test (Tukey) bezüglich keines Faktors signifikante Unterschiede zwischen den Arbeitgebern.

Tab. 17: Mittelwerte der Faktoren (Wichtigkeit von Informationsquellen, Trainer)

Arbeitgeber		Literatur	Formale Qualifizierungswege	Praxiserfahrung
Spitzenverband	M	3,47	3,30	4,41
	N	154	157	156
	SD	.86	1.04	.59
Landessportbund	M	3,45	3,35	4,34
	N	147	151	147
	SD	.82	1.00	.65
Landesfachverband	M	3,32	3,33	4,25
	N	229	231	225
	SD	.85	.88	.66
Olympiastützpunkt	M	3,40	3,43	4,33
	N	61	62	59
	SD	.83	.95	.67
Verein	M	3,38	3,12	4,29
	N	113	114	115
	SD	.84	1.06	.69
Oberschulamt	M	3,29	2,89	4,21
	N	21	22	22
	SD	1.02	1.08	.64
Bundeswehr	M	3,48	2,75	4,67
	N	9	10	10
	SD	.82	1.09	.44
Sonstiges	M	3,19	3,32	4,22
	N	36	37	37
	SD	.87	1.04	.60
Insgesamt	M	3,38	3,29	4,31
	N	770	784	771
	SD	.85	.98	.64

Legende: 1 = „überhaupt nichts gelernt“ bis 5 = „sehr viel gelernt“

Für das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit stellt sich in Folge der hohen Relevanz der Praxiserfahrung für die Entwicklung der Handlungskompetenz sowie der Unmöglichkeit, diese ausreichend im Rahmen einer formalen Ausbildung zu gewährleisten, das Problem, dass die Weiterbildung in dem Maße zur Aufgabe der Spitzensportorganisation wird, wie es dem Trainer an Praxiserfahrung fehlt. Dies gilt weniger für erfahrene Trainer, da diese in der Regel über ausreichend Erfahrung verfügen, um in den verschiedenen Situationen richtig entscheiden zu können. Umso mehr gilt dies jedoch für Trainerneulinge. Denn

ohne ausreichend Praxiserfahrung kann die Trainerausbildung den Trainer nicht optimal auf seine spätere Tätigkeit vorbereiten, ihm nicht die Kompetenzen vermitteln, die er für die erfolgreiche Bewältigung seiner Aufgaben innerhalb der Spitzensportorganisation benötigt. Es klafft eine Lücke zwischen der Trainerausbildung und den späteren Bedürfnissen eines Trainers sowie der Spitzensportorganisation. In diesem Sinne sind Trainerneulinge zunächst „unerfahrene Arbeiter“, die noch vieles in der täglichen Trainings- und Wettkampfpraxis lernen müssen (vgl. Cushion, Armour & Jones, 2003, S. 217; Fernandez-Balboa, 1997; Saury & Durand, 1998).

Aus diesem Grund wird aus der Sicht der Trainer die Betreuung von Trainerneulingen durch Mentoren als zwingend notwendig angesehen, um die Entwicklung der benötigten Handlungskompetenz zu fördern und zu fordern.

„... dass er mindestens fünf, sechs Jahre an der Seite eines erfahrenen Trainers mitläuft und sich dort sein Rüstzeug holt, so dass er gezwungen wird, Trainingsplanung, Trainingsauswertung, Menschenführung und das alles von der Pike auf zu lernen.“ (T14-Bundestrainer)

„Aber auch als Mentor. Ich war noch ein sehr junger Trainer..., da hab ich ihn dann eben ganz häufig angerufen und nach Rat gefragt und ich glaub ohne den Rat wäre das auch ... lange nicht so gut gegangen.“ (T13-Bundestrainer)

„Person X vor allem ... als Mentor. ... erst mal hab ich von ihm sehr viel Know-how ..., einfach Wissen ... über Training, Spiel und solche Dinge [mit genommen].“ (T13-Bundestrainer)

Mentorenmodelle werden allerdings von nur sehr wenigen Spitzensportorganisationen eingesetzt. Bleibt die Betreuung durch Mentoren aus, bedeutet dies zwar nicht, dass Trainerneulinge nichts lernen. Denn gerade Trainerneulinge lernen vieles aus Praxiserfahrungen (vgl. Cushion, Armour & Jones, 2003; Gilbert & Trudel, 2001; Gould, Giannini, Krane & Hodge, 1990; Nelson & Cushion, 2006, S. 174). Die Befähigung zur zielgerichteten Reflexion von Erfahrungen und damit die Entwicklung einer Methoden- und Fachkompetenz, Sozialkompetenz sowie Selbstkompetenz werden jedoch in starkem Maße eingeschränkt. Dies hat zur Folge, dass die Handlungsfähigkeit weniger stark ausgeprägt ist bzw. erst zeitlich verzögert auftreten kann (vgl. Abraham, Collins &

Martindale, 2006, S. 73; Bloom, Durand-Bush, Schinke & Salmela, 1998; Nordmann, 2006, S. 19).<sup>53</sup>

Für das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit ist dies insofern problematisch, als dass es Jahre der Erfahrung braucht, bis sich ein Trainer eine Handlungskompetenz angeeignet hat, die ihn dazu befähigt, in den verschiedenen Situationen richtig zu entscheiden (vgl. Abraham & Collins, 1998, S. 73). Zeit, die dem Qualitätsmanagement bei der ständigen Weiterentwicklung der Trainerqualität in dem Maße verloren geht, wie keine strukturell verankerte Weitergabe von Erfahrungswissen von Mentor zu Trainerneuling stattfindet. Denn, wie bereits festgestellt, stellt sich für die Spitzensportorganisation im Zusammenhang der Trainerpersonalentwicklung das Problem, dass die Arbeit des Trainers in hohem Maße von der Interaktion mit seinen Athleten bestimmt wird. In der Folge hält das Gedächtnis des Trainers schwer dokumentierbare Erfahrungen fest. So genannte Interaktionserfahrungen, die wiederum nur schwer formalisiert und somit personenunabhängig von der Spitzensportorganisation erinnert werden können. In der Folge wird die Interaktionserfahrung von Trainern als soziales Gedächtnis relevant (allgemein vgl. Luhmann, 2000, S. 275; zur Relevanz von Interaktionserfahrung als soziales Gedächtnis vgl. auch Weick & Roberts, 1993). Dieses personenabhängige Gedächtnis bildet sich über die Zeit aus, ist durch Dritte kaum steuerbar ist, unterscheidet erfahrene von unerfahrenen Trainern und speichert Wissen, das verloren geht, wenn Trainer die Organisation verlassen.

Werden keine Mentoren für die Betreuung von Trainernovizen eingesetzt, verpasst die Spitzensportorganisation zudem die Chance, bei Trainerneulingen Wissen und Kompetenzen zu identifizieren, das personalwirtschaftlich im Normalfall nur sehr schwer erfasst werden kann. Es handelt sich um eine für die Spitzensportorganisation nicht sichtbare Restgröße von Können, das für die Optimierung der Trainertätigkeit eine nicht unwichtige Rolle einnehmen kann. Dies kann beispielsweise persönliche Kompetenzen betreffen, aber auch Erfahrungen als Trainer, fachliche Qualifikationen oder den Zugang zu bestimmten Umweltsektoren, welcher möglicherweise Vernetzungsvorteile mit sich bringt.

---

<sup>53</sup> Und auch für die Mentoren selbst sind diese Programme hilfreich. Mittels dieser können sie ihr Wissen anreichern und variieren (vgl. Abell, Dillon, Hopkins, McInerney & O'Brien, 1995; Bowers & Eberhart, 1988; Cushion, Armour & Jones, 2003).

Wird dieses Können nicht erkannt, muss es bei Bedarf erst gesucht werden. Wird es nur durch Zufall entdeckt, kommt es gar nicht oder nur sehr beschränkt zum Einsatz.<sup>54</sup> Beides steht dem Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit entgegen.

Um unerfahrenen Trainern die Befähigung zu vermitteln, praktische Erfahrungen zu reflektieren und darauf aufbauend weitere praktische Kompetenzen zu entwickeln, erscheinen demgemäß insbesondere formalisierte Mentorenmodelle geeignet (vgl. hierzu auch Bloom, Durand-Bush, Schinke & Salmela, 1998). Für eine qualitativ hochwertige Trainertätigkeit ist es jedoch zudem von zentraler Relevanz, dass die Spitzensportorganisation den Wissensfluss von der Spitzensportforschung hin zum Trainer sicherstellt und die Trainer auf diese Weise stets über neueste Erkenntnisse informiert bleiben.

„Also, da ist es jetzt völlig unstrittig, dass wir hier natürlich lebenslanges Lernen brauchen, die Wissenszuwächse haben sich ja exponentiell beschleunigt und das ist ja oft auch so gewesen, dass Trainer, wenn sie dann mal im Beruf sind, nach ihrer Ausbildung nie wieder ein Fachbuch in die Hand genommen haben und dann irgendwo mal auf einer Stufe stehen geblieben sind. Insofern auch gar keinen Nachweis abliefern mussten über die Aktualisierung ihres Wissens.“ (FI8-Vertreter des Deutschen Olympischen Sportbunds)

„Die Traineroffensive beruht inhaltlich maßgeblich auf der Erkenntnis, dass eine permanente Qualifizierung der Trainer erforderlich ist und dass hier eben im inhaltlichen Bereich gearbeitet werden muss.“ (FI8-Vertreter des Deutschen Olympischen Sportbunds)

Um diesen Wissensfluss sicherzustellen, verpflichten über alle Arbeitgeber hinweg 76,4 % der Spitzensportorganisationen ihre Trainer dazu, an Fortbildungen teilzunehmen. Zwischen den Arbeitgebern liegt ein signifikanter Unterschied vor ( $p = 0,000$ ). Am häufigsten verpflichten die Landessportbünde (87,9 %), Spitzenverbände (87,5 %) und Olympiastützpunkte (83,3 %) zu Fortbildungsteilnahmen. Etwas weniger häufig ist dies in Landesfachverbänden (78,9 %) der Fall. Deutlich seltener sind die Trainer der Bundeswehr (55,6 %), Vereine (41,9 %) und Oberschulämter (37,5 %) laut Arbeitsvertrag zur Fortbildungsteilnahme verpflichtet.

---

<sup>54</sup> In anderen Worten kann Mentoren die Funktion zugewiesen werden, das nicht durch Stellen erfasste Können der Trainer mit Adressen auszustatten (allgemein vgl. Luhmann, 2000, S. 321).

Tab. 18: Vertragliche Verpflichtung zur Fortbildungsteilnahme (Trainer)

Arbeitgeber	Ja	Nein
Spitzenverband	87,5 %	12,5 %
Landessportbund	87,9 %	12,1 %
Landesfachverband	78,9 %	21,1 %
Olympiastützpunkt	83,3 %	16,7 %
Verein	41,9 %	58,1 %
Oberschulamt	37,5 %	62,5 %
Bundeswehr	55,6 %	44,4 %
Sonstiges	75,0 %	25,0 %

Die vorgeschriebene Fortbildungshäufigkeit liegt bei diesen 76,4 % der Trainer im Mittel bei 1,1 Jahren. Der Unterschied zwischen den verschiedenen Arbeitgebern ist nicht signifikant ( $p = 0,052$ ). Bei nahezu allen Arbeitgebern liegt die durchschnittliche Fortbildungshäufigkeit bei ca. einem Jahr (vgl. Tab. 19). Nur bei Vereinen ( $M = 1,4; \pm .7$ ) ist die mittlere Fortbildungshäufigkeit etwas niedriger.

Tab. 19: Häufigkeit der Fortbildungsteilnahme (Angabe in Jahren, Trainer)

Arbeitgeber	M	SD	N
Spitzenverband	0,9	.5	67
Landessportbund	1,1	.7	84
Landesfachverband	1,2	.6	113
Olympiastützpunkt	1,2	.6	36
Verein	1,4	.7	30
Oberschulamt	1,0	.6	6
Bundeswehr	1,2	1.2	2
Sonstiges	1,1	.6	13
Gesamt	1,1	.6	351

Allerdings, und dies ist in diesem Zusammenhang entscheidend, wird nur in den seltensten Fällen kontrolliert, ob die Trainer wirklich an Fortbildungsveranstaltungen teilnehmen.

„Zurzeit ist es dem Trainer selbst überlassen. Das steht natürlich in jedem Vertrag drin, der ist verpflichtet und so weiter, aber es wird ja nicht abgeprüft.“ (FI24- Vertreter eines Olympiastützpunkts)

„Aber warum muss man tricksen, wer kontrolliert das überhaupt? Also, weiß gar nicht, warum man sich die Mühe macht, zu tricksen. Also, kein BMI, kein Kultusministerium, kein DOSB kontrolliert doch ernsthaft die Fortbildung. Wird einfach nicht gemacht.“ (FI24- Vertreter eines Olympiastützpunkts)

Die Spitzensportorganisation steht folglich insgesamt vor einem Fortbildungsproblem. Knapp ein Viertel der Trainer ist nicht vertraglich zur Fortbildung verpflichtet. Bei denjenigen Trainern, die vertraglich dazu verpflichtet sind, scheint nur in den seltensten Fällen kontrolliert zu werden, ob sie sich tatsächlich fortbilden. Dies steht dem Wissensfluss von der Spitzensportforschung hin zum Trainer völlig entgegen. Die Auflösung des Fortbildungsproblems endet jedoch nicht bei der Verpflichtung sowie der Kontrolle der Trainer. In mindestens gleichem Maße ist die Qualität des Fortbildungsangebots für die Auflösung des Fortbildungsproblems und damit für das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit von Relevanz. Dies verdeutlicht die Aussage eines Funktionsträgers zur Weiterbildungsproblematik.

„Zum einen durch eine stärkere Verpflichtung der Trainer zur Fortbildung über vertragliche Regelungen, zum anderen durch eine Verstärkung des Angebotes mit qualifizierten Leuten sowohl aus dem Inland wie aus dem Ausland und immer unter dem Blickwinkel natürlich der Praxisorientierung.“ (FI8-Vertreter des Deutschen Olympischen Sportbunds)

Gerade die Angebotsstruktur scheint jedoch in hohem Maße defizitär zu sein.

„... dass wir speziell im Bereich der Hochleistungstrainer, der Spitzentrainer, wir dann keine Möglichkeiten mehr haben, in ganz spezifischen Bereichen, die Leute auf einen Stand zu bringen, der heute ganz einfach notwendig ist.“ (FI15-Vertreter eines Spitzenverbands)

„Ja, was soll ich da? Ja, das muss ich mir nicht anhören. Bringt mir nichts.“ (FI8-Vertreter des Deutschen Olympischen Sportbunds)

„Das ... Problem ist: Gibt es überhaupt ein geeignetes Angebot für Fortbildungen?“ (FI18-Vertreter eines Landessportbunds/Landessportverbands)

Hinzukommt, dass die Koordination der angebotenen Fort- und Weiterbildungsangebote nicht gewinnbringend gelöst wird.

„Auch was die Universitäten anbieten, auch was die Olympiastützpunkte, was alle Einrichtungen, also Serviceeinrichtungen eigentlich anbieten, geschieht meines Erachtens immer noch relativ unkoordiniert. Wenn sich da eine Koordinierungsstel-

le darum bemühen würde, kann ich mir vorstellen, dass der Anteil derer, die es annehmen, wesentlich ansteigen würde.“ (FI2-Vertreter eines Spitzenverbands)

„Trainer, na klar, du kannst dich fortbilden, da guckst du mal, du kannst doch überall gucken, du kannst doch international überall hin, du kannst dich an allen Ecken und Enden informieren. Alles steht zur Verfügung. Das ist alles richtig, aber es müsste aus meiner Sicht eben besser zusammengeführt werden, was bestimmte Systemfragen betrifft. Indem man eben beispielsweise ... sagt, es müsste irgendwo bekannt sein, welche Veranstaltungen denn laufen, dieses Jahr, nächstes Jahr.“ (FI17-Experte für Aus- und Fortbildung)

Für das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit sind sowohl die fehlende Verpflichtung und Kontrolle der Trainer als auch die defizitäre Angebotsstruktur und Koordination der Angebote nicht unproblematisch. Hinsichtlich der Weiterbildung entsteht auf diese Weise eine doppelte Kontingenz der Unsicherheit. Bereits die fehlende Verpflichtung der Trainer zur regelmäßigen Teilnahme an Fortbildungsangeboten und die fehlende Kontrolle der Fortbildungsteilnahme führen zu einer großen Unsicherheit im Hinblick auf die kontinuierliche Weiterbildung der Trainer. Verstärkt wird diese Unsicherheit durch die qualitativ unzureichenden Weiterbildungsangebote. In dem Maße, wie die Fortbildungsteilnahme innerhalb der Spitzensportorganisation nicht strukturell verankert ist und die Qualität des Angebots nicht den Bedürfnissen des Trainers entspricht, steigt die Unsicherheit, dass der Trainer im kurzlebigen Spitzensportsystem nicht handlungsfähig bleibt. Trainer sind darauf angewiesen, stets über aktuelles sportartspezifisches und sportartübergreifendes Wissen zu verfügen. Die Halbwertszeit von trainerrelevantem Wissen nimmt ständig ab, die Forschung erzeugt laufend neues Wissen. Damit dieses neue Wissen zum Trainer gelangen kann, ist die formelle Weiterbildung von Trainern von großer Bedeutung. Und dies wird umso relevanter, je weiter die Ausbildung des Trainers zurückliegt.

#### 4.3.3 Zusammenfassung und Erkenntnisgewinn

Bei der *Beurteilung der Trainerarbeit* ist der sportliche Erfolg das klar dominierende Kriterium. Dieser ist für die Spitzensportorganisation operationalisierbar und leicht messbar. Für den Trainer ist dies nicht unproblematisch, da der sportliche Erfolg nicht bis ins letzte Detail steuerbar ist. Zu vielfältig sind Einflussfaktoren, die sich auf die Leistung des Athleten auswirken, sich aber vom Trainer nicht kontrollieren lassen. Im Ergebnis gibt der sportliche Erfolg nicht zwangsläufig Aufschluss über die Qualität der Trainertätigkeit. Aufgrund der nur selten detailliert beschriebenen Aufgaben des Trainers ist eine Beurteilung der

Trainerarbeit für die Spitzensportorganisation jedoch auch generell schwer in dem Sinne zu realisieren, dass das Ergebnis der Beurteilung den Trainer als geeignet ausweist, die Aufgaben seiner aktuellen oder einer höherrangigen Stelle erfolgreich lösen zu können. Die Schwierigkeit der Eignungsfeststellung für höherrangige Stellen bedeutet für Versetzungsentscheidungen, dass sie mit einer großen Unsicherheit belegt sind. Doch auch für den Trainer sind mit der Beurteilung Unsicherheiten verbunden. Denn die vielfältigen Rollen und Aufgabenstellungen sowie die unklare Programmierung der Trainerstelle führen dazu, dass der Trainer von Seiten seines Arbeitgebers gleichzeitig sowohl zahlreichen als auch unspezifischen und nicht in jedem Fall vorhersagbaren Erwartungshaltungen ausgesetzt ist. Im Ergebnis liegt der Beurteilung des Trainers eine strukturell angelegte doppelseitige Unsicherheit zugrunde. Fehlen außerdem Zielvereinbarungen, was nicht selten der Fall ist, entbehrt ebenso die Beurteilung des Ergebnisses des Trainerhandelns jeder Grundlage. Zugleich wird hierdurch die Varietät der Beurteilungsentscheidungen erhöht.

Die *Weiterbildung des Trainers* ist für das Qualitätsmanagement von großer Bedeutung, da die Spitzensportorganisationen aufgrund des Zwangs zur Autonomisierung der Trainerstelle in hohem Maße auf Trainer mit einer ausgeprägten Handlungskompetenz angewiesen sind. Insbesondere für die Weiterentwicklung von Trainerneulingen muss die Spitzensportorganisation Sorge tragen. Von zentraler Bedeutung ist hierbei der Einsatz formalisierter Mentorenmodelle. Diese ermöglichen es Trainerneulingen, praktische Erfahrungen unter Anleitung zielgerichtet zu reflektieren und darauf aufbauend weitere praktische Kompetenzen zu entwickeln. In den Spitzensportorganisationen ist die Betreuung der Trainerneulinge jedoch nur selten strukturell verankert. Ohne die Betreuung durch Mentoren bleibt bei den Trainerneulingen die Befähigung zur zielgerichteten Reflexion von Erfahrungen und damit die Weiterentwicklung einer Handlungskompetenz zwar nicht aus, sie wird jedoch in starkem Maße eingeschränkt und hinausgezögert. Für den Erhalt und die Weiterentwicklung der Handlungskompetenz ist es darüber hinaus von zentraler Relevanz, dass die Spitzensportorganisation den Wissensfluss von der Spitzensportforschung hin zum Trainer in Form geeigneter Fortbildungsmaßnahmen sicherstellt. Allerdings wird nicht nur selten kontrolliert, ob sich Trainer überhaupt fortbilden, sondern auch die Fortbildungsangebote scheinen qualitativ unzureichend zu sein.

Für den *dritten Schritt der Arbeit* (vgl. Kap. 5) ergeben sich konkret zwei Probleme, die bearbeitet werden müssen:

Hauptproblem 1: Die Beurteilungsverfahren geben nur bedingt Aufschluss über die Qualität des Trainerhandelns.

Hauptproblem 2: Die Weiterbildungsbemühungen der Spitzensportorganisation sind in höchstem Maße unzureichend.

Anknüpfend an die Ergebnisse der Spitzensportorganisationsanalyse lässt sich festhalten, dass das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit drei Hauptaufgaben wahrnehmen muss: erstens das Qualitätsmanagement der Selbstorganisation, zweitens das Qualitätsmanagement der Trainerrekrutierung sowie drittens das Qualitätsmanagement der Entwicklung des Trainerpersonals. Bezüglich des Qualitätsmanagements der Selbstorganisation gilt es dabei den Fragen nachzugehen, wie sich das dysfunktionale Tätigkeitsfeld des Trainers reduzieren lässt und wodurch sich Tätigkeitsüberschneidungen mit anderen Stellen oder Ämtern in der Spitzensportorganisation vermeiden lassen. Zudem muss die Frage aufgeworfen werden, wie die Entscheidungsautonomie des Trainers in der Weise spezifiziert und formalisiert werden kann, damit der Trainer im Ergebnis auf die von ihm benötigte Entscheidungsautonomie zurückgreifen kann. Um die Qualität der Trainerrekrutierung bearbeiten zu können, ist es erforderlich danach zu fragen, wie die Suche von Trainern für vakante Stellen über die Netzwerke des Spitzensports systematisiert und zugleich eine Exklusion von Trainern außerhalb der Netzwerke verhindert werden kann. Mit Blick auf die Einstellungsentscheidungen ist es notwendig sich damit auseinanderzusetzen, wie diese verändert werden können, um einen „objektiven“ Vergleich potenzieller Kandidaten zu erreichen. Bei der Entwicklung des Trainerpersonals muss danach gefragt werden, wie die Trainerbeurteilung gestaltet werden muss, damit das Ergebnis Aussagen über die Qualität des Trainerhandelns zulässt. Weiterhin ist es erforderlich, sich mit der Frage zu beschäftigen, wie eine bedarfsgerechte Weiterbildung der Trainer sichergestellt werden kann.

Insgesamt ergibt sich für den *dritten Schritt der Arbeit* (vgl. Kap. 5), die Bearbeitung der identifizierten Hauptprobleme, folgendes Problemprofil:

*(1) Qualitätsmanagement der Selbstorganisation*

Hauptproblem 1: Das Tätigkeitsfeld des Trainers ist dysfunktional und überschneidet sich mit anderen Stellen in der Spitzensportorganisation.

Hauptproblem 2: Die Entscheidungsautonomie des Trainers ist nur unzureichend spezifiziert und formalisiert.

*(2) Qualitätsmanagement der Trainerrekrutierung*

Hauptproblem 1: Die Trainersuche über die Netzwerke des Spitzensports erfolgt zu wenig systematisch und exkludiert netzwerkexterne Trainer.

Hauptproblem 2: Die Einstellungspraxen verhindern einen objektiven Vergleich der Bewerber und ermöglichen Patronagestrategien.

*(3) Qualitätsmanagement der Entwicklung des Trainerpersonals*

Hauptproblem 1: Die Beurteilungsverfahren geben nur bedingt Aufschluss über die Qualität des Trainerhandelns.

Hauptproblem 2: Die Weiterbildungsbemühungen der Spitzensportorganisation sind in höchstem Maße unzureichend.

## 5 Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit in der Spitzensportorganisation

Die Hauptprobleme des Qualitätsmanagements der Trainertätigkeit in der Spitzensportorganisation sind identifiziert. Für das Qualitätsmanagement stellt sich in einem nächsten Schritt die Frage, wie es die Probleme konstruktiv bearbeiten kann. Folgt man der entwickelten Definition, so ist eine produktive Problembearbeitung nur möglich, wenn sich das Qualitätsmanagement zuvor über die Gründe und Zustände informiert, die den zu beobachtenden Problemen in der Spitzensportorganisation zugrunde liegen bzw. diese bedingen. Das Qualitätsmanagement muss sich also zunächst mit den Rahmenbedingungen auseinandersetzen, welche die Probleme umgeben. Um die Probleme darauf aufbauend bearbeiten zu können, ergibt sich entlang der Definition die Notwendigkeit, zwischen den Prozessen der Variation und Retention Grenzen zu ziehen. Dies erfolgt in der Weise, dass im Sinne des Selektionsprozesses Lösungsmöglichkeiten angeboten werden, die zur Problemlösung beitragen können. Die Diskussion von Lösungsstrategien kann allerdings nur eine exemplarische sein, da die strukturellen Unterschiede zwischen verschiedenen Spitzensportorganisationen nicht in ihrem vollen Umfang und ihrer vollen Komplexität aufgefangen werden können. Aus diesem Grund können lediglich grundsätzlich mögliche Lösungsstrategien erörtert werden. Damit gewährleistet werden kann, dass diese mit den Strukturen und Prozessen in der Spitzensportorganisation verträglich sind, muss für jede Lösungsstrategie geprüft werden, inwiefern sie realisierbar ist.

Konkret ergeben sich für das Qualitätsmanagement dementsprechend folgende Arbeitsschritte:

*Schritt 1: Rahmenbedingungen des Problems feststellen*

*Schritt 2: Lösungsstrategien erarbeiten*

*Schritt 3: Realisierbarkeit prüfen*

Im Folgenden werden die identifizierten Hauptprobleme des Qualitätsmanagements der Trainertätigkeit vor dem Hintergrund dieser Folie bearbeitet. Die gewonnenen Erkenntnisse werden genutzt, um abschließend Handlungsempfehlungen für die Praxis formulieren zu können.

## 5.1 Qualitätsmanagement der Selbstorganisation

Für eine kontinuierlich hohe Qualität der Trainertätigkeit kommt dem Qualitätsmanagement der Selbstorganisation eine bedeutende Rolle zu. Konkret stellen sich zwei zentrale Probleme, die entlang der entwickelten Heuristik bearbeitet werden müssen: Einerseits gilt es sich mit dem Problem auseinanderzusetzen, dass das Tätigkeitsfeld des Trainers dysfunktional ist und sich mit anderen Stellen in der Spitzensportorganisation überschneidet. Andererseits ist es notwendig, sich mit der unzureichend spezifizierten und formalisierten Entscheidungsautonomie des Trainers zu beschäftigen.

### **Hauptproblem 1: Das Tätigkeitsfeld des Trainers ist dysfunktional und überschneidet sich mit anderen Stellen in der Spitzensportorganisation**

Die Qualität der Trainertätigkeit wird in nicht unbeträchtlichem Maße dadurch beeinflusst, dass der Trainer oftmals zahlreiche Aufgaben wahrnehmen muss, die in keinem direkten Bezug zur Leistungssteuerung des Athleten stehen. Dies ist vor allem dann zu beobachten, wenn in der Spitzensportorganisation Stellen fehlen, die den Trainer bei seiner Arbeit unterstützen. In aller Regel ist das mitunter dysfunktionale Tätigkeitsfeld des Trainers jedoch außerdem darauf zurückzuführen, dass die Verteilung der Aufgaben innerhalb der Spitzensportorganisation nur unzureichend durchdacht sowie sehr allgemein gehalten ist. Werden die Aufgaben zudem nur mündlich zugewiesen, kommt es vielfach zu ungewollten Überschneidungen der Tätigkeiten des Trainers und beispielsweise des Managers oder Sportdirektors. Im Ergebnis muss der Trainer selbst Zeit aufbringen, um die Aufgaben zu koordinieren und somit Tätigkeitsüberschneidungen zu vermeiden. Der Trainer muss also das leisten, was eigentlich eine eindeutige Aufgabenzuweisung leisten sollte: Er muss gewährleisten, dass alle für die Leistungsoptimierung des Athleten direkt oder indirekt relevanten Aufgaben möglichst erfolgreich bearbeitet werden. Dies geschieht jedoch immer auf Kosten der Qualität der Trainertätigkeit.

Für das Qualitätsmanagement stellt sich die Frage, wie es das Problem lösen kann. Um die Problematik der nur unzureichenden Anzahl an Stellen lösen zu können, fehlen im Normalfall schlichtweg die monetären Mittel. In der Konsequenz müssen die Lösungsstrategien des Qualitätsmanagements an der Aufgabenverteilung und damit an der Organisation der Arbeitsteilung der Trainer-

stelle mit anderen Stellen und Ämtern ansetzen. Entsprechend des Problemzustands muss das Qualitätsmanagement dabei zwei Aufgaben wahrnehmen:

- *Aufgabe 1: Tätigkeitsfeld reduzieren*
- *Aufgabe 2: Arbeitsteilung organisieren*

Um die beiden Aufgaben bearbeiten zu können, muss sich das Qualitätsmanagement jedoch zuvor über die Zustände in der Spitzensportorganisation informieren, welche die zu beobachtende Aufgabenverteilung bedingen. Es muss also eruieren, an welchen Stellen es Entscheidungen treffen kann und muss, um das Problem zu lösen, und welche Zustände eventuell nicht veränderbar sind.

### ***Schritt 1: Rahmenbedingungen der zu beobachtenden Aufgabenverteilung feststellen***

Im Falle von *Ämtern* lässt sich die Aufgabenverteilung nicht in jedem Fall eindeutiger gestalten. Für diese gilt, dass sie zwar funktional spezifiziert sind, die Funktion aber eine nur sehr nachgeordnete Rolle spielt, wenn ein Amt besetzt werden soll. So sind in Spitzensportorganisationen in den meisten Fällen das Amt des Präsidenten und verschiedene Ämter für Vizepräsidenten ausdifferenziert, wie beispielweise das Amt des Vizepräsidenten für Leistungssport, für Nachwuchssport oder für Breitensport. Soll ein Amt neu besetzt werden, wird dies jedoch häufig nicht vor dem Hintergrund des Anforderungs- und Fähigkeitsprofils des Amts vorgenommen.

Dies geschieht aber nicht zufällig: Amtsinhaber werden nicht entlohnt. Aus diesem Grund ist die Spitzensportorganisation nicht dazu in der Lage, ausreichend Anreize zu schaffen, um aus einer Vielzahl an potenziellen Kandidaten jenen auszuwählen, welcher das Kompetenz- und Fähigkeitsprofil am besten erfüllt. Ganz im Gegenteil muss die Spitzensportorganisation darauf hoffen, dass sich in Frage kommende Personen aus eigenem Interesse dazu bereiterklären, ein Amt zu übernehmen. Im Regelfall sind dies Personen, die der Spitzensportorganisation bereits über einen längeren Zeitraum verbunden sind, z.B. in Form einer Vereinskariere. Angesprochen werden sie oftmals, weil ihnen die Spitzensportorganisation positive Persönlichkeitseigenschaften zuschreibt oder sie berufliche Kompetenzen mitbringen, welche für die Spitzensportorganisation

nützlich sind (vgl. Thiel & Meier, 2004, S. 117-118). Grundvoraussetzung in allen Fällen ist jedoch, dass die Spitzensportorganisation der betreffenden Person vertraut. Denn die Spitzensportorganisation ist in der Regel in nur sehr geringem Maße formalisiert. Dies führt dazu, dass sie nicht in festgelegte Strukturen vertrauen kann, wie beispielsweise einem Verfahren, welches es erlaubt, das Handeln des Amtsträgers zu kontrollieren. Im Ergebnis wird das Vertrauen zum Amtsträger in der Spitzensportorganisation zu einer notwendigen Bedingung (vgl. Meier, 2006, S. 162).

Allerdings besitzen die Ämter hinsichtlich der Arbeitsteilung des Trainers kaum Relevanz, da sich ihre Tätigkeiten selten mit denen des Trainers überschneiden. Von der Arbeitsteilung betroffen sind fast ausschließlich die weiteren *Stellen* in der Spitzensportorganisation, wie beispielsweise die des Assistenztrainers, des Managers oder des Sportdirektors. Und diese sind – im Gegensatz zu den Ämtern – bezahlt. In der Folge des monetären Anreizes scheidet das Argument aus, dass die Spitzensportorganisation auf das Wohlwollen möglicher Kandidaten angewiesen ist, wenn sie eine Stelle besetzen möchte. Ebenso scheiden die Argumente aus, dass der Einstellungsentscheidung nicht das Anforderungsprofil der Stelle zugrunde gelegt werden kann und die Aufgabenteilung zwangsläufig personalisiert werden muss.

### ***Schritt 2 & 3: Lösungsstrategien erarbeiten & Realisierbarkeit prüfen***

Für das Erarbeiten von Lösungsstrategien lässt sich schlussfolgern, dass sich die Zuweisung von Aufgaben an die Ämter in der Spitzensportorganisation nicht in jedem Fall eindeutiger gestalten lässt. Zentraler Ansatzpunkt der Lösungsstrategien kann und muss vielmehr die Zuweisung der Aufgaben an die einzelnen Stellen in der Spitzensportorganisation sein.

#### ***Aufgabe 1: Tätigkeitsfeld reduzieren***

Vor dem Hintergrund, dass die Hauptaufgabe des Trainers darin besteht, den Athleten zum sportlichen Erfolg zu führen (vgl. Adam, 1975, S. 272; Hochstetler, 2004; Patsantáras, 1994, S. 199; Pyke, 2001; Woodman, 1993, S. 3), ist es in höchstem Maße dysfunktional, dass der Trainer in nicht geringem Umfang Aufgaben wahrnehmen muss, die für die Leistungsoptimierung des Athleten keinerlei Funktion besitzen. Aus diesem Grund muss das Qualitätsma-

nagement eruieren, inwieweit das dysfunktionale Tätigkeitsfeld des Trainers reduziert werden kann. Eine Lösungsstrategie kann darin liegen, dysfunktionale Aufgaben an andere Stellen in der Spitzensportorganisation umzuverteilen. Eine andere bzw. ergänzende Lösungsstrategie kann sein, dysfunktionale Aufgaben zu bündeln, die verschiedene Trainerstellen in der Spitzensportorganisation parallel wahrnehmen.

› *Lösungsstrategie: Aufgaben umverteilen*

Typische Traineraufgaben, die nicht der Leistungsoptimierung des Athleten dienen, sind beispielsweise: Verwaltungs- bzw. Managementaufgaben, das Agieren in den spezifischen Strukturen des Spitzensports sowie Gremien- und Öffentlichkeitsarbeit oder Sichtungsmaßnahmen (vgl. Adam, 1975, S. 272; Cachay & Thiel, 1998; Digel, 2000, S. 6; Eidemann, 1977; Fornoff & Kilzer, 1994, S. 63; Friedrich & Fornoff, 1988; Gahai & Holz, 1986a, 1986b; Hochstetler, 2004; Holz, 1984, S. 10-12; Nash & Collins, 2006, S. 466; Nordmann, 2006; Patsantáras, 1994, S. 199; Pyke, 2001; Woodman, 1993, S. 3). Allerdings stellt diese Auflistung von Aufgabenbereichen nur eine grobe Orientierungshilfe dar, wenn es darum geht, dysfunktionale Traineraufgaben zu identifizieren und an andere Stellen in der Spitzensportorganisation umzuverteilen. Im Einzelfall muss das Qualitätsmanagement genau prüfen, welche Aufgaben der Trainer wahrnimmt und inwiefern ihn diese zeitlich binden. Zudem muss es feststellen, inwieweit es sinnvoll ist, die Aufgaben umzuverteilen – selbst wenn sie in keinem direkten Bezug zur Leistungssteuerung des Athleten stehen.

Dies hängt nicht zuletzt von der Funktion der Trainerstelle ab (vgl. Nash & Collins, 2006, S. 468). So ist es für Bundestrainer geradezu charakteristisch, dass sie große Teile ihrer Arbeitszeit nicht mit ihren Athleten verbringen. Im Vordergrund steht vielmehr, dass sie in den Strukturen des Spitzensports agieren und konzeptionell arbeiten. Hierzu gehört, dass sie sich regelmäßig mit den Trainern der Landesfachverbände und Vereine austauschen, potenzielle Nationalkaderathleten sichten bzw. aktuelle beobachten oder Einsätze bei repräsentativen Wettkämpfen vorbereiten. Folglich wäre es nur bedingt funktional, diese Aufgaben umzuverteilen. Im Gegensatz dazu sind Vereinstrainer aufgrund der hohen Wettkampfdichte in der Regel darauf angewiesen, nahezu täglich mit ih-

ren Athleten zusammenzuarbeiten. Sie benötigen umfangreiche Zeitressourcen, um Trainings- bzw. Wettkampfeinheiten zu planen, vorzubereiten sowie durchzuführen (vgl. Patsantáras, 1994, S. 198). Entsprechend weniger funktional ist ein zu großer Umfang an beispielsweise Verwaltungs- oder Managementaufgaben.

Stellt das Qualitätsmanagement beispielsweise fest, dass ein Trainer in hohem Maße zeitlich dadurch gebunden wird, dass er vieles organisieren und koordinieren muss und dies nicht zu seinem eigentlichen Tätigkeitsfeld gehört, muss es eruieren, inwieweit es möglich ist, diese Aufgaben umzuverteilen. Hierfür ist es notwendig, dass es auf weitere Stellen in der Spitzensportorganisation blickt, welchen die Aufgaben grundsätzlich zugeteilt werden könnten. Hierzu gehört beispielsweise die Stelle des Assistenztrainers sowie weiteres Leistungssportpersonal, wie Sportdirektoren oder Manager. Ob das Qualitätsmanagement dem Assistenztrainer tatsächlich organisatorische Aufgaben zuweisen kann, hängt allerdings ferner davon ab, ob er dafür geeignet ist und über welche zeitlichen Ressourcen er verfügt. Außerdem gilt es die Frage aufzuwerfen, inwiefern es aus Sicht des Qualitätsmanagements Sinn macht, einem Assistenztrainer organisatorische Aufgaben zu übertragen. Sinnvoll könnte es sein, wenn die Spitzensportorganisation nicht auf einen Teammanager, Sportdirektor oder weiteres Personal zurückgreifen kann, das den Trainer bei seiner Arbeit unterstützt. Eher weniger zweckmäßig erscheint es, wenn beispielsweise ein Teammanager in der Spitzensportorganisation agiert. In diesem Falle erscheint es sinnvoller, dem Teammanager einzelne Traineraufgaben zuzuweisen.

Die Realisierbarkeit des Umverteilens von Aufgaben hängt also in höchstem Maße von der Stellensituation in der Spitzensportorganisation ab. So können Aufgaben nur dann an den Assistenztrainer oder Teammanager umverteilt werden, wenn die Spitzensportorganisation auf diese Stellen zurückgreifen kann. Da die Anzahl vorhandener Stellen stark von der Sportart und dem Professionalisierungsgrad abhängt (Borggreffe, Thiel & Cachay, 2006b, S. 39), ist davon auszugehen, dass nur ein geringer Anteil der Spitzensportorganisationen in dem Maße Unterstützungsstellen schaffen kann, wie er es für nötig hält. Der überwiegende Teil der Spitzensportorganisationen ist hingegen auf die Förderung durch die öffentliche Hand angewiesen. Entsprechend finden sich in die-

sen Spitzensportorganisationen in der Regel weniger Stellen, als benötigt werden.

Für das Qualitätsmanagement bedeutet dies, dass im selben Maße die Bedingungen der Möglichkeit für ein Umverteilen von Aufgaben schlechter werden, wie die Anzahl an Unterstützungsstellen abnimmt. Unmöglich wird ein Umverteilen von beispielsweise Verwaltungsaufgaben jedoch erst, wenn es in der Spitzensportorganisation keine Stelle gibt, die den Trainer bei seiner Arbeit potenziell unterstützen könnte. Diesen Extremfall ausgenommen, ist ein Umverteilen von Aufgaben bei einem Fehlbedarf an Unterstützungsstellen nicht ausgeschlossen. Entlastet werden kann der Trainer im Einzelfall allerdings nur, wenn das Qualitätsmanagement sich genaue Kenntnisse über die Stellen- und Aufgabenstruktur der Spitzensportorganisation verschafft.

Darüber hinaus ist es für die Realisierbarkeit von zentraler Bedeutung, dass das Umverteilen von Aufgaben an einzelne Stellen aus Sicht der davon betroffenen Stelleninhaber nicht zu Ungerechtigkeiten führt. Insofern wird der Erfolg dieser Maßnahme davon abhängen, inwiefern es dem Qualitätsmanagement gelingt, das diesbezügliche Gleichgewicht der Spitzensportorganisation beizubehalten bzw. dieses herbeizuführen.

Die Arbeitsschritte des Qualitätsmanagements lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- (1) *Erstens muss das Qualitätsmanagement in Abhängigkeit von der Trainerstelle dysfunktionale Aufgaben identifizieren.*
- (2) *Zweitens muss es unter Berücksichtigung der Stellenstruktur und Eignung prüfen, welchen anderen Stellen die qualitätsmindernden Aufgaben zugewiesen werden können.*

› *Lösungsstrategie: Aufgaben bündeln*

Neben dem Umverteilen von Aufgaben kann eine weitere Lösungsstrategie darin liegen, dysfunktionale Aufgaben zu bündeln, die von verschiedenen Trainern in der Spitzensportorganisation wahrgenommen werden. So ist davon auszugehen, dass unterschiedliche Trainer in der Spitzensportorganisation beispielsweise in ähnlicher Weise Verwaltungsaufgaben wahrnehmen müssen, die nicht unmittelbar an ihre Stelle gebunden sind. Der Vorteil des Bündelns dieser Auf-

gaben liegt darin, dass in der Folge nicht mehr mehrere Trainer Zeit investieren müssen, um die im Grunde selbe Aufgabe zu bearbeiten, sondern nur noch eine Stelle die gebündelte Aufgabe wahrnehmen muss.

Um zusätzliche stellenübergreifende Aufgaben des Trainers bündeln zu können, müssen sie zuvor identifiziert werden. Dies setzt voraus, dass sich das Qualitätsmanagement mit den Tätigkeitsfeldern der verschiedenen Trainer auseinandersetzt und die betreffenden Aufgaben aufdeckt. In der Regel wird dieser Prozess allerdings nur dann zu einem zweckmäßigen Bündeln der Aufgaben führen, wenn die Trainer in die Entscheidungsvorgänge einbezogen werden. Beispielsweise wird das Qualitätsmanagement in den meisten Fällen darauf angewiesen sein, dass die Trainer ihre Verwaltungsaufgaben offen legen. Hierbei kann es im Einzelfall hilfreich sein, wenn die Trainer diese in einem ersten Schritt auflisten. Denn alleine anhand der Listen können in der Regel bereits Aufgaben erkannt werden, die von mehreren Trainern bearbeitet werden, aber nicht an ihre Stelle gebunden sind. Doch auch wenn es in einem weiterführenden Schritt darum geht, Verwaltungsaufgaben sinnvoll zusammenzuführen, ist das Qualitätsmanagement auf die Expertise der Trainer angewiesen. Letztlich sind sie es, die die Aufgaben aus ihrem Arbeitsalltag kennen.

Schafft es das Qualitätsmanagement, die identifizierten dysfunktionalen Aufgaben sinnvoll zusammenzufassen, steht ihr danach die Option offen, die gebündelten Aufgaben entweder einzelnen Trainerstellen oder aber einer anderen Stelle zuzuordnen, wie beispielsweise der des Managers. Letzteres ist nur möglich, wenn die Spitzensportorganisation auf Stellen zurückgreifen kann, die den Trainer bei seiner Arbeit unterstützen. Dass Aufgaben gebündelt werden können, ist jedoch unabhängig davon, ob der Trainer von beispielsweise einem Teammanager unterstützt wird. Insofern ist die Realisierbarkeit nicht von anderen Stellen in der Spitzensportorganisation abhängig. Denn selbst dann, wenn gebündelte Aufgaben aufgrund fehlender Unterstützungsstellen einem der Trainer zugeordnet werden müssen, führen sie insgesamt dazu, dass die Trainer entlastet werden.

Die Arbeitsschritte des Qualitätsmanagement lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- (1) *Erstens muss das Qualitätsmanagement unter Einbezug der Trainer stellenübergreifend dysfunktionale Aufgaben identifizieren.*
- (2) *Zweitens muss es unter Berücksichtigung der Stellenstruktur prüfen, welchen anderen Stellen die stellenübergreifend dysfunktionalen Aufgaben zugewiesen werden können.*

#### *Aufgabe 2: Arbeitsteilung organisieren*

Geht man davon aus, dass die Organisation der Arbeitsteilung in dem Maße zur Aufgabe der einzelnen Stelleninhaber und damit auch des Trainers wird, in dem die Aufgaben nicht eindeutig zugeteilt sind, ist es von zentraler Relevanz, dass das Qualitätsmanagement die Arbeitsteilung des Trainers mit anderen Stellen vorsteuert. Eine Lösungsstrategie kann darin liegen, die Aufgaben der beteiligten Stellen zu beschreiben.

#### *› Lösungsstrategie: Aufgaben beschreiben*

Um die Zusammenarbeit des Trainers mit anderen Stellen eindeutig regeln zu können, muss das Qualitätsmanagement in einem ersten Schritt eruieren, mit welchen Stellen der Trainer zusammenarbeitet. Dies hängt in entscheidendem Maße davon ab, ob sich in der Spitzensportorganisation Stellen für Assistenztrainer, Teammanager, Physiotherapeuten oder weiteres Unterstützungspersonal finden. Kann der Trainer beispielsweise auf einen Assistenztrainer oder einen Teammanager zurückgreifen, ist davon auszugehen, dass er kontinuierlich mit diesen zusammenarbeitet. Eindeutig geklärt werden kann dies im Einzelfall jedoch nur durch den Trainer selbst.

Weiß das Qualitätsmanagement, mit welchen Stellen der Trainer zusammenarbeitet, muss es in einem zweiten Schritt diese Stellen sowie die Stelle des Trainers mit möglichst detaillierten Aufgabenbeschreibungen versehen. Es wurde bereits diskutiert, dass die Aufgaben des Trainers aufgrund der starken Situationsabhängigkeit nur schwer beschrieben werden können. Um die Arbeitsteilung eindeutig organisieren zu können, ist es jedoch unverzichtbar, die Aufgaben des Trainers zumindest in jener Detailliertheit zu beschreiben, wie es die spezi-

fische und veränderungsanfällige Tätigkeit des Trainers zulässt. Gleiches gilt für die anderen Stellen, mit welchen der Trainer zusammenarbeitet.

Von zentraler Bedeutung ist hierbei, dass insbesondere solche Aufgaben festgehalten und spezifiziert werden, die vom Trainer, Assistenztrainer oder Manager gemeinsam bearbeitet werden. Um diese in ihrer Gesamtheit aufdecken zu können, wird es im Einzelfall notwendig sein, sich direkt bei den beteiligten Stelleninhabern über die Schnittstellen ihrer Tätigkeitsfelder zu informieren. In dem Maße, in dem es dem Qualitätsmanagement gelingt, gemeinsame Zuständigkeiten zu identifizieren und in Form von Aufgabenbeschreibungen eindeutig zuzuweisen, kann die Zusammenarbeit strukturell vorgesteuert werden. Denn die Aufgabenbeschreibungen machen für alle Beteiligten sichtbar, welche Aufgaben gemeinsam bearbeitet und welche beispielsweise nur vom Trainer wahrgenommen werden müssen und sollen.

Wird dieser Schritt vollzogen, muss sich das Qualitätsmanagement allerdings darauf einstellen, dass es auf Aufgaben stößt, die in der Zusammenarbeit zu Problemen führen. Insbesondere dann, wenn bislang nicht eindeutig geregelt ist, zu wessen Aufgabengebiet die betreffenden Aufgaben gehören, muss es damit rechnen, dass Widersprüche und Interessenskonflikte entstehen, die Konflikte nach sich ziehen können und durch die unklaren Zuständigkeiten ausgelöst wurden. Ist dies der Fall, muss das Qualitätsmanagement unter Umständen nicht nur die Zuständigkeiten klären, sondern darüber hinaus desgleichen den weiteren Konfliktverlauf begleiten. Die Realisierbarkeit wird folglich in hohem Maße davon abhängen, inwiefern das Qualitätsmanagement dazu in der Lage ist, mit auf Zuständigkeiten bezogenen Konfliktpotenzialen und -verläufen umzugehen.<sup>55</sup>

Die Arbeitsschritte des Qualitätsmanagement lassen sich wie folgt zusammenfassen:

*(1) Erstens muss das Qualitätsmanagement feststellen, mit welchen Stellen der Trainer zusammenarbeitet.*

---

<sup>55</sup> Zum Management von Konflikten vgl. exemplarisch Thiel (2002; 2003) sowie Thiel und Cachay (2008).

*(2) Zweitens muss es unter Einbezug der betreffenden Stelleninhaber die gemeinsam bearbeiteten Aufgaben identifizieren und in Form von Stellenbeschreibungen eindeutig zuweisen.*

### **Hauptproblem 2: Die Entscheidungsautonomie des Trainers ist nur unzureichend spezifiziert und formalisiert**

Einhergehend mit den unklaren Aufgabenzuweisungen ergibt sich, dass in der Spitzensportorganisation im Regelfall außerdem die hierarchischen Kompetenzen des Trainers nur sehr grobschlächtig festgelegt werden können. In den meisten Fällen ist zwar klar, dass der Trainer dem Management oder Ehrenamt hierarchisch untergeordnet ist – eine weitere Festlegung der Entscheidungsautonomie des Trainers bleibt in Folge der unklaren Aufgabenzuweisungen jedoch aus. Für das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit bleibt dies nicht ohne Konsequenzen: Damit der Trainer die Aufgabe der Leistungsoptimierung des Athleten bestmöglich lösen kann, benötigt er zwangsläufig ein großes Ausmaß an Entscheidungsautonomie; denn nur so kann er seinen Arbeitsfluss sicherstellen.

Dem oftmals aufgeführten Argument, dass die Spitzensportorganisation dem Trainer in dem Maße ermöglicht, die benötigte Entscheidungsautonomie zu beanspruchen, wie sie die Verteilung der hierarchischen Zuständigkeiten offen lässt, ist Folgendes entgegenzuhalten: Der Status des Trainers in der Spitzensportorganisation kommt unter Konkurrenz- und Wettbewerbsgesichtspunkten zustande. In der Folge erlaubt es die gegebene Varietät in der Spitzensportorganisation allerhöchstens erfolgreichen Trainern, sich eine ausgeprägte Handlungsautonomie zu erkämpfen (vgl. Bette, 1984, S. 53-54). Und selbst unter der Voraussetzung, dass erfolgreiche Trainer auf eine größere Handlungsautonomie zurückgreifen können, greift diese Sichtweise zu kurz: Die selbstständig einräumbare Entscheidungsautonomie ändert nichts daran, dass der Trainer dem ehrenamtlichen Personal und dem Management untergeordnet bleibt. Aus diesem Grund ist damit zu rechnen, dass Entscheidungen des Trainers nicht selten von übergeordneten Stellen oder Ämtern zurückgewiesen bzw. konterkariert werden. Wird zudem davon ausgegangen, dass eine Entscheidung nur dann Gültigkeit erfährt, wenn sie auf Akzeptanz trifft, dann kann mit selbstständig eingeräumter Entscheidungsautonomie grundsätzlich ein erhebliches Behinde-

lungspotential für die Arbeit des Trainers verbunden sein (vgl. Digel, Thiel, Schreiner & Waigel, 2010, S. 40).

Daraus lässt sich folgern: Das Qualitätsmanagement muss sich mit der Frage auseinandersetzen, wie sie dem Trainer die benötigte Entscheidungsautonomie so einräumen kann, dass die Entscheidungen des Trainers in der Spitzensportorganisation auf Akzeptanz treffen. Konkret stellen sich für das Qualitätsmanagement zwei Aufgaben, die es zu bearbeiten gilt:

- *Aufgabe 1: Entscheidungsautonomie spezifizieren*
- *Aufgabe 2: Entscheidungsautonomie ermöglichen*

Um den beiden Aufgaben nachgehen zu können, ist es notwendig, sich mit der Funktion des hierarchischen Gefüges in der Spitzensportorganisation auseinanderzusetzen. Dies muss deshalb erfolgen, weil nur auf dieser Basis Aussagen darüber getroffen werden können, unter welcher Voraussetzung es möglich ist, dem Trainer das benötigte Ausmaß an Entscheidungsautonomie zuzuweisen.

### ***Schritt 1: Rahmenbedingungen der zu beobachtenden Entscheidungsautonomie feststellen***

Grundsätzlich liegt die Funktion von Hierarchien und damit verbundenen Stelldifferenzierungen darin, dass Aufgaben kooperativ bearbeitet und gelöst werden können (vgl. Willke, 2001b, S. 158). Von zentraler Bedeutung für diese kooperative Bearbeitung ist es, dass durch Hierarchien Machtverhältnisse geschaffen und dadurch „bestimmte Handlungen und Wirkungsketten“ (Borggreffe, Thiel & Cachay, 2006b, S. 66) sichergestellt werden (vgl. Luhmann, 1975a, S. 11-12; Willke, 2001b, S. 158).

In der Spitzensportorganisation sind die Hierarchie und die Ämter-/Stellenstruktur darauf ausgerichtet, dass der sportliche Erfolg durch gemeinschaftliches Handeln sichergestellt wird (vgl. Borggreffe, Thiel & Cachay, 2006b, S. 67). Entsprechend finden sich in der Spitzensportorganisation in der Regel unterschiedliche Ämter und Stellen mit unterschiedlichen hierarchischen Kompetenzen, die in unterschiedlicher Weise zum sportlichen Erfolg beitragen sollen (vgl. Thiel, 2002, S. 115ff.).

Präsidium und Manager sind beispielsweise dafür verantwortlich, die Finanzen zu steuern, Arbeitsabläufe zu organisieren oder Trainer einzustellen, die in bestmöglicher Weise zum sportlichen Erfolg der Athleten beitragen sollen. Dabei kommen dem Präsidium im Verein als klassische Form der deutschen Sportorganisation die höchsten Entscheidungskompetenzen zu. Manager sind diesen im Normalfall direkt untergeordnet. Assistenztrainer, medizinisches oder psychologisches Personal werden mit Aufgaben betraut, die der Stabilität der Leistungsvoraussetzungen des Athleten dienen. Und Trainer steuern die Leistungsfähigkeit des Athleten. All diese Stellen sind mit weniger großen Entscheidungskompetenzen ausgestattet als die Stellen der Manager oder die Ämter des Präsidiums. Dies gilt für Vereine, aber auch für anderen Formen der Spitzensportorganisation, wie beispielsweise ausgegliederte Kapitalgesellschaften (vgl. Borggrefe, Thiel & Cachay, 2006b, S. 40; 67; Schreiner & Thiel, 2011b; Thiel, 2002, S. 115ff.).

### ***Schritt 2 & 3: Lösungsstrategien erarbeiten und Realisierbarkeit prüfen***

Diese Erkenntnisse muss das Qualitätsmanagement im Blick bewahren, wenn es sich mit den Fragen beschäftigt, welches Ausmaß an Entscheidungsautonomie der Trainer benötigt und wie sichergestellt werden kann, dass die Entscheidungen des Trainers bei den anderen Stellen und Ämtern in der Spitzensportorganisation auf Akzeptanz treffen. Der Trainerstelle muss die benötigte Entscheidungsautonomie also unter der Voraussetzung ermöglicht werden, dass der sportliche Erfolg in der Spitzensportorganisation weiterhin gemeinschaftlich bearbeitet werden kann, indem bestimmte Entscheidungsketten sichergestellt werden.

#### ***Aufgabe 1: Entscheidungsautonomie spezifizieren***

Unter der Annahme, dass die benötigte Handlungsautonomie des Trainers von der Funktion der Trainerstelle abhängig ist, ist es im Einzelfall notwendig, die erforderliche Entscheidungsautonomie festzustellen. Eine Lösungsstrategie kann darin liegen, die Stellenstruktur des Trainers zu analysieren.

› *Lösungsstrategie: Stellenstruktur analysieren*

Um zu verlässlichen Aussagen über die erforderliche Entscheidungsautonomie gelangen zu können, muss sich das Qualitätsmanagement mit der Stellenstruktur des Trainers auseinandersetzen. Aus diesem Grund stellt die oben dargestellte Lösungsstrategie „Aufgaben beschreiben“ einen bedeutenden Ausgangspunkt dar. In dem Maße, in dem es das Qualitätsmanagement schafft, die Aufgaben des Trainers detailliert zu beschreiben, können Anhaltspunkte darüber gesammelt werden, in welchen Zusammenhängen der Trainer Entscheidungsautonomie benötigt.

Aufgrund der starken Veränderungsanfälligkeit der Trainerarbeit wird es nur in den seltensten Fällen gelingen, mittels der Aufgabenbeschreibung die Entscheidungsautonomie des Trainers detailliert festzulegen. Dennoch kann das Qualitätsmanagement auf der Grundlage der Aufgabenbeschreibung bereits erste Rückschlüsse ziehen, um die Entscheidungsautonomie des Trainers gestalten zu können. So wird anhand der Aufgabenbeschreibung in der Regel deutlich, dass es für die Trainerstelle beispielsweise charakteristisch ist, in großem Umfang Talente zu sichten, täglich mit den Athleten zusammenzuarbeiten oder hauptsächlich konzeptionellen Tätigkeiten nachzugehen. Entsprechend können die Zusammenhänge identifiziert werden, innerhalb welcher der Trainer Entscheidungsautonomie benötigt.

Um die Entscheidungsautonomie in seiner ganzen Detailliertheit zu erfassen, ist es im Einzelfall allerdings unvermeidbar, sich ergänzend mit den betreffenden Trainern zu verständigen. Zu klären wäre z.B., in welchen Zusammenhängen der Trainer selbst die Notwendigkeit einer größeren Entscheidungsautonomie sieht, welche Entscheidungen in der Vergangenheit von übergeordneten Stellen konterkariert bzw. zurückgewiesen wurden oder bei welchen Entscheidungen es möglicherweise zu Autonomieüberschneidungen mit anderen Stellen in der Spitzensportorganisation kommt.

Bevor sich das Qualitätsmanagement zu dem Schritt entschließt, muss es allerdings die Realisierbarkeit prüfen. Es gilt demzufolge zu reflektieren, inwieweit sich das identifizierte Maß an Entscheidungsautonomie mit dem hierarchischen Gefüge der Spitzensportorganisation vereinbaren lässt. Insbesondere im Falle von Autonomieüberschneidungen mit übergeordneten Stellen muss es dabei

ausloten, inwiefern eine erweiterte Entscheidungsautonomie des Trainers die Funktionalität der gegebenen hierarchischen Struktur irritieren würde oder hierdurch auf hierarchische Zuständigkeiten bezogene Konfliktpotenziale entstehen würden.

Die Arbeitsschritte des Qualitätsmanagements lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- (1) *Erstens muss das Qualitätsmanagement auf der Grundlage der Stellenbeschreibung des Trainers analysieren, hinsichtlich welcher Aufgaben der Trainer Entscheidungsautonomie benötigt.*
- (2) *Zweitens ist es notwendig, unter Einbezug der betreffenden Trainer jene Zusammenhänge zu identifizieren, in denen die Entscheidungsautonomie eingeschränkt ist.*
- (3) *Drittens ist zu eruieren, inwiefern die benötigte Entscheidungsautonomie mit dem gegebenen hierarchischen Gefüge verträglich ist.*

#### *Aufgabe 2: Entscheidungsautonomie ermöglichen*

Vor dem Hintergrund, dass das Feststellen der benötigten Entscheidungsautonomie nichts an den Entscheidungsspielräumen des Trainers oder daran ändert, dass seine Entscheidungen unter Umständen auf keine Akzeptanz treffen, kann es nur der erste Schritt sein, die realisierbare Entscheidungsautonomie festzustellen, um die Entscheidungsautonomie des Trainers sicherzustellen. Der zweite Schritt muss darin bestehen, der Trainerstelle die realisierbare Entscheidungsautonomie zu ermöglichen. Eine Lösungsstrategie kann darin liegen, Transparenz herzustellen.

#### *› Lösungsstrategie: Transparenz herstellen*

Damit Transparenz hergestellt werden kann, ist es zunächst notwendig, dass der Trainerstelle das realisierbare Maß an Entscheidungsautonomie zugewiesen wird. Hierbei wird es nicht ausreichen, dies nur informell festzulegen, wie beispielsweise in Form mündlicher Zusagen an den Trainer. Vielmehr ist das Qualitätsmanagement dazu angehalten, der Trainerstelle die Entscheidungsautonomie in formalisierter Form zu übertragen. So ist es z.B. denkbar, dass eine

erarbeitete Aufgabenbeschreibung der Trainerstelle um eine Beschreibung der Entscheidungsautonomie ergänzt wird.

Die Realisierung dieser Aufgabe gestaltet sich insofern als schwierig, da es generell schwer fällt, Entscheidungsbefugnisse zu formulieren. Dies gilt im Übrigen auch für andere Berufsgruppen. In vielen Fällen wird offensichtlich davon ausgegangen, dass der betreffende Stelleninhaber seine Entscheidungsautonomie implizit aus seiner Aufgabenbeschreibung ableitet. Im konkreten Fall des Trainerberufs reichen Aufgabenbeschreibungen jedoch nicht aus, um dem Trainer die erforderliche Entscheidungsautonomie zu ermöglichen. Aus diesem Grund wird das Qualitätsmanagement dazu gezwungen sein, Entscheidungsbefugnisse zu formulieren, um die Bedingungen der Möglichkeit für eine kontinuierlich hohe Qualität der Trainertätigkeit gewährleisten zu können.

Um den Entscheidungen des Trainers bei anderen Stellen und Ämtern Akzeptanz zu verleihen, ist es zudem erforderlich, die Trainerstelle mit Prominenz auszustatten. Dies bedeutet nichts anderes, als dass in der Spitzensportorganisation deutlich gemacht werden muss, dass der Trainer über diese oder jene Entscheidungsautonomie verfügt und verfügen muss, um in seiner Rolle als „Quasi-Profession“ den Athleten zum sportlichen Erfolg führen zu können. Das Qualitätsmanagement ist dazu angehalten herauszustellen, dass es sich bei der Trainerstelle um eine Führungsposition handelt, deren Entscheidungen entsprechendes Gewicht haben. Hierfür wird es erforderlich sein, auf die eindeutige Abgrenzung der hierarchischen Kompetenzen des Trainers von jenen des Managements sowie des ehrenamtlichen Personals hinzuweisen.

Die Arbeitsschritte des Qualitätsmanagement lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- (1) *Erstens muss das Qualitätsmanagement der Trainerstelle die Entscheidungsbefugnisse formell zuweisen.*
- (2) *Zweitens muss es der Trainerstelle Prominenz verleihen, indem es die Stelle als Führungsposition mit besonderem Auftrag herausstellt.*

## 5.2 Qualitätsmanagement der Trainerrekrutierung

Neben der Auseinandersetzung mit Selbstorganisationsmechanismen ist es erforderlich, sich mit den Problemen der Trainerrekrutierung zu beschäftigen. Vor der Folie der entwickelten Heuristik gilt es sich zum einen mit der Frage auseinanderzusetzen, wie die Trainersuche über die Netzwerke des Spitzensports systematisiert und zugleich eine Exklusion von Trainern außerhalb der Netzwerke verhindert werden kann. Zum anderen muss danach gefragt werden, wie die Einstellungspraxen so verändert werden können, dass ein objektiver Vergleich der potenziellen Kandidaten ermöglicht wird und zugleich Patronagestrategien unterbunden werden.

### **Hauptproblem 1: Die Trainersuche über die Netzwerke des Spitzensports erfolgt zu wenig systematisch und exkludiert netzwerkexterne Trainer**

In Spitzensportorganisationen haben sich spezifische Rekrutierungsmechanismen ausgebildet, um Trainer für zu vergebende Trainerstellen zu suchen. Insbesondere Netzwerke und damit verbundene persönliche Kontakte sind für Spitzensportorganisationen von hohem Nutzen.<sup>56</sup> Entsprechend häufig wird bei der Trainersuche auf diese Netzwerke zurückgegriffen. Eines der zentralen Probleme besteht allerdings darin, dass die Suche über Netzwerke in den meisten Fällen eher unsystematisch erfolgt. Dies ist beispielsweise daran zu erkennen, dass die Netzwerke oftmals nicht kontinuierlich nach potenziellen Trainerkandidaten durchsucht, sondern nur im Bedarfsfall punktuell angesteuert werden. Formalisierte Suchstrategien, wie öffentliche Stellenausschreibungen, spielen eine nur nachgeordnete Rolle. Für die Qualität der Trainertätigkeit ist gerade dies nicht unproblematisch: Die Folge ist nämlich häufig, dass jene Trainer nahezu immer exkludiert bleiben, die über keine eigene spitzensportliche Erfahrung verfügen oder nicht Teil der Netzwerke sind, aber unter Umständen dennoch in höchstem Maße für zu vergebende Stellen geeignet wären.

---

<sup>56</sup> Auch in anderen Berufsgruppen zeigt sich das Phänomen der Netzwerkrekrutierung. Im Jahr 2008 suchten rund 50% aller Betriebe in Deutschland geeignete Kandidaten über Netzwerke, wenn eine Stelle neu besetzt werden sollte. Die Einstellung von Personal war im selben Jahr in ca. einem Drittel aller Fälle auf eine Netzwerkrekrutierung zurückzuführen (vgl. Klinger & Rebien, 2009, S. 7).

Für das Qualitätsmanagement führt dies zu der Notwendigkeit, nach Möglichkeiten zu suchen, wie die vorhandenen Netzwerke bei der Trainersuche systematischer genutzt werden können und gleichzeitig verhindert werden kann, dass Trainer außerhalb der Netzwerke nicht vom Suchprozess ausgeschlossen werden. Konkret stellen sich für das Qualitätsmanagement zwei Aufgaben:

- *Aufgabe 1: Netzwerke gezielter nutzen*
- *Aufgabe 2: Exklusion verhindern*

Um die genannten Aufgaben bearbeiten zu können, muss das Qualitätsmanagement in einem ersten Schritt ermitteln, welche Voraussetzungen der Trainersuche in der Spitzensportorganisation zugrunde liegen. Nur darauf aufbauend lassen sich zielgerichtete Lösungsstrategien entwickeln.

### ***Schritt 1: Rahmenbedingungen der zu beobachtenden Suchstrategien feststellen***

Ganz allgemein haben Rekrutierungsentscheidungen mit dem Problem zu kämpfen, dass die Person zunächst unbekannt ist. Die „richtige“ Auswahl wird dadurch erschwert, dass die Passung von Person zu Stelle nicht in erster Linie von mess- und nachweisbaren Fachkompetenzen, sondern zudem von der Persönlichkeit der Stelleninhaber abhängt. So werden Stellen grundsätzlich von Personen ausgefüllt, die weit mehr sind als die Rolle, die sie einnehmen müssen (vgl. Luhmann, 2000, S. 289). Auch Trainer sind nie nur Stelleninhaber. Andere Lebensbezüge und -erfahrungen, die deren Entscheiden maßgeblich beeinflussen, können nur schwer abgeschwächt werden (vgl. Thiel & Meier, 2004). Im Ergebnis entstehen „Zonen der Indifferenz“, welche von der Spitzensportorganisation nicht zu erfassen sind (allgemein vgl. Argyris, 1957; Barnard, 1938, S. 167-169; Frerichs, 1991, S. 89-92; Luhmann, 2000, S. 84; Simon, 1955, S. 81-83). In anderen Worten: Eine Vorhersage, wie ein Trainer auf einer Stelle entscheiden wird, ist nicht möglich, da verschiedene Trainer verschieden entscheiden (allgemein vgl. Luhmann, 2000, S. 288).

Vor diesem Hintergrund ist die Trainersuche über die Netzwerke des Spitzensports als hochfunktional zu bewerten. So erlauben es diese der Spitzensportorganisation, potenzielle Trainerkandidaten unter Umständen über Jahre hinweg zu beobachten. Die mit den Netzwerken verbundenen persönlichen Kon-

takte ermöglichen es, zusätzliche Informationen über in Frage kommende Trainer zu sammeln, beispielsweise durch den Austausch mit langjährigen Wegbegleitern oder Mentoren der Trainer. Doch auch wenn es darum geht, kurzfristig einen geeigneten Trainer für eine zu vergebende Trainerstelle zu finden, sind Netzwerke und persönliche Kontakte von großer Bedeutung.<sup>57</sup> Mittels dieser können die Spitzensportorganisationen in kurzer Zeit Wissen darüber kommunizieren, welche Trainer für offene Trainerstellen geeignet, verfügbar bzw. an einem Wechsel interessiert sind. Zudem können die Spitzensportorganisationen auf diese Weise sicherstellen, dass die Information über eine freie Stelle zu jenen geeigneten Kandidaten gelangt, die sich in ihrem Beobachtungsspektrum bewegen.

Die Rekrutierung eines Trainers aus einem Netzwerk des Spitzensports ist jedoch noch aus einem weiteren Grund funktional. So wird auf diese Weise sichergestellt, dass die Akzeptanz der Trainerentscheidungen bei der Führung seiner Athleten erhöht wird, da der Kalkül des Netzwerks bei jeder Entscheidung mitschwingt. Dies ist darauf zurückzuführen, dass letztendlich der Kalkül, welchen der Trainer aus dem Netzwerk Spitzensport bezieht, das Entscheidende ist, wenn es darum geht, den Athleten von seinen Entscheidungen zu überzeugen (allgemein vgl. Baecker, 2003, S. 282; zum Kalkül von Netzwerken vgl. White, 1995, S. 714). So wird ein Trainer, der bereits lange Jahre erfolgreich im Spitzensport tätig war, seine Entscheidungen leichter durchsetzen können als ein Trainernovize mit keinerlei spitzensportlicher Vorerfahrung.

Beschränken sich Spitzensportorganisationen bei der Trainersuche allerdings ausschließlich auf Netzwerke und verzichten auf formalisierte Suchmethoden, können sie für das Qualitätsmanagement ebenso dysfunktional sein: In der Folge befinden sich all jene Trainer außerhalb ihres Beobachtungsspektrums, die keine spitzensportlichen Erfahrungen vorweisen können oder keinem spitzensportbezogenen Netzwerk angehören. Dies ist darauf zurückzuführen, dass in Netzwerken eben nur jene Trainer gesehen werden können, die in den Netzwerken bekannt sind. Spitzensportorganisationen können dementsprechend nicht aus den Netzwerken ‚herausgreifen‘ und ebenso nichts in die Netzwerke

---

<sup>57</sup> Für vergleichbare Effekte der Netzwerkrekrutierung in anderen Berufsgruppen vgl. exemplarisch Klinger und Rebien (2009) sowie Marsden und Gorman (2001).

‚hereinholen‘. Dies mündet in einer Blindheit gegenüber potenziell passenden Kandidaten außerhalb der Netzwerke.

### ***Schritt 2 & 3: Lösungsstrategien erarbeiten und Realisierbarkeit prüfen***

Ausgehend von diesen Erkenntnissen lässt sich für die weiteren Arbeitsschritte Folgendes festhalten: Die Aufgaben, die Netzwerke bei der Trainersuche gezielter zu nutzen und die Exklusion von netzwerkexternen Trainern zu verhindern, müssen unter der Voraussetzung bearbeitet werden, dass hierdurch die hohe Funktionalität der Netzwerksuche nicht beeinträchtigt wird.

#### *Aufgabe 1: Netzwerke gezielter nutzen*

Vor dem Hintergrund der hohen Funktionalität der Netzwerke für die Trainersuche ist es von großer Bedeutung, die vorhandenen Netzwerkstrukturen gezielter zu nutzen, um von den mit der Netzwerkrekrutierung verbundenen Vorteilen in vollem Umfang profitieren zu können. Eine Lösungsstrategie kann in sogenannten „Change Agents“<sup>58</sup> liegen.

#### › *Lösungsstrategie: Change Agents installieren*

Überträgt man das Verständnis der Diffusionsforschung von *Change Agents* auf das Problem der Trainersuche über Netzwerke, dann sind *Change Agents* als Bindeglied zwischen den Spitzensportorganisationen und den Netzwerken des Spitzensports zu verstehen. In diesem Sinne wirken *Change Agents* in Spitzensportorganisationen als personalisierte strukturelle Kopplung zwischen Spitzensportorganisation und Netzwerk (zu strukturellen Kopplungen vgl. exemplarisch Willke, 1989, S. 45-46). Ihre Aufgabe liegt darin, in den Netzwerken des Spitzensports gezielt nach Trainern zu suchen und das Wissen über die betreffenden Trainer in die Spitzensportorganisation zu überführen.

Das Qualitätsmanagement muss folglich sicherstellen, dass die Aufgabe des *Change Agents* in der Spitzensportorganisation wahrgenommen wird. Ist dies in der Spitzensportorganisation nicht der Fall ist, muss das Qualitätsmanagement

---

<sup>58</sup> Der Begriff des „Change Agents“ geht auf die Diffusionsforschung zurück. Dort werden sie als Bindeglied zwischen Entwicklern und Nutzern verstanden. Ihre Aufgabe liegt darin, Verbesserungspotenziale zu erkennen und Meinungsführer von diesen zu überzeugen (vgl. Muckenhaupt, Grehl & Lange, 2009, S. 131; Rogers, 1995, S. 335ff.).

eine geeignete Person suchen und dieser die Funktion des *Change Agents* zuweisen. Neben der entsprechenden Kompetenz sollte das Qualitätsmanagement hierbei vor allem darauf achten, dass die Person bereits über die für die Aufgabe notwendigen Netzwerkkontakte verfügt. Von großer Bedeutung sind hierfür insbesondere persönliche Bekanntschaften – dies zeigen Untersuchungen zur Netzwerkrekrutierung in anderen Berufsbranchen (vgl. Fernandez, Castilla & Moore, 2000; Krol & Vosberg, 2009, S. 16; Marsden & Gorman, 2001, S. 469-470).

Gerade diese erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass der *Change Agent* umfangreiche sowie vor allem zuverlässige Informationen über beispielsweise die Fachkompetenz oder die Persönlichkeit der in Frage kommenden Trainer erhält (allgemein vgl. exemplarisch Marsden & Gorman, 2001, S. 469). In besonderer Weise gilt dies, wenn der *Change Agent* in engem Kontakt zu Trainern oder Funktionsträgern steht, die potenzielle Trainerkandidaten über einen längeren Zeitraum begleitet haben. Persönliche Kontakte sind zudem wichtig, um in Erfahrung bringen zu können, welche Trainer wann verfügbar bzw. an einem Wechsel interessiert sind. Letzteres wird insbesondere dann relevant, wenn der *Change Agent* kurzfristig für eine zu vergebende Trainerstelle einen geeigneten Trainer suchen muss.

Allerdings sollte das Qualitätsmanagement sicherstellen, dass der *Change Agent* nicht erst aktiv wird, wenn in der Spitzensportorganisation eine Trainerstelle vakant wird. Die Idee liegt vielmehr darin, kontinuierlich über potenzielle Trainerkandidaten in den Netzwerken des Spitzensports informiert zu sein. Auf diese Weise kann sichergestellt werden, dass die Kandidaten über einen längeren Zeitraum beobachtet und auf ihre Eignung für die Trainerstellen in der Spitzensportorganisation überprüft werden können. Am Beispiel: Eine Spitzensportorganisation ist sich darüber bewusst, dass einer ihrer Trainer in drei Jahren altersbedingt ausscheidet. Um die Unsicherheit zu reduzieren, dass sich der Nachfolger für die Stelle eignet, weist das Qualitätsmanagement dem *Change Agent* die Aufgabe zu, potenzielle Kandidaten langfristig über die Netzwerke zu beobachten und sich über die persönlichen Kontakte weitere relevante Informationen zu beschaffen.

Gleichzeitig sollte das Qualitätsmanagement dafür Sorge tragen, dass der *Change Agent* nicht nur über die Netzwerke des Spitzensports, sondern zudem

mindestens in gleicher Weise über die Profile der Trainerstellen in der Spitzensportorganisation informiert ist. Der Auftrag des *Change Agents* besteht somit darin, sich alle hierfür notwendigen Informationen zu verschaffen. Inwiefern dies problemlos realisierbar ist, hängt unter anderem davon ab, in welchem Verhältnis der *Change Agent* zur Spitzensportorganisation steht. Strebt das Qualitätsmanagement beispielsweise an, einen *Change Agent* auf Honorarbasis zu beschäftigen, vergleichbar mit Talentscouts im Fußball, muss sie damit rechnen, dass sich diese „externe“ Person das benötigte interne Wissen unter Umständen nicht in der Weise aneignen kann, wie ein *Change Agent* im Angestelltenverhältnis.

Welches Beschäftigungsverhältnis realisierbar ist, hängt im höchsten Maße von den finanziellen Ressourcen der Spitzensportorganisation ab. Eine Beschäftigung im Angestelltenverhältnis wird im Regelfall nur möglich sein, wenn das Qualitätsmanagement die Funktion des *Change Agents* einer ohnehin bereits in der Spitzensportorganisation vorhandenen Stelle zuweist. Dies wiederum lässt sich allerdings unter Umständen nur realisieren, wenn andere Aufgaben der betreffenden Stelle umverteilt werden, um dem Stelleninhaber die notwendigen zeitlichen Ressourcen zu verschaffen, welche er benötigt, um seinen Aufgaben als *Change Agent* nachzukommen. Dass eine neue Stelle geschaffen werden kann, scheint im Regelfall ausgeschlossen zu sein; selbst wenn dies vermutlich die optimale Lösung wäre. Eine für manche Spitzensportorganisationen realisierbare Zwischenlösung könnte darin liegen, einen *Change Agent* auf Honorarbasis anzustellen – mit allen damit verbundenen Vor- und Nachteilen.

Die Arbeitsschritte des Qualitätsmanagement lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- (1) *Erstens muss das Qualitätsmanagement die Funktion des Change Agents unter Berücksichtigung der Stellenstruktur und Eignung einer geeigneten Person zuweisen.*
- (2) *Zweitens muss es sicherstellen, dass der Change Agent kontinuierlich über die Netzwerke des Spitzensports und die Profile der Trainerstellen in der Spitzensportorganisation informiert ist.*

### *Aufgabe 2: Exklusion verhindern*

Unter der Annahme, dass Trainer ohne eigene spitzensportliche Erfahrung oder ohne spitzensportbezogene Netzwerkzugehörigkeit nahezu in allen Fällen von den Rekrutierungsbemühungen exkludiert bleiben, wenn die Spitzensportorganisation ausschließlich über die Netzwerke des Spitzensports sucht, ist es erforderlich nach Möglichkeiten zu suchen, dies zu verhindern. Eine Lösungsstrategie kann darin liegen, auf Stellenanzeigen zurückzugreifen.

#### *› Lösungsstrategie: Stellen ausschreiben*

Möchte das Qualitätsmanagement den Kreis an potenziellen Kandidaten erhöhen, indem Trainer außerhalb der Netzwerke von einer zu vergebenden Stelle erfahren, wird es gezwungen sein, diese in Form einer Stellenanzeige auszuschreiben. Denn nur unter dieser Voraussetzung können potenzielle Kandidaten außerhalb der Netzwerke auf eine Vakanz aufmerksam gemacht werden (zur Funktion von Stellenausschreibungen vgl. exemplarisch Föhr, 1998, S. 325). Die für die Ausschreibung von Trainerstellen geeigneten Medien, wie beispielsweise Internetportale des (Spitzen-)Sports, Verbandszeitschriften der Verbände oder überregionale Zeitungen, sind den Spitzensportorganisationen hinlänglich bekannt. Im Einzelfall muss das Qualitätsmanagement dennoch feststellen, in welchen Medien die Stellenanzeige platziert werden muss, um einen möglichst großen Bewerbermarkt erreichen zu können.

Für das Qualitätsmanagement ist es ferner nicht nur von zentraler Relevanz, dass möglichst viele Trainer von der vakanten Stelle erfahren. Entscheidend ist zudem, dass sich in Folge der Stellenanzeige geeignete Trainer bewerben. Hierfür muss das Qualitätsmanagement das Anforderungsprofil der zu vergebenen Stelle möglichst genau formulieren. Es muss potenziellen Bewerbern Informationen über die Stelle zur Verfügung stellen, damit diese ihr Fähigkeitsprofil mit dem Anforderungsprofil der Stelle abgleichen können.<sup>59</sup> Nur in dem Maße, in dem es dem Qualitätsmanagement gelingt, das Anforderungsprofil treffend zu beschreiben, kann die Wahrscheinlichkeit erhöht werden, dass sich

---

<sup>59</sup> Nach Föhr (1998) muss das Ziel einer Stellenausschreibung grundsätzlich darin liegen, die asymmetrische Informationsverteilung zwischen Organisation und potenziellen Interessenten zu verringern. Sie rekurriert auf grundlegende Arbeiten zur Thematik von Arrow (1985) sowie Spence (1974).

Trainer mit einem passenden Fähigkeitsprofil bewerben (allgemein vgl. exemplarisch Föhr, 1998, S. 325).

Die Aufgabe des Qualitätsmanagements besteht deshalb darin, im Einzelfall die zu vergebende Stelle zu analysieren<sup>60</sup> und auf dieser Grundlage Anforderungen zu formulieren. Hinweise dazu liefert die Personalforschung: Sie unterscheidet funktionale Anforderungen, die mit der Tätigkeit der Stelle unmittelbar zusammenhängen, und extrafunktionale Anforderungen, die zwar keine Voraussetzung dafür sind, dass die Tätigkeit ausgeübt werden kann, aber für deren Ausübung durchaus von Vorteil sein können. Typische funktionale Anforderungen sind beispielsweise schulische bzw. berufliche Abschlüsse oder Berufserfahrung. Persönlichkeitseigenschaften, Fremdsprachenkenntnisse oder „soft skills“ sind den extrafunktionalen Anforderungen zuzuordnen (vgl. Föhr, 1998, S. 331).

Um einen möglichst geeigneten Bewerber zu finden, muss das Qualitätsmanagement grundsätzlich beide Formen der Anforderungen berücksichtigen, wenn es Stellenbeschreibungen verfasst. So sollte die Stellenausschreibung z.B. Angaben darüber enthalten, welche Lizenzstufe oder welcher Umfang und welche Qualität an Berufserfahrung vorausgesetzt werden. Darüber hinaus sollten jedoch auch extrafunktionale Anforderungen formuliert werden, wie beispielsweise besondere Kenntnisse im Umgang mit Nachwuchsleistungssportlern. Gerade die funktionalen Anforderungen sollten dabei mit großer Sorgfalt festgestellt und beschrieben werden. Dafür sprechen zwei Gründe: Einerseits sind diese zwingende Voraussetzung, um die Aufgaben erfolgreich bearbeiten zu können. Andererseits lassen sich funktionale Anforderungen im Normalfall relativ leicht überprüfen (zur Überprüfbarkeit funktionaler Anforderungen vgl. ausführlich Föhr, 1998, S. 331).

Die Realisierbarkeit von treffenden Stellenausschreibungen hängt in höchstem Maße davon ab, inwiefern es das Qualitätsmanagement schafft, dass sich die für diese Aufgabe zuständige Stelle Kenntnisse über die Struktur der zu vergebenden Stelle aneignet. Ist also beispielsweise die Stelle des Sportdirektors für Stellenausschreibungen verantwortlich, ist es von großer Relevanz, dass der

---

<sup>60</sup> Um Redundanzen zu vermeiden, wird an dieser Stelle auf eine erneute Beschreibung dieser Aufgabe verzichtet (ausführlich vgl. Kap. 5.1).

Stelleninhaber weiß, welche Aufgaben der zukünftige Trainer wahrnehmen muss und was er dementsprechend können muss. Hierfür stellen die im Rahmen des Kapitels 5.1 vorgestellten Lösungsstrategien eine bedeutende Grundlage dar.

Die Arbeitsschritte des Qualitätsmanagement lassen sich wie folgt zusammenfassen:

*(1) Erstens sollte das Qualitätsmanagement funktionale und extrafunktionale Anforderungen an die zu vergebende Trainerstelle möglichst treffend formulieren.*

*(2) Zweitens ist zu eruieren, mittels welcher Medien sich ein möglichst großer Bewerberkreis erreichen lässt.*

### **Hauptproblem 2: Die Einstellungspraxen verhindern einen objektiven Vergleich der Bewerber und ermöglichen Patronagestrategien**

Allgemeine Qualifikationsfilter, die einen objektiven Vergleich von Trainern zulassen, die für eine vakante Stelle in Frage kommen oder sich auf diese beworben haben, spielen in Spitzensportorganisationen in der Regel eine nur nachgeordnete Rolle. Anforderungen an zu vergebende Trainerstellen werden zwar oftmals formuliert, allerdings sind diese in den meisten Fällen sehr vage gehalten. Im Ergebnis lassen sie nur begrenzt Aussagen darüber zu, ob sich ein Bewerber für die zu vergebende Stelle eignet. Die hierdurch verursachte Varietät der Einstellungsentscheidungen führt dazu, dass den persönlichen Präferenzen der Entscheidungsträger ein hohes Gewicht zukommt. Im Ergebnis wird das netzwerkinterne Vertrauen zu den Entscheidungsträgern zur wichtigsten Zugangsvoraussetzung. In nicht wenigen Fällen führt dies so weit, dass die Einstellungsentscheidungen durch Patronagestrategien überlagert und beispielsweise Einstellungskriterien unterlaufen werden. Daraus resultierend verlassen sich die Spitzensportorganisationen nicht nur ausschließlich auf das Vertrauen des Entscheidungsträgers zum Bewerber. Zudem wird ein Nachvollziehen der Rekrutierungsentscheidungen durch Dritte nahezu unmöglich. Zusammen mit der hohen Männerdominanz in den Entscheidungsgremien zieht die hohe Varietät der Einstellungsentscheidungen darüber hinaus starke geschlechtsspezifische Ungleichbehandlungen nach sich. Um dem Problem umfassend gerecht

werden zu können, stellt sich dem Qualitätsmanagement konkret folgende Aufgabe:

- *Aufgabe: Einstellungsentscheidungen objektivieren*

Die Einstellungsentscheidungen in Spitzensportorganisationen können allerdings nur vor dem Hintergrund des Wissens objektiviert werden, welche Rahmenbedingungen den zu beobachtenden Einstellungsentscheidungen zugrunde liegen.

### ***Schritt 1: Rahmenbedingungen der zu beobachtenden Einstellungspraxen feststellen***

Spitzensportorganisationen vertrauen bei der Einstellung von Trainern nicht ohne Grund in den meisten Fällen ausschließlich den dafür zuständigen Entscheidungsträgern: Auf allgemeine Qualifikationsfilter, wie beispielsweise Probezeiten oder Assessment-Center, kann in den seltensten Fällen zurückgegriffen werden. Anforderungen an vakante Stellen in Form von Einstellungskriterien sind oftmals nur vage formuliert. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass sich die Spitzensportorganisation bei der Einstellung von Trainern nur sehr bedingt an objektiven Vergleichsmaßstäben orientieren kann, welche die Entscheidung für den am besten geeigneten Trainer erleichtern könnten.

Legt man die allgemeintheoretischen Überlegungen Luhmanns (1973) an dieses Phänomen an, so kann geschlussfolgert werden, dass in der Spitzensportorganisation hinsichtlich der Einstellungsentscheidungen nicht die Voraussetzungen dafür gegeben sind, dass sich Systemvertrauen ausbilden kann.<sup>61</sup> Dieses kann nur generiert werden, wenn Anforderungen in Form von Entscheidungsprämissen festgelegt sind. Im Fall von Einstellungsentscheidungen würde dies bedeuten, dass in der Spitzensportorganisation beispielsweise allgemeine Qualifikationsfilter eingesetzt werden oder Anforderungen an vakante Trainerstellen detailliert festgelegt sind.

Da solche Orientierungshilfen in der Spitzensportorganisation aber eben oftmals nicht in Anspruch genommen werden können, sind sie entsprechend häu-

---

<sup>61</sup> Eine ausführliche Auseinandersetzung mit der Rolle des System- und Personenvertrauens bei der Steuerung von Sportvereinen findet sich unter anderem bei Meier (2006).

fig dazu gezwungen, ausschließlich den Entscheidungsträgern, d.h. Personen zu vertrauen (vgl. hierzu auch Meier, 2006, S. 162). Genau dies ist für die Spitzensportorganisation unter Umständen jedoch nicht unproblematisch: Kann die Spitzensportorganisation auf kein Instrument zurückgreifen, das einen objektiven Vergleich potenzieller Trainerkandidaten zulässt, kann sie außerdem nicht einschätzen, ob sich die Entscheidungsträger für den „richtigen“ Trainer entscheiden. Für die zuständigen Stelleninhaber ergibt sich vielmehr die Gelegenheit, das in sie gesteckte Vertrauen zugunsten ihrer persönlichen Prämissen „auszudehnen“.

Im „besten“ Fall, wovon zunächst auszugehen ist, lassen die Entscheidungsträger diese Möglichkeit aus und entscheiden sich für jenen Trainer, der am besten für die vakante Stelle geeignet ist. Im „schlechtesten“ Fall machen die Entscheidungsträger jedoch von der Möglichkeit Gebrauch, dass Dritte nicht beurteilen können, ob sie sich für den „objektiv“ am besten geeigneten Trainer entscheiden. Das Problem für die Spitzensportorganisation liegt darin, dass sie dies, wenn überhaupt, immer erst rückblickend feststellen kann. Sie kann folglich erst reagieren, nachdem eine Einstellungsentscheidung getroffen wurde, die beispielsweise unlauteren Motiven des Entscheiders diene oder eine möglicherweise besser geeignete Bewerberin ausgeschlossen hat.

### ***Schritt 2 & 3: Lösungsstrategien erarbeiten und Realisierbarkeit prüfen***

Für die weiteren Arbeitsschritte lässt sich festhalten, dass das Qualitätsmanagement Anforderungen an die zu vergebende Trainerstelle formulieren muss, um davon ausgehend allgemeine Qualifikationsfilter einsetzen zu können, welche die Einstellungsentscheidungen objektivieren. In dem Maße, in dem dies gelingt, muss das Qualitätsmanagement bei Einstellungsentscheidungen nicht mehr ausschließlich den zuständigen Amts- oder Stelleninhabern vertrauen und kann zudem beurteilen, ob sich diese für den am besten geeigneten Trainer entscheiden.

#### ***Aufgabe: Einstellungsentscheidungen objektivieren***

Vor dem Hintergrund, dass die Spitzensportorganisation aufgrund der Varietät der Einstellungsentscheidungen darauf angewiesen ist, *ausschließlich* den zuständigen Entscheidungsträgern zu vertrauen und nur schwerlich nachvollzie-

hen kann, ob der am besten geeignete Trainer eingestellt wurde, ist es unvermeidbar, die Einstellungsentscheidungen so zu gestalten, dass „objektiv“ festgestellt werden kann, inwiefern potenzielle Kandidaten für die vakante Stelle geeignet sind. Eine Lösungsstrategie kann darin liegen, im Rahmen des Einstellungsprozesses allgemeine Qualifikationsfilter einzusetzen.

› *Lösungsstrategie: Allgemeine Qualifikationsfilter einsetzen*

Das Ziel von allgemeinen Qualifikationsfiltern liegt darin festzustellen, welcher der potenziellen Trainerkandidaten für die zu vergebende Stelle am besten geeignet ist, indem die Eignung möglichst „objektiv“ festgestellt wird. Die Voraussetzung hierfür ist, dass die Spitzensportorganisation weiß, welche Anforderungen mit der zu besetzenden Stelle verbunden sind. In diesem Sinne stellt das im Vorkapitel dargestellte Ableiten von Anforderungen aus den Aufgabenbeschreibungen der Trainer die Grundlage dafür dar, um allgemeine Qualifikationsfilter funktional einsetzen zu können.

Ausgehend davon muss sich das Qualitätsmanagement mit der Frage beschäftigen, mit welchen allgemeinen Qualifikationsfiltern es „objektiv“ feststellen kann, welcher der potenziellen Trainerkandidaten sich am besten für die vakante Stelle eignet. Um dieser Frage nachgehen zu können, muss das Qualitätsmanagement sich nochmals vergegenwärtigen, welche der formulierten Anforderungen funktionalen und welche extrafunktionalen Charakter besitzen. Es muss demgemäß spezifizieren, welche Anforderungen zwingend erfüllt werden müssen, um die mit der Trainerstelle verbundenen Aufgaben erfolgreich bewältigen zu können, und welche Anforderungen bei der erfolgreichen Bearbeitung der Traineraufgaben helfen können, aber nicht zwingend notwendig sind.

Dieser Arbeitsschritt ist deswegen von zentraler Relevanz, weil funktionale Anforderungen, wie beispielsweise eine Trainerqualifikation, ein bestimmter allgemeiner Ausbildungsgrad oder eine gewisse Berufserfahrung, relativ einfach überprüft werden können. So kann mittels Trainerzertifikaten oder Zeugnissen relativ einfach kontrolliert werden, ob die geforderte Trainerqualifikation bzw. der vorausgesetzte Ausbildungsgrad vorliegt. Die Berufserfahrung als Trainer lässt sich unter geringem Aufwand über den Lebenslauf feststellen. Mit der Trainerstelle verbundene extrafunktionale Anforderungen, wie beispielsweise die passende Persönlichkeit oder Sozialkompetenz, sind hingegen weniger ein-

fach überprüfbar. Die Crux für das Qualitätsmanagement liegt dabei darin, dass es oftmals gerade diese Anforderungen sind, die sehr gute von guten Trainern unterscheidet.

Aus diesem Grund sollte das Qualitätsmanagement im Einzelfall prüfen, welche allgemeinen Qualifikationsfilter sich eignen, um feststellen zu können, ob die Kandidaten z.B. über die passende Persönlichkeit verfügen oder sozialkompetent handeln können. Die klassische Form ist das persönliche Gespräch mit Trainern, die zum engeren Bewerberkreis gehören. Allerdings beschränkt sich die Funktion von diesen Gesprächen in der Regel eher darauf, einen ersten Eindruck zu gewinnen. Aufgrund dessen sollte das Qualitätsmanagement darüber hinausgehend auf weitere Qualifikationsfilter zurückgreifen. Denkbar ist beispielsweise, dass es sich mit langjährigen Wegbegleitern sowie Ausbildern der Kandidaten austauscht<sup>62</sup> oder diese probeweise ihre Kompetenzen unter Beweis stellen müssen.

Die Realisierbarkeit von allgemeinen Qualifikationsfiltern steht der Funktionalität des Vertrauens in die Entscheidungsträger nicht entgegen. Ganz gegenteilig kann die Spitzensportorganisation in der Folge auf zwei Formen von Vertrauen zurückgreifen: das Vertrauen in die Entscheidungsträger und das Vertrauen in die Qualität der allgemeinen Qualifikationsfilter. Qualifikationsfilter stellen dabei den Rahmen dar, innerhalb dessen die Funktionsträger entscheiden dürfen. Die Qualität des Vertrauens in die Qualifikationsfilter hängt in höchstem Maße davon ab, inwiefern es das Qualitätsmanagement schafft, treffende und detaillierte Anforderungen an die zu vergebende Trainerstelle abzuleiten. Darauf aufbauend ist es in einem weiteren Schritt entscheidend, den Einsatz und die Berücksichtigung der aus Sicht des Qualitätsmanagements erforderlichen Qualifikationsfilter in Form von Entscheidungsprogrammen strukturell zu verankern.

---

<sup>62</sup> An dieser Stelle wird deutlich, dass es von großem Vorteil sein kann, wenn die Kandidaten bereits aus den Netzwerken des Spitzensports bekannt sind und beispielsweise von *Change Agents* beobachtet wurden.

Die Arbeitsschritte des Qualitätsmanagement lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- (1) Erstens muss das Qualitätsmanagement eruieren, welche Anforderungen an die zu vergebende Stelle funktionalen und welche extrafunktionalen Charakter besitzen.*
- (2) Zweitens muss es ermitteln, welche allgemeinen Qualifikationsfilter sich eignen, um die extrafunktionalen und funktionalen Anforderungen überprüfen zu können.*
- (3) Drittens gilt es den Einsatz und die Berücksichtigung der betreffenden allgemeinen Qualifikationsfilter in Form von Entscheidungsprogrammen strukturell zu verankern.*

### **5.3 Qualitätsmanagement der Entwicklung des Trainerpersonals**

Nachdem die Probleme der Selbstorganisation und Trainerrekrutierung bereits bearbeitet wurden, ist es in einem weiteren Schritt notwendig, sich mit den Problemen der Entwicklung des Trainerpersonals zu beschäftigen. Konkret gilt es sich zum einen mit dem Problem auseinanderzusetzen, dass die in den Spitzensportorganisationen zu beobachtenden Verfahren zur Beurteilung des Trainers nur bedingt Aufschluss über die Qualität seines Handelns geben können. Zum anderen ist es erforderlich, sich den in höchstem Maße unzureichenden Weiterbildungsbemühungen anzunehmen.

#### **Hauptproblem 1: Die Beurteilungsverfahren geben nur bedingt Aufschluss über die Qualität des Trainerhandelns**

Bei der Beurteilung des Trainers orientieren sich Spitzensportorganisationen nicht selten nahezu ausschließlich am sportlichen Erfolg der Athleten. Dieser ist vom Trainer jedoch nicht bis ins letzte Detail steuerbar, da sich nicht alle Einflussfaktoren kontrollieren lassen. Für das Qualitätsmanagement hat dies zur Folge, dass die Beurteilung der Leistungsfähigkeit des Athleten nicht zwangsläufig Aussagen über die Qualität der Trainertätigkeit zulässt. Systematische Trainerbeurteilungen werden in Spitzensportorganisationen nur selten durchgeführt. Hierfür fehlen in den meisten Fällen Aufgabenbeschreibungen für die Stel-

le des Trainers, aus welchen sich die Anforderungen an den Trainer ableiten lassen. Für das Qualitätsmanagement ist dies insofern problematisch, als dass nur eine systematische Beurteilung des Trainers Aufschluss über Stärken und Schwächen bzw. Entwicklungspotenziale des Trainers geben kann. Im Ergebnis kann das Trainerpersonal weder gezielt entwickelt werden noch ist es möglich, Einschätzungen abzugeben, inwiefern sich Trainer für höherrangige Stellen eignen. Um dieser Problematik entgegenwirken zu können, stellt sich dem Qualitätsmanagement konkret folgende Aufgabe:

– *Aufgabe: Systematische Beurteilungen durchführen*

Die Aufgabe kann jedoch nur bearbeitet werden, wenn berücksichtigt wird, welche spezifischen Bedingungen der Beurteilung des Trainers in der Spitzensportorganisation zugrunde liegen.

### ***Schritt 1: Rahmenbedingungen der zu beobachtenden Beurteilungsverfahren feststellen***

Das Ziel der Trainerbeurteilung ist es, Aussagen darüber zu erhalten, inwiefern der Trainer dazu in der Lage ist, seine Aufgaben erfolgreich zu bearbeiten. Da es die Spitzensportorganisation bislang jedoch nur in den seltensten Fällen schafft, detaillierte Aufgabenbeschreibungen zu erstellen, muss sie zwangsläufig auf solche Beurteilungskriterien zurückgreifen, die sich beobachten lassen. Das dominante Beurteilungskriterium des sportlichen Erfolgs lässt sich anhand von Meisterschaften, Platzierungen, Aufstiegen, Rekorden usw. operationalisieren und ist dementsprechend einfach durch Dritte beobachtbar (vgl. Bette & Schimank, 1995; Cachay & Thiel, 2000, S. 136; Thiel, 2002).

Schließlich ist der sportliche Erfolg letztendlich das, worum es im Spitzensport geht. Wenn man dies berücksichtigt, dann ist es nicht verwunderlich, dass die Spitzensportorganisation zur Beurteilung der Trainerarbeit dem Kriterium des sportlichen Erfolgs eine enorme Bedeutung beimisst. Mehr noch: Eine Nichtberücksichtigung des sportlichen Erfolgs bei der Beurteilung der Trainerarbeit wäre hochgradig dysfunktional, da dies der Handlungsorientierung des Spitzensports widersprechen würde. Bleibt der sportliche Erfolg allerdings das einzige Kriterium, kann dies für die Spitzensportorganisation ebenfalls dysfunktional sein. Denn der sportliche Erfolg hängt nicht zwangsläufig mit dem Trainerhandeln zusammen. Zahlreiche Einflussfaktoren lassen sich durch den Trainer

nicht kontrollieren (vgl. Bette, 1984, S. 36; Mallett & Côté, 2006, S. 213). Somit kann nicht ausgeschlossen werden, dass die Tätigkeit des Trainers zwar von hoher Qualität ist und doch der gewünschte sportliche Erfolg ausbleibt.

### ***Schritt 2 & 3: Lösungsstrategien erarbeiten und Realisierbarkeit prüfen***

Für die Erarbeitung von Lösungsstrategien können folgende Schlüsse gezogen werden: Eine systematische Beurteilung der Trainerarbeit ist nur auf Basis der Beschreibung der Traineraufgaben möglich. Zudem darf der sportliche Erfolg sowohl bei der Beurteilung der Leistung als auch bei der Beurteilung des Entwicklungspotenzials ein bedeutsames, jedoch nicht das einzige Kriterium darstellen.

#### *Aufgabe: Systematische Beurteilungen durchführen*

Die Annahme, dass das Trainerhandeln nicht ausschließlich über den kurzfristigen sportlichen Erfolg des Athleten umfassend beurteilt werden kann, führt zu der Notwendigkeit, den Trainer unter Zuhilfenahme differenzierter Beurteilungsverfahren systematisch zu beurteilen. Eine Lösungsstrategie kann darin liegen, ein Verfahren für die Beurteilung der Trainerleistung zu entwickeln.

#### *› Lösungsstrategie: Beurteilungsverfahren entwickeln*

Betrachtet man Überlegungen aus der Personalforschung zur Leistungsbeurteilung von Personal, wird schnell deutlich, dass sich Leistung aus zwei Dimensionen zusammensetzt: einerseits dem Leistungsverhalten sowie andererseits dem Leistungsergebnis. Beide Dimensionen werden in hohem Maße von der Leistungsfähigkeit sowie der Leistungsbereitschaft beeinflusst (ausführlich vgl. exemplarisch Becker, 2003; Breisig, 2001; Curth & Lang, 1991; Kiefer & Knebel, 2011).

Möchte das Qualitätsmanagement also geeignete Kriterien für die Beurteilung des Trainers formulieren, muss es festlegen, welche *Leistungsfähigkeit* und *Leistungsbereitschaft* es von den betreffenden Trainern erwartet. Hierüber eine allgemeingültige Aussage zu treffen, ist nur schwerlich möglich, weil insbesondere das notwendige Können des Trainers in hohem Maße davon abhängt, welche Anforderungen mit der aktuellen Trainerstelle oder im Falle von Versetzungsentscheidungen mit einer höherrangigen Stelle verbunden sind. Folglich

muss sich das Qualitätsmanagement im Einzelfall Kenntnisse über die Aufgaben und Anforderungen der betreffenden Trainerstelle verschaffen. Lediglich auf dieser Grundlage wird es möglich sein, Beurteilungskriterien zu formulieren, die dem Anforderungsprofil der Stelle entsprechen.

So macht es hinsichtlich der Beurteilung der *Leistungsfähigkeit* einen Unterschied, ob der Trainer beispielsweise einen Großteil seiner Arbeitszeit direkt mit den Athleten zusammenarbeitet oder große Anteile damit verbringt, Athleten zu sichten, wie es im Fall von Bundestrainern oftmals der Fall ist. Im ersten Fall ist es von zentraler Bedeutung, dass die Trainingseinheiten eine hohe Qualität aufweisen. Entsprechend muss das Qualitätsmanagement Kriterien formulieren, wodurch sich eine hohe Trainingsqualität auszeichnet. Denn nur dann kann das Qualitätsmanagement beurteilen, ob der Trainer über eine ausreichend große Leistungsfähigkeit verfügt, um qualitativ hochwertige Trainingseinheiten durchzuführen.

Dies ist eine nicht ganz einfach zu realisierende Aufgabe, da über Merkmale eines guten Trainings bislang nur vereinzelte Erkenntnisse vorliegen. Allerdings liefert die empirische Bildungsforschung zahlreiche Befunde darüber, wodurch sich ein guter Schulunterricht auszeichnet (vgl. exemplarisch Helmke, 2007, 2009; Helmke, Bohl & Helsper, 2010; Helmke & Schrader, 2010; Meyer, 2004).<sup>63</sup> Dies zeigt sich an der Vielzahl an Bogen für die Beurteilung von Unterrichtsqualität, in welchen die unterschiedlichen Kriterien eines guten Unterrichts bereits operationalisiert wurden. Das Qualitätsmanagement kann von diesen Erkenntnissen insofern Gebrauch machen, als dass viele der Kriterien eines guten Unterrichts in gleicher Weise Aussagen über die Qualität einer Trainingseinheit zulassen (weiterführend vgl. exemplarisch Griffey, 1991).

Zentrale allgemeine Orientierungspunkte für die Beurteilung der Leistungsfähigkeit können zudem verschiedene Instrumente sein, die zur Messung der Effektivität des Trainerhandelns entwickelt wurden, wie das ‚Coach Behaviour Assessment System (CBAS)‘, das ‚Arizona State University Observation Instru-

---

<sup>63</sup> Die Erforschung von Unterrichtsqualität kann in verschiedensten wissenschaftlichen Disziplinen auf eine lange Tradition zurückblicken. Im Einzelnen sind dies unter anderem die Wissenschaftsdisziplinen Pädagogik, Experimentelle Unterrichtsforschung, Pädagogische Psychologie, Interventions- und Trainingsforschung sowie Lern- und Motivationspsychologie (ausführlich vgl. exemplarisch Helmke, 2007, S. 28-31).

ment (ASUOI)‘, die ‚Leadership Scale of Sport (LSS)‘, der ‚Coaching Behavior Questionnaire (CBQ)‘ oder die ‚Coaching Behavior Scale of Sport (CBS-S)‘ (vgl. Chelladurai & Saleh, 1980a; Côté, Yardley, Hay, Sedwick & Baker, 1999; Lacy & Darst, 1984; Smith, Smoll & Hunt, 1977; Williams et al., 2003).

Hinsichtlich der *Leistungsbereitschaft* des Trainers ist es in den meisten Fällen beispielsweise von großer Bedeutung, dass sich das Betreuungsverhältnis zwischen Trainer und Athlet nicht ausschließlich auf den sportlichen Erfolg begrenzt, sondern der Trainer darüber hinaus Aspekte berücksichtigt, welche zunächst nicht in direkter Beziehung zur Leistungsoptimierung des Athleten stehen. Aus diesem Grund kann die Bereitschaft des Trainers, den Athleten in seiner biopsychosozialen Ganzheit zu betreuen, d.h. beispielsweise private Hintergründe und Belastungen des Athleten, wie familiäre Probleme oder schulische Prüfungen, zu beachten und auf diese einzugehen, ein wichtiges Beurteilungskriterium darstellen (vgl. Digel, Thiel, Schreiner & Waigel, 2010, S. 30).

Das Vorgehen hinsichtlich des Festlegens von Kriterien lässt sich wie folgt zusammenfassen: In einem ersten Schritt muss das Qualitätsmanagement das Tätigkeits- und Anforderungsprofil der Trainerstelle analysieren. Darauf aufbauend muss es in einem zweiten Schritt jene Anforderungen festlegen, welche die bedeutsamsten Aussagen über die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft des betreffenden Trainers zulassen. In einem abschließenden dritten Schritt gilt es, für die ausgewählten Komplexe aussagekräftige sowie praktikable Beurteilungskriterien zu formulieren. Zielt die Beurteilung auf eine Eignungsfeststellung für eine höherrangige Stelle ab, ist das Vorgehen in der Weise zu variieren, dass die Beurteilungskriterien auf das Anforderungsprofil der betreffenden Stelle abgestimmt werden.

Unabhängig davon, ob es sich um eine Eignungsfeststellung für die aktuell bekleidete oder eine höherrangige Stelle handelt, wird die Realisierbarkeit des Festlegens von geeigneten Kriterien in höchstem Maße vom dritten Arbeitsschritt abhängen. Insofern das Qualitätsmanagement bereits die Probleme der Selbstorganisation bearbeitet hat, müsste es die ersten beiden Arbeitsschritte überblicken können. Eine neue Aufgabe ist hingegen, die essentiellen Anforderungen an die Trainerstelle in Beurteilungskriterien zu „übersetzen“. In welcher Qualität diese Aufgabe realisierbar ist, wird dadurch bedingt, inwiefern das Qualitätsmanagement sachlich und zeitlich dazu in der Lage ist, sich in jene Er-

kenntnisse und Zusammenhänge einzuarbeiten, die über die Beurteilbarkeit von Traineraufgaben vorliegen.

Nachdem die Beurteilungskriterien festgelegt sind, stellt sich in einem weiteren Schritt die Frage, wie der Trainer beobachtet werden kann. Die Personalforschung liefert unterschiedlichste Methoden, um Personal zu beobachten. Diese reichen von der klassischen Mitarbeiterbeurteilung, über die Kollegen-, Selbst- und Vorgesetztenbeurteilung bis hin zur 360-Grad-Beurteilung (zu den verschiedenen Beurteilungsmethoden vgl. exemplarisch Bergmann, Wistokat & Krist, 1997; Curth & Lang, 1991; Gerpott, 2000, 2006; Kiefer & Knebel, 2011; Kolb, 1996; Neuberger, 2000; Niedermeier & Mitterer, 2000).

Bei der Auswahl einer oder mehrerer Methoden sollte das Qualitätsmanagement nicht nur die Vor- und Nachteile, sondern zudem die Realisierbarkeit im Blick behalten. So dürfte die 360-Grad-Beurteilung zwar die umfangreichsten und aussagekräftigsten Erkenntnisse über die Leistung des Trainers zulassen, gleichzeitig ist diese Form der Beurteilung mit einem verhältnismäßig hohen Zeitaufwand verbunden. Denn bei der Umsetzung dieser Methode müssten nicht nur das für Trainerangelegenheiten zuständige Personal, sondern darüber hinaus zudem Trainerkollegen sowie Athleten den Trainer beurteilen (allgemein vgl. exemplarisch Gerpott, 2000, 2006; Neuberger, 2000).<sup>64</sup>

Die für die meisten Spitzensportorganisationen praktikabelste Beobachtungsmethode dürfte im Regelfall die Mitarbeiterbeurteilung darstellen (allgemein vgl. exemplarisch Kiefer & Knebel, 2011; Kolb, 1996). Entscheidet sich das Qualitätsmanagement für diese Methode, muss sie dem für Trainerangelegenheiten zuständigen Personal die Aufgabe der Beobachtung und Beurteilung zuweisen. Weiterhin empfiehlt es sich, die betreffenden Stelleninhaber in der Weise zu schulen, dass Verzerrungen im Beurteilungsergebnis durch Verständnisprobleme hinsichtlich der Beurteilungskriterien weitestgehend ausgeschlossen werden können. So ist beispielsweise denkbar, dass das Qualitätsmanagement ein Manual entwickelt, in welchem die Beurteilungskriterien erläutert werden.

---

<sup>64</sup> Ganz unabhängig davon dürfte der Trainer die Beurteilung von unterschiedlichen Seiten in den meisten Fällen eher als Kontrolle auffassen. Darüber hinaus könnte insbesondere die Beurteilung durch Spieler bei den Trainern zu Akzeptanzproblemen führen.

Unabhängig von der Wahl der Beobachtungsmethode sollte das für Trainerangelegenheiten zuständige Personal ferner für das den Beurteilungsprozess abschließende Beurteilungsgespräch zuständig sein. Kiefer und Knebel (2011) empfehlen unter anderem folgende Inhaltsbausteine für das Beurteilungsgespräch: Beurteilung und Feedback, Zielerreichung und Zielvereinbarung, Potenzialerkennung und -entwicklung (ausführlich vgl. Kiefer & Knebel, 2011).

Bei der Beurteilung und dem Feedback muss das Qualitätsmanagement den Trainer zunächst darüber aufklären, über welchen Zeitraum er aus welchen Gründen von wem beobachtet und beurteilt wurde. Zudem muss es die Ergebnisse der Beurteilung möglichst detailliert wiedergeben und dem Trainer eine zusammenfassende Rückmeldung zu seiner Leistung während des Beobachtungszeitraums geben. Diese Rückmeldung muss unter anderem Informationen darüber beinhalten, inwiefern der Trainer vereinbarte Ziele erreicht hat. Auch eine gemeinsame Zielvereinbarung für einen zukünftigen Zeitraum muss Teil des Beurteilungsgesprächs sein. In dieser können beispielsweise sportliche Zielsetzungen, aber auch Ziele für die Entwicklung bestimmter Kompetenzen des Trainers einfließen, die in Folge der Beurteilung als ausbaufähig erkannt wurden. Die Vereinbarung von Zielen muss also immer Zurückliegendes und Zukünftiges miteinander verbinden. In diesem Sinne ist es von zentraler Bedeutung, dass das Qualitätsmanagement die erkannten Entwicklungspotenziale mit dem Trainer bespricht und gemeinsame Maßnahmen festlegt, in welcher Weise diese gezielt entwickelt werden können, beispielsweise in Form der Personalentwicklung.

Die Arbeitsschritte des Qualitätsmanagements lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- (1) Erstens muss das Qualitätsmanagement in Abhängigkeit von der Trainerstelle die Beurteilungskriterien festlegen, die Aussagen über die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft des Trainers zulassen.*
- (2) Zweitens muss es unter Berücksichtigung der Beurteilungskriterien sowie pragmatischer Aspekte eine geeignete Beurteilungsmethode auswählen.*
- (3) Drittens muss es regelmäßige Beurteilungsgespräche führen.*

## **Hauptproblem 2: Die Weiterbildungsbemühungen der Spitzensportorganisation sind in höchstem Maße unzureichend**

Für eine hohe Qualität der Trainertätigkeit ist es von entscheidender Bedeutung, dass Trainer ihr Wissen und ihre Kompetenzen kontinuierlich erweitern. Von Seiten der Spitzensportorganisationen finden bislang jedoch nur wenige Bemühungen statt, um den Prozess der Weiterbildung des Trainers zielgerichtet zu unterstützen. So ist es den Trainern in der Regel freigestellt, an welchen formellen Fortbildungsmaßnahmen sie teilnehmen. Im Ergebnis entspricht das gewählte Fortbildungsangebot in den seltensten Fällen den Bedürfnissen des Trainers. Hinzukommt, dass die Spitzensportorganisationen in nur wenigen Fällen kontrollieren, ob ihre Trainer überhaupt an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen. Doch auch mit Blick auf den Trainernachwuchs werden zahlreiche Gelegenheiten ausgelassen, diesem schnellstmöglich zu jenen Qualifikationen zu verhelfen, welche im Rahmen einer formellen Ausbildung nicht vermittelbar sind. Ein angeleitetes Lernen durch Handeln, wie es oftmals in anderen Berufsgruppen eingesetzt wird – beispielsweise in Form des Referendariats im Lehrerberuf – findet bestenfalls unsystematisch statt. Entsprechend stellt sich für das Qualitätsmanagement die Aufgabe, beide Formen der Weiterbildung in der Spitzensportorganisation so zu gestalten, dass sie eine gezielte Weiterbildung des Trainers sicherstellen. Konkret stellen sich dem Qualitätsmanagement zwei Aufgaben:

- *Aufgabe 1: Formelle Weiterbildung sicherstellen*
- *Aufgabe 2: Angeleitetes Lernen durch Handeln ermöglichen*

Damit das Qualitätsmanagement am Problem der Weiterbildung arbeiten kann, muss es sich zuvor darüber informieren, welche Zustände der Weiterbildung des Trainers in der Spitzensportorganisation zugrunde liegen.

### ***Schritt 1: Rahmenbedingungen der zu beobachtenden Weiterbildungsbemühungen feststellen***

Um ihre Trainer zielgerichtet weiterbilden zu können, muss die Spitzensportorganisation wissen, über welche Stärken und Schwächen sowie über welches Entwicklungspotenzial diese verfügen. Verlässliche Aussagen hierüber sind jedoch nur möglich, wenn die Spitzensportorganisation ihre Trainer systematisch

beurteilt. Da dies allerdings nur äußerst selten der Fall ist, fehlt der Spitzensportorganisation in der Regel schlichtweg die Grundlage, um entscheiden zu können, worin die Fortbildungsbedürfnisse der einzelnen Trainer liegen.

Für eine gezielte Weiterbildung von Trainern fehlen der Spitzensportorganisation dementsprechend Orientierungshilfen in Form von Entscheidungsprämissen – hier in Form eines systematischen Beurteilungsverfahrens mit aussagekräftigen Beurteilungskriterien. Daher kann die Spitzensportorganisation kein Systemvertrauen ausbilden (allgemein zu Systemvertrauen vgl. Luhmann, 1973). Ganz gegenteilig ist sie in den meisten Fällen dazu gezwungen, ausschließlich den betreffenden Trainern zu vertrauen, wie sie sich fortbilden.

Dies kann funktional sein, da grundsätzlich davon auszugehen ist, dass der Trainer selbst am besten diagnostizieren kann, wo seine Fortbildungsbedürfnisse liegen. Für das Qualitätsmanagement ist dies unter Umständen dennoch mit Folgeproblemen verbunden: Aufgrund fehlender Beurteilungsergebnisse kann es nicht einschätzen, ob sich der Trainer tatsächlich gemäß seiner Schwächen weiterbildet. Gerade bei Nachwuchstrainern ist folglich nicht gesichert, dass erkannte Entwicklungspotenziale gezielt gefördert werden können. So kann beispielsweise nicht ausgeschlossen werden, dass ein Trainer zwar wesentliche Schwächen aufweist, wenn es um die Begleitung von Lernprozessen in Form von Erklärung, Demonstration und Korrektur geht, er sich aber bezüglich anderer Qualifikationen fortbildet.

### ***Schritt 2 & 3: Lösungsstrategien erarbeiten und Realisierbarkeit prüfen***

Für die weiteren Arbeitsschritte kann gefolgert werden, dass sich sowohl die formelle Weiterbildung als auch das angeleitete Lernen durch Handeln grundlegend am Wissens- und Kompetenzprofil des Trainers orientieren muss.

#### *Aufgabe 1: Formelle Weiterbildung sicherstellen*

Vor dem Hintergrund der großen Bedeutung der formellen Weiterbildung des Trainers für die Qualität des Trainerhandelns muss es die Aufgabe des Qualitätsmanagements sein, diese sicherzustellen. Eine Lösungsstrategie kann darin liegen, die formelle Weiterbildung des Trainers umfassend zu steuern.

› *Lösungsstrategie: Weiterbildung steuern*

Möchte das Qualitätsmanagement die formelle Weiterbildung des Trainers steuern, muss es in einem ersten Schritt sicherstellen, dass sich die Trainer fortbilden. Hierfür ist es notwendig, dass das Qualitätsmanagement die Trainer einerseits zur Fortbildung verpflichtet und andererseits kontrolliert, ob die Trainer dieser Pflicht nachkommen. Eine Fortbildungsverpflichtung kann beispielsweise Teil des Arbeitsvertrages oder der Aufgabenbeschreibung sein. Dies zeigen juristische Analysen der Arbeitsverträge von Trainern (weiterführend vgl. exemplarisch Borggräfe, 2006). Unabhängig von der Form der Verpflichtung muss das Qualitätsmanagement im Einzelfall eruieren, welche Fortbildungshäufigkeit für die betreffende Stelle notwendig ist und dies entsprechend festlegen.

Die Kontrolle, ob sich Trainer fortbilden, kann das Qualitätsmanagement auf verschiedene Weise organisieren. Eine Lösung kann sein, dass der Trainer die Nachweise über die Fortbildungsteilnahme einreichen muss. Eine andere Lösung wird beispielsweise vom Deutschen Fußball-Bund praktiziert. Dieser hat ein Onlineportal für die Stützpunkttrainer seines Talentförderprogramms eingerichtet. In dieses müssen Stützpunkttrainer Fortbildungsmaßnahmen eintragen, an welchen sie teilgenommen haben. Diese Lösung scheint insbesondere für Spitzensportorganisationen erstrebenswert, deren Trainer unter Umständen über ganz Deutschland verteilt arbeiten, wie es beispielsweise in Spitzenverbänden oftmals der Fall ist. Die Antwort auf die Frage, welche Lösung für die Spitzensportorganisation am praktikabelsten ist, muss im Einzelfall das Qualitätsmanagement liefern.

Neben der Fortbildungsverpflichtung sollte außerdem die Art der Fortbildung gesteuert werden. Ausgangspunkt sollte das Beurteilungsgespräch mit dem Trainer sein (vgl. „Systematische Beurteilungen durchführen“). Vor dem Hintergrund der identifizierten Entwicklungspotenziale sowie der Selbsteinschätzung des Trainers kann das Qualitätsmanagement gemeinsam mit dem Trainer entscheiden, in welchen Bereichen der größte Fortbildungsbedarf besteht. Aus diesem Grund bietet es sich an, die Besprechung des Fortbildungsbedarfs in das Beurteilungsgespräch zu integrieren.

Für welche Fortbildungsmaßnahme sich der Trainer gemeinsam mit dem Qualitätsmanagement entscheidet, ist jedoch zudem von der Angebotsstruktur der

Trainerfortbildungen abhängig. Diese scheint auf den ersten Blick defizitär zu sein. Die eingehende Recherche zeigt jedoch, dass alleine auf nationaler Ebene unter anderem der Deutsche Olympische Sportbund, die Trainerakademie Köln, die Spitzenverbände, die Landesfachverbände und die Landessportbünde zahlreiche Fortbildungsmaßnahmen zu verschiedensten Themen anbieten, die für Trainer im Spitzensport geeignet sind. Entsprechend muss das Qualitätsmanagement all jene Fortbildungsmaßnahmen recherchieren und zusammensstellen, welche für die Trainer seiner Spitzensportorganisation relevant sind. Dies schließt im Einzelfall natürlich nicht aus, dass benötigte Fortbildungsthemen nicht angeboten werden. Dass benötigte Fortbildungsthemen angeboten werden, die Trainer jedoch nicht von den Fortbildungsmaßnahmen wissen, kann hierdurch jedoch ausgeschlossen werden.

Die Realisierbarkeit der Steuerung der formellen Trainerweiterbildung ist in höchstem Maße davon abhängig, inwiefern es das Qualitätsmanagement schafft, die einzelnen Maßnahmen strukturell in der Spitzenportorganisation zu verankern. Hinsichtlich der Fortbildungsverpflichtung bedeutet dies, dass diese beispielsweise vertraglich festgelegt wird. Mit Blick auf die weiteren Aufgaben heißt strukturell verankern, dass sie einer Stelle in der Spitzensportorganisation zugewiesen werden.

Die Arbeitsschritte des Qualitätsmanagement lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- (1) Erstens muss das Qualitätsmanagement die Trainer zur Weiterbildung verpflichten und die Einhaltung der Fortbildungspflicht kontrollieren.*
- (2) Zweitens ist es erforderlich, dass es die angebotenen Fortbildungsangebote recherchiert, zusammenstellt und dem Trainer zentral zugänglich macht.*
- (3) Drittens muss das Qualitätsmanagement unter Berücksichtigung des Kompetenzprofils des Trainers gemeinsam mit dem Trainer über das Thema der Fortbildung entscheiden.*

#### *Aufgabe 2: Angeleitetes Lernen durch Handeln ermöglichen*

Unter der Annahme, dass Nachwuchstrainer in der Regel nicht über eine ausreichend große Handlungskompetenz verfügen, um bei der täglichen Arbeit mit ihren Athleten immer die „richtigen“ Entscheidungen treffen zu können (vgl.

Cushion, Armour & Jones, 2003, S. 217; Fernandez-Balboa, 1997; Saury & Durand, 1998), muss Nachwuchstrainern ein angeleitetes Lernen durch Handeln ermöglicht werden. Angeleitetes Lernen meint in diesem Sinne, dass der Nachwuchstrainer bei seiner täglichen Arbeit betreut und dadurch gezielt bei seiner Weiterentwicklung unterstützt wird. Eine Lösungsstrategie für diese Aufgabe kann darin liegen, in den Spitzensportorganisationen Mentorenprogramme zu installieren.

› *Lösungsstrategie: Mentorenprogramme einführen*

Spitzensportorganisationen aus verschiedenen Ländern erachten die Betreuung von Nachwuchstrainern durch Mentoren als die geeignetste Methode, um unerfahrenen Trainern die Befähigung zu vermitteln, praktische Erfahrungen zu reflektieren und darauf aufbauend weitere praktische Kompetenzen zu entwickeln (ausführlich vgl. exemplarisch Bloom, Durand-Bush, Schinke & Salmela, 1998; Marshall, 2001; Nash, 2003; Tinning, 1996). Bislang haben diese Betreuungsverhältnisse in dem meisten Fällen jedoch einen eher informellen Charakter. So finden Nachwuchstrainer und Mentor in der Regel eher „zufällig“ zusammen. Und auch das Betreuungsverhältnis lässt sich als eher lose charakterisieren. Im Ergebnis findet zwar eine Anleitung des Handelns durch einen erfahrenen Trainer statt, die Potenziale des Betreuungsverhältnisses werden jedoch bei weitem nicht ausgeschöpft (weiterführend vgl. exemplarisch Marshall, 2001; Nash, 2003).

Für das Qualitätsmanagement stellt sich folglich die Frage, wie es das Betreuungsverhältnis so gestalten kann, dass es in bestmöglicher Weise zur Entwicklung des Nachwuchstrainers beiträgt. Klar ist, dass das Ziel darin bestehen muss, das Wissen und die Kompetenzen des Mentortrainers gezielt an den Nachwuchstrainer weiterzugeben, damit sich dieser schnellstmöglich eine umfassende Handlungskompetenz aneignen kann. Für das Qualitätsmanagement bedeutet dies, dass es einerseits prüfen muss, welche Trainer in der Spitzensportorganisation für die Rolle des Mentortrainers geeignet sind. Andererseits muss es ermitteln, wie es das Betreuungsverhältnis zwischen Nachwuchstrainer und Mentortrainer strukturell verankern kann.

Um prüfen zu können, welche Trainer für die Rolle des Mentortrainers geeignet sind, muss sich das Qualitätsmanagement zunächst darüber im Klaren sein,

über welches Wissen und welche Kompetenzen ein Mentortrainer verfügen muss. Außer Frage steht, dass der betreffende Trainer ein umfangreiches sportartspezifisches und sportartübergreifendes Wissen aufweisen sowie in höchstem Maße fach-, methoden-, sozial-, selbst- und reflexionskompetent sein muss (vgl. Abraham & Collins, 1998, S. 68; Anders & Hartmann, 1997; Borggrefe, Thiel & Cachay, 2006b; Cachay & Thiel, 1998; Cachay, Thiel & Borggrefe, 2006; Campbell, 1993; Côté, Salmela, Trudel, Baria & Russell, 1995; Demers, Woodburn & Savard, 2006; Gilbert & Trudel, 1999a, S. 1-4; Gilbert & Trudel, 2001; Jones, 2000; Martens, 1997; Nash & Collins, 2006, S. 473-474; Nordmann, 2006, S. 19; Würth & Alfermann, 2002). Interessant sind für das Qualitätsmanagement allerdings vor allem jene Wissens- und Kompetenzbestände, die sich Expertentrainer ausschließlich in der direkten Zusammenarbeit mit ihren Athleten aneignen können. Hierbei handelt es sich beispielsweise um implizites Wissen, welches sich Trainer beiläufig und unbewusst im Laufe der Jahre aneignen, aber auch um Wissensbestände und Kompetenzen, die Trainer selbst generieren, indem sie aus Erfahrungen lernen, die für Dritte im Regelfall nicht einsehbar sind. Aus diesem Grund muss neben dem Wissens- und Kompetenzprofil die Berufserfahrung als Trainer im Spitzensport ein wichtiges Prüfkriterium darstellen.

Zudem sollte sich die Eignungsprüfung daran orientieren, inwieweit der Trainer bereit ist, sein Wissen und seine Kompetenzen preiszugeben. Denn gerade die selbst generierten Wissensbestände und Kompetenzen sind oftmals das, was erfolgreiche von weniger erfolgreichen Trainern unterscheidet. Entsprechend wertvoll sind diese Wissensbestände und Kompetenzen für Trainer. Schließlich spielt es hinsichtlich der Eignung des Mentors eine große Rolle, inwiefern er dazu in der Lage ist, sein Wissen und seine Kompetenzen strukturiert an den Nachwuchstrainer weiterzugeben, beispielsweise, indem er diesen in schwierigen bzw. neuen Situationen anleitet, berät oder führt (allgemein vgl. exemplarisch Wickman & Sjodin, 1997).

Um das Betreuungsverhältnis zwischen Mentor und Nachwuchstrainer strukturell zu verankern, muss das Qualitätsmanagement beispielsweise beidseitige Hospitationen festlegen. So ist es für die Entwicklung des Nachwuchstrainers sowohl von großer Relevanz, dass er bei seinem Mentortrainer hospitiert, als auch, dass dieser ihn bei seinen Trainingseinheiten beobachtet. Allerdings darf

sich das Qualitätsmanagement nicht darauf beschränken, lediglich die Anzahl der Hospitationen zu fixieren. Darüber hinaus müssen mit Hospitationen – egal in welche Richtung – immer Reflexionsgespräche verbunden sein, um Lernprozesse anstoßen zu können (allgemein vgl. exemplarisch Hoppenworth, 1993; Kruse-Moosmayer & Zoller, 2007). Zudem sollte das Qualitätsmanagement festlegen, dass der Nachwuchstrainer in regelmäßigen Abständen Rückmeldungen zu seiner Entwicklung erhält. Und schließlich sollte das Betreuungsverhältnis zudem in der Weise strukturell verankert werden, dass die zeitliche Dauer der Betreuung bestimmt wird. Hierüber eine generell gültige Aussage zu treffen, ist nicht möglich. Um den Lernfortschritt jedoch nicht zu klein werden zu lassen, sollte dem Nachwuchstrainer zumindest ein halbes Jahr an der Seite seines Mentors gewährt werden (weiterführend vgl. Marshall, 2001).

Schafft es das Qualitätsmanagement, ein enges und systematisches Betreuungsverhältnis zwischen Trainerneuling und Mentor sicherzustellen, ergeben sich hieraus zudem positive Nebenerscheinungen für die Beurteilung des Trainers. Denn in der Folge der engen Zusammenarbeit kann der Mentor verlässliche Aussagen über das Kompetenzprofil und die Entwicklungspotenziale des Nachwuchstrainers treffen. Zudem kann er darüber Auskunft geben, ob sich der Trainerneuling für andere, höherrangige Stellen eignet, was wiederum für Versetzungsentscheidungen relevant ist. Aus diesem Grund erscheint es nur sinnvoll, dem Mentor neben der Weiterbildung durch angeleitetes Lernen auch die Aufgabe der Beurteilung des Trainerneulings zuzuweisen. Auf diese Weise kann das Qualitätsmanagement sicherstellen, dass die zusammenhängenden Prozesse der Personalentwicklung „Beurteilung“ und „Weiterbildung“ in optimaler Weise miteinander verknüpft werden.

Die Realisierbarkeit von Mentorenprogrammen hängt in hohem Maße von der Stellenstruktur in der Spitzensportorganisation ab. Können beispielsweise Assistenztrainerstellen von Mentortrainern mit Nachwuchstrainern besetzt werden, wird die Umsetzung des notwendigen Betreuungsverhältnisses um einiges erleichtert, da alleine durch die Stellen gewährleistet ist, dass Mentor- und Nachwuchstrainer täglich zusammenarbeiten können. Ist dies hingegen nicht möglich, wird sowohl die strukturelle Verankerung als auch die Umsetzung eines gewinnbringenden Betreuungsverhältnisses erschwert. Nicht realisierbar ist ein Mentorenprogramm jedoch nur, wenn sich in der Spitzensportorganisation kein

Trainer findet, der für die Rolle des Mentortrainers geeignet ist. Diesen Grenzfall ausgeschlossen, ist es für die Realisierbarkeit von großer Bedeutung, dass einer Stelle in der Spitzensportorganisation die Aufgabe der Koordination und Umsetzung der Mentorenprogramme zugewiesen wird (ausführlich vgl. Marshall, 2001).

Die Arbeitsschritte des Qualitätsmanagement lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- (1) Erstens muss das Qualitätsmanagement Trainer in der Spitzensportorganisation identifizieren, die für die Funktion des Mentors geeignet sind.*
- (2) Zweitens muss es das Betreuungsverhältnis zwischen Nachwuchstrainer und Mentortrainer strukturell verankern.*

### **Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen**

Das Ziel des vorliegenden Kapitels war es, konstruktive sowie in der Spitzensportorganisation realisierbare Lösungsstrategien für die identifizierten Hauptprobleme des Qualitätsmanagements der Trainertätigkeit zu erarbeiten. Für diesen Zweck wurde für jedes der Hauptprobleme geprüft, in welcher Weise dieses durch die spezifischen Abläufe und Zustände in der Spitzensportorganisation bedingt wird. Dieser Schritt war notwendig, um Aussagen darüber treffen zu können, welche Abläufe und Zustände bei der Erarbeitung von Lösungsstrategien verändert werden können und welche nicht durch das Qualitätsmanagement gestört werden sollten, um nicht kalkulierbare Folgeprobleme auszuschließen. Davon ausgehend war es möglich, grundsätzlich denkbare Lösungsstrategien zu entwickeln sowie deren Realisierbarkeit zu prüfen (im Überblick vgl. Tab. 20, Tab. 21, Tab. 22). Die Erkenntnisse des Problembearbeitungsprozesses lassen es zu, abschließend konkrete Handlungsempfehlungen für die Praxis zu formulieren.

## ***Handlungsempfehlungen für das Qualitätsmanagement der Selbstorganisation***

*Hauptproblem 1: Das Tätigkeitsfeld des Trainers ist dysfunktional und überschneidet sich mit anderen Stellen in der Spitzensportorganisation*

- Um das Tätigkeitsfeld des Trainers um dysfunktionale Aufgaben zu reduzieren, müssen diese unter Berücksichtigung der Funktion der Trainerstelle identifiziert werden. Hierbei gilt es den Blick auch auf jene qualitätsmindernden Aufgaben zu richten, die von mehreren Trainern in der Spitzensportorganisation parallel wahrgenommen und dementsprechend gebündelt werden können. Davon ausgehend kann in Abhängigkeit von der Stellenstruktur in der Spitzensportorganisation und der Eignung der Stelleninhaber geprüft werden, welchen Stellen in der Spitzensportorganisation die Aufgaben zugewiesen werden können.
- Damit Tätigkeitsüberschneidungen des Trainers mit anderen Stellen in der Spitzensportorganisation vermieden werden können, muss in einem ersten Schritt eruiert werden, mit welchen weiteren Stellen in der Spitzensportorganisation der Trainer zusammenarbeitet. In einem zweiten Schritt ist es erforderlich, die gemeinsam bearbeiteten Aufgaben unter Einbezug der betreffenden Stelleninhaber festzustellen und in Form von Stellenbeschreibungen eindeutig zuzuweisen.

*Hauptproblem 2: Die Entscheidungsautonomie des Trainers ist nur unzureichend spezifiziert und formalisiert*

- Die Entscheidungsautonomie des Trainers kann nur spezifiziert werden, wenn ermittelt wird, für die Bearbeitung welcher Aufgaben der Trainer Entscheidungsautonomie benötigt. Für diesen Zweck muss einerseits die Stellenbeschreibung des Trainers daraufhin analysiert werden. Andererseits ist es notwendig, unter Einbezug des Trainers jene Zusammenhänge zu identifizieren, in welchen die Entscheidungsautonomie des Trainers eingeschränkt ist. Ausgehend davon muss abschließend geprüft werden, inwiefern die benötigte Handlungsautonomie mit dem hierarchischen Gefüge der Spitzensportorganisation verträglich ist.

- Aufbauend auf der Spezifizierung der Entscheidungsautonomie ist es in einem weiteren Schritt erforderlich, der Trainerstelle das realisierbare Maß an Entscheidungsautonomie formell zuzuweisen, indem diese möglichst detailliert beschrieben wird. Darüber hinaus muss die Trainerstelle gegenüber den anderen Stellen und Ämtern in der Spitzensportorganisation als Führungsposition mit besonderem Auftrag herausgestellt werden, indem sie deutlich gegenüber den anderen Stellen und Ämtern abgegrenzt wird.

### ***Handlungsempfehlungen für das Qualitätsmanagement der Trainerrekrutierung***

*Hauptproblem 1: Die Trainersuche über die Netzwerke des Spitzensports erfolgt zu wenig systematisch und exkludiert netzwerkexterne Trainer*

- Um die Netzwerke bei der Suche von Trainern gezielter einsetzen zu können, muss gewährleistet sein, dass die Funktion des Change Agents in der Spitzensportorganisation wahrgenommen wird. Dafür ist es erforderlich, diese Funktion einer Person zuzuweisen, welche über die hierfür notwendige Eignung verfügt, wie beispielsweise umfangreiche Kenntnisse über die Netzwerke des Spitzensports. Wird die Funktion des Change Agents wahrgenommen, muss sichergestellt werden, dass die betreffende Person kontinuierlich über die Netzwerke des Spitzensports und die Profile der Trainerstellen in der Spitzensportorganisation informiert ist.
- Eine Exklusion von netzwerkexternen Trainern kann verhindert werden, indem Stellen offiziell ausgeschrieben werden. Für diesen Zweck muss das Anforderungsprofil der zu vergebenden Trainerstelle möglichst detailliert beschrieben werden, damit potenzielle Bewerber ihr Fähigkeitsprofil mit dem Anforderungsprofil der Stelle abstimmen können. Formuliert werden müssen sowohl funktionale Anforderungen, wie beispielsweise vorausgesetzte Trainerqualifikationen oder Berufserfahrung, als auch extrafunktionale Anforderungen, wie z.B. Sozialkompetenz. Um einen möglichst großen Bewerbermarkt zu erreichen, muss zudem eruiert werden, welche Medien sich für die Ausschreibung der betreffenden Trainerstelle eignen.

*Hauptproblem 2: Die Einstellungspraxen verhindern einen objektiven Vergleich der Bewerber und ermöglichen Patronagestrategien*

- Damit die Einstellungsentscheidungen objektiviert werden können, müssen allgemeine Qualifikationsfilter eingesetzt werden. Hierfür müssen in einem ersten Schritt die mit der zu vergebenden Trainerstelle verbundenen funktionalen Anforderungen, wie Trainerqualifikationen oder Berufserfahrung, und extrafunktionalen Anforderungen, wie beispielsweise soziale Kompetenzen, beschrieben werden.
- Aufbauend darauf muss in einem zweiten Schritt ermittelt werden, mittels welcher allgemeinen Qualifikationsfilter sich die betreffenden Anforderungen überprüfen lassen. Funktionale Anforderungen sind in der Regel relativ einfach überprüfbar; beispielsweise durch Zeugnisse oder Lebensläufe. Extrafunktionale Anforderungen lassen sich oftmals schwerer überprüfen. Gerade diese entscheiden aber nicht selten über die Qualität des Trainerhandelns. Aus diesem Grund ist es unerlässlich, auch für diese Form der Anforderungen passende allgemeine Qualifikationsfilter einzusetzen, wie z.B. Gespräche mit langjährigen Wegbegleitern bzw. Mentoren oder Probezeiten. Damit die betreffenden allgemeinen Qualifikationsfilter bei den Einstellungsentscheidungen berücksichtigt werden, ist es in einem dritten Schritt notwendig, diese Form von Entscheidungsprogrammen strukturell zu verankern.

***Handlungsempfehlungen für das Qualitätsmanagement der Entwicklung des Trainerpersonals***

*Hauptproblem 1: Die Beurteilungsverfahren geben nur bedingt Aufschluss über die Qualität des Trainerhandelns*

- Damit die Beurteilung des Trainers Aufschluss über die Qualität des Trainerhandelns geben kann, ist es erforderlich, ein geeignetes Beurteilungsverfahren zu entwickeln. Für diesen Zweck müssen zunächst die Anforderungen, welche mit der Trainerstelle verbunden sind, in Beurteilungskriterien „übersetzt“ werden. Grundlage für diesen Arbeitsschritt muss sein, die Aufgabenbeschreibung des Trainers zu analysieren.
- Ausgehend von der Formulierung der Beurteilungskriterien gilt es eine Beobachtungsmethode festzulegen, mit Hilfe derer sich die Kriterien beobachten

lassen. Die Personalforschung liefert hierfür unterschiedlichste Methoden, wie beispielsweise die klassische Mitarbeiterbeurteilung, die Kollegen- oder die Selbstbeurteilung. Bei der Wahl der Methode sollten die formulierten Beobachtungskriterien sowie pragmatische Gründe im Sinne der Umsetzbarkeit der Methode in der Spitzensportorganisation berücksichtigt werden. Zudem sollte die Wahl davon abhängig gemacht werden, ob der betreffende Trainer beispielsweise von einem Mentor betreut wird. Abgeschlossen werden muss die Beurteilung des Trainers mit einem Beurteilungsgespräch, in welchem dieser z.B. eine allgemeine Rückmeldung zu den Ergebnissen der Beurteilung oder ein spezielles Feedback zu seinen Entwicklungspotenzialen erhalten sollte.

*Hauptproblem 2: Die Weiterbildungsbemühungen der Spitzensportorganisation sind in höchstem Maße unzureichend*

- Um eine formelle Weiterbildung des Trainers sicherstellen zu können, ist es notwendig, den Trainer zur Fortbildung zu verpflichten und die Einhaltung der Fortbildungspflicht zu kontrollieren. Darüber hinaus ist es erforderlich, die angebotenen Fortbildungsangebote zu recherchieren und dem Trainer zentral zugänglich zu machen. Damit die Weiterbildung zudem dem Stärken-Schwächen-Profil des Trainers entspricht, muss sich die Wahl des Fortbildungsangebots an den Ergebnissen der Trainerbeurteilung orientieren.
- Damit dem Nachwuchstrainer schnellstmöglich zu einer umfangreichen Handlungskompetenz verholfen werden kann, ist es erforderlich, dass dieser systematisch und langfristig durch einen Mentor betreut wird. Hierfür muss in der Spitzensportorganisation ein Trainer gesucht werden, der für die Funktion des Mentors geeignet und bereit ist, sein Wissen und seine Kompetenzen an den Nachwuchstrainer weiterzugeben. Außerdem ist es unerlässlich, das Betreuungsverhältnis zwischen Nachwuchstrainer und Mentor strukturell zu verankern, indem beispielsweise regelmäßige beidseitige Hospitationen mit anschließenden Reflexionsgesprächen oder die zeitliche Dauer des Betreuungsverhältnisses festgelegt werden.

Tab. 20: Überblicksdarstellung des Qualitätsmanagements der Selbstorganisation

<b>Qualitätsmanagement der Selbstorganisation</b>		
<b>Hauptproblem 1: Das Tätigkeitsfeld des Trainers ist dysfunktional und überschneidet sich mit anderen Stellen in der Spitzensportorganisation</b>		
<b>Aufgaben</b>	<b>Lösungsstrategien</b>	<b>Arbeitsschritte</b>
Tätigkeitsfeld reduzieren	Aufgaben umverteilen	Dysfunktionale Aufgaben in Abhängigkeit von der Trainerstelle identifizieren.
		Unter Berücksichtigung der Stellenstruktur und Eignung prüfen, welchen anderen Stellen die qualitätsmindernden Aufgaben zugewiesen werden können.
	Aufgaben bündeln	Unter Einbezug der Trainer die stellenübergreifend dysfunktionalen Aufgaben identifizieren.
		Unter Berücksichtigung der Stellenstruktur prüfen, welchen anderen Stellen die stellenübergreifend dysfunktionalen Aufgaben zugewiesen werden können.
Arbeitsteilung organisieren	Aufgaben beschreiben	Feststellen, mit welchen Stellen der Trainer zusammenarbeitet.
		Unter Einbezug der betreffenden Stelleninhaber die gemeinsam bearbeiteten Aufgaben identifizieren und eindeutig zuweisen.
<b>Hauptproblem 2: Die Entscheidungsautonomie des Trainers ist nur unzureichend spezifiziert und formalisiert</b>		
<b>Aufgaben</b>	<b>Lösungsstrategien</b>	<b>Arbeitsschritte</b>
Entscheidungsautonomie spezifizieren	Stellenstruktur analysieren	Auf der Grundlage der Stellenbeschreibung des Trainers analysieren, hinsichtlich welcher Aufgaben der Trainer Entscheidungsautonomie benötigt.
		Unter Einbezug der betreffenden Trainer jene Zusammenhänge zu identifizieren, in denen die Entscheidungsautonomie eingeschränkt ist.
		Eruieren, inwiefern die benötigte Entscheidungsautonomie mit dem gegebenen hierarchischen Gefüge verträglich ist.
Entscheidungsautonomie ermöglichen	Transparenz herstellen	Trainerstelle die realisierbaren Entscheidungsbefugnisse formell zuweisen.
		Trainerstelle Prominenz verleihen, indem die Stelle als Führungsposition mit besonderem Auftrag herausgestellt wird.

Tab. 21: Überblicksdarstellung des Qualitätsmanagements der Trainerrekrutierung

<b>Qualitätsmanagement der Trainerrekrutierung</b>		
<b>Hauptproblem 1: Die Trainersuche über die Netzwerke des Spitzensports erfolgt zu wenig systematisch und exkludiert netzwerkexterne Trainer</b>		
<b>Aufgaben</b>	<b>Lösungsstrategien</b>	<b>Arbeitsschritte</b>
Netzwerke gezielter nutzen	Change Agents installieren	Funktion des Change Agents unter Berücksichtigung der Stellenstruktur und Eignung einer geeigneten Person zuweisen.
		Sicherstellen, dass der Change Agent kontinuierlich über die Netzwerke des Spitzensports und die Profile der Trainerstellen in der Spitzensportorganisation informiert ist.
Exklusion verhindern	Stellen ausschreiben	Funktionale und extrafunktionale Anforderungen an die zu vergebende Trainerstelle möglichst treffend beschreiben.
		Feststellen, mittels welcher Medien sich ein möglichst großer Bewerberkreis erreichen lässt.
<b>Hauptproblem 2: Die Einstellungspraxen verhindern einen objektiven Vergleich der Bewerber und ermöglichen Patronagestrategien</b>		
<b>Aufgabe</b>	<b>Lösungsstrategie</b>	<b>Arbeitsschritte</b>
Einstellungsentscheidungen objektivieren	Allgemeine Qualifikationsfilter einsetzen	Eruieren, welche Anforderungen an die zu vergebende Stelle funktionalen und welche extrafunktionalen Charakter besitzen.
		Ermitteln, welche allgemeinen Qualifikationsfilter sich eignen, um die extrafunktionalen und funktionalen Anforderungen überprüfen zu können.
		Einsatz und die Berücksichtigung der betreffenden allgemeinen Qualifikationsfilter in Form von Entscheidungsprogrammen strukturell verankern.

Tab. 22: Überblicksdarstellung des Qualitätsmanagements der Entwicklung des Trainerpersonals

<b>Qualitätsmanagement der Entwicklung des Trainerpersonals</b>		
<b>Hauptproblem 1: Die Beurteilungsverfahren geben nur bedingt Aufschluss über die Qualität des Trainerhandelns</b>		
<b>Aufgabe</b>	<b>Lösungsstrategie</b>	<b>Arbeitsschritte</b>
Systematische Beurteilungen durchführen	Beurteilungsverfahren entwickeln	In Abhängigkeit von der Trainerstelle die Beurteilungskriterien festlegen, die Aussagen über die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft des Trainers zulassen.
		Unter Berücksichtigung der Beurteilungskriterien sowie pragmatischer Aspekte eine geeignete Beurteilungsmethode auswählen.
		Regelmäßige Beurteilungsgespräche führen.
<b>Hauptproblem 2: Die Weiterbildungsbemühungen der Spitzensportorganisation sind in höchstem Maße unzureichend</b>		
<b>Aufgaben</b>	<b>Lösungsstrategien</b>	<b>Arbeitsschritte</b>
Formelle Weiterbildung sicherstellen	Weiterbildung steuern	Trainer zur Weiterbildung verpflichten und die Einhaltung der Fortbildungspflicht kontrollieren.
		Angeborene Fortbildungsangebote recherchieren, zusammenstellen und dem Trainer zentral zugänglich machen.
		Unter Berücksichtigung des Kompetenzprofils des Trainers gemeinsam mit dem Trainer über das Thema der Fortbildung entscheiden.
Angeleitetes Lernen durch Handeln ermöglichen	Mentorenprogramme einführen	Trainer in der Spitzensportorganisation identifizieren, die für die Funktion des Mentors geeignet sind.
		Betreuungsverhältnis zwischen Nachwuchstrainer und Mentortrainer strukturell verankern.

## 6 Fazit und Ausblick

Im Mittelpunkt der Arbeit stand die Frage, wodurch sich das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit charakterisieren lässt. Gleichzeitig sollte untersucht werden, welche Probleme sich dem Qualitätsmanagement in der Spitzensportorganisation stellen und wie diese konstruktiv bearbeitet werden können. Der Auseinandersetzung wurde ein systemtheoretisch-konstruktivistisches Denkparadigma zugrunde gelegt. Dieses ermöglichte es, das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit mittels des Bezugs auf relevante Referenzebenen in einen größeren Zusammenhang zu setzen. Auf diese Weise konnten Auswirkungen von Umwelteinflüssen auf die Spitzensportorganisation nachgezeichnet und für das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit fruchtbar gemacht werden. Um die Entwicklungsprozesse in der Spitzensportorganisation beobachten und für das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit nutzen zu können, wurde der systemtheoretische Blick um eine evolutionstheoretische Perspektive erweitert. Im Ergebnis entstand ein evolutionstheoretischer Ansatz einer systemtheoretischen Organisationstheorie. Grundsätzlich vollzog die Arbeit drei Schritte: In einem ersten Schritt wurde das Konstrukt des Qualitätsmanagements der Trainertätigkeit theoretisch gekennzeichnet. Darauf aufbauend wurde in einem zweiten Schritt herausgearbeitet, welche Zustände und Abläufe in der Spitzensportorganisation Einfluss auf die Qualität der Trainertätigkeit nehmen, bevor in einem dritten Schritt Lösungsstrategien für zu beobachtende Probleme entwickelt wurden.

Im Rahmen der theoretischen Kennzeichnung wurden in Anlehnung an Baecker (1999, 2003) das Spitzensportsystem, die Spitzensportorganisation und der Trainer als die drei zentralen Bezugspunkte des Qualitätsmanagements der Trainertätigkeit identifiziert und ausgeleuchtet. Die Analyse zeigte, dass die Trainertätigkeit und das Qualitätsmanagement in höchstem Maße dem Siegescode des Spitzensportsystems unterliegen. Zudem wurde deutlich, dass die Qualität der Trainertätigkeit von zahlreichen Entscheidungen in der Spitzensportorganisation beeinflusst wird. Dies betrifft einerseits die Entscheidungen darüber, inwiefern das Tätigkeitsfeld des Trainers und seine Entscheidungsautonomie spezifiziert und gegenüber anderen Stellen und Ämtern in der Spitzen-

sportorganisation abgegrenzt ist. Andererseits gilt dies für die Entscheidungen, die sicherstellen sollen, dass für eine zu vergebende Trainerstelle der am besten geeignete Kandidat gefunden und nach der Einstellung gezielt weitergebildet wird.

Ein weiterer Teil des theoretischen Diskurses beschäftigte sich mit der Frage, wie die Entscheidungen in der Spitzensportorganisation vom Qualitätsmanagement gesteuert werden können, damit das Ziel einer dauerhaft hohen Qualität der Trainertätigkeit erreicht werden kann. Als zentrale Erkenntnis konnte herausgearbeitet werden, dass die Grundvoraussetzungen für alle Aktivitäten des Qualitätsmanagements darin bestehen, sich fortlaufend über die Entscheidungen in der Spitzensportorganisation zu informieren und sich an die evolutive Form der Weiterentwicklung der Spitzensportorganisation anzupassen.

Grundlegend für die Arbeit war folgende Definition des Qualitätsmanagements der Trainertätigkeit in der Spitzensportorganisation: *Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit ist ein kontinuierlicher Prozess des Informierens über die Zustände in der Spitzensportorganisation und des Gestaltens der Organisationsstrukturen mit dem Ziel, auftretende Variationen daraufhin zu prüfen, wie förderlich sie für die Ziele des Qualitätsmanagements sind, indem zwischen den Mechanismen der Evolution Grenzen gezogen werden, ohne dabei den Blick für die relevanten Referenzebenen zu verlieren.*

Der theoretische Diskurs mündete in einer Heuristik, vor deren Hintergrund die Spitzensportorganisation analysiert wurde. Ziel dieser Analyse war es, Hauptprobleme des Qualitätsmanagements der Trainertätigkeit in der Spitzensportorganisation aufzudecken sowie eindeutig zu kennzeichnen. Zur Illustration der soziologischen Argumentationslinie wurden empirische Ergebnisse des Forschungsprojekts „Berufsfeld Trainer“ herangezogen. Die Analyse führte zu differenzierten Aussagen darüber, wie in der Spitzensportorganisation die Arbeit und Autorität des Trainers, die Arbeitsteilung des Trainers mit anderen Stellen, die Prozesse der Trainersuche und Trainereinstellung sowie die Beurteilung und Weiterbildung des Trainers organisiert sind. Daraus resultierend konnten *sechs Hauptprobleme des Qualitätsmanagements der Trainertätigkeit in der Spitzensportorganisation* identifiziert werden.

Die Auseinandersetzung mit den Selbstorganisationsmechanismen in der Spitzensportorganisation machte deutlich, dass das Tätigkeitsfeld des Trainers insofern dysfunktional ist, als dass Trainer nicht selten in großem Ausmaß Aufgaben wahrnehmen müssen, die nicht der Leistungssteuerung des Athleten dienen. Zudem zeigte sich, dass sich das Tätigkeitsfeld des Trainers zum Teil mit anderen Stellen in der Spitzensportorganisation überschneidet, da sowohl die Aufgaben der Trainerstelle als auch die der anderen Stellen in der Spitzensportorganisation nur unklar beschrieben sind (*Hauptproblem 1*). Damit einhergehend ergibt sich für das Qualitätsmanagement das Problem, dass die Entscheidungsautonomie des Trainers nur unzureichend spezifiziert und formalisiert werden kann. Für den Trainer bedeutet dies, dass er oftmals nicht über jene Entscheidungsautonomie verfügen kann, die er benötigt, um seine Aufgaben erfolgreich bearbeiten zu können (*Hauptproblem 2*).

Der Prozess der Trainerrekrutierung erwies sich für das Qualitätsmanagement insofern als problematisch, als dass der Trainersuche über die Netzwerke des Spitzensports zwar ein hochfunktionaler Charakter zuzusprechen ist, die Netzwerksuche aber in aller Regel zu unsystematisch eingesetzt wird, um von den damit verbundenen Vorteilen in vollem Umfang profitieren zu können. Die gängige Praxis, im Gegenzug auf weitere Suchverfahren zu verzichten, führt außerdem zu der Problematik, dass Trainer außerhalb der Netzwerke ausgeschlossen werden, die unter Umständen für die vakante Trainerstelle geeignet wären (*Hauptproblem 3*). Darüber hinaus ließen die Einstellungsentscheidungen erkennen, dass sie in der Mehrzahl der Fälle einen „objektiven“ Vergleich potenzieller Trainerkandidaten verhindern und Patronagestrategien ermöglichen, weil allgemeine Qualifikationsfilter bei der Trainerauswahl eine nachgeordnete Rolle spielen (*Hauptproblem 4*).

Die zu beobachtende Entwicklung des Trainerpersonals erwies sich in zweifacher Hinsicht als dysfunktional für das Qualitätsmanagement der Trainertätigkeit: Es wurde deutlich, dass die Beurteilung des Trainers meistens vom sportlichen Erfolg des Athleten dominiert wird und systematische Beurteilungsverfahren den Ausnahmefall darstellen. Im Ergebnis gibt die Trainerbeurteilung in diesen Fällen nur bedingt Aufschluss über die Qualität seines Handelns. Beurteilt wird vielmehr ausschließlich das Ergebnis des Trainerhandels. Dieses muss allerdings nicht zwangsläufig mit der Qualität der Trainertätigkeit zusammenhän-

gen (*Hauptproblem 5*). Weiterhin sind die Weiterbildungsbemühungen in der Spitzensportorganisation als hochgradig unzureichend einzustufen, da in der Spitzensportorganisation vorwiegend weder gewährleistet wird, dass die Trainer an Weiterbildungsangeboten teilnehmen, noch, dass Nachwuchstrainer bei ihrer Weiterentwicklung entsprechend ihrer speziellen Bedürfnisse unterstützt werden (*Hauptproblem 6*).

Mit dem Wissen über die Hauptprobleme des Qualitätsmanagements der Trainertätigkeit war es möglich, diese konstruktiv zu bearbeiten. Der Definition des Qualitätsmanagements der Trainertätigkeit folgend wurde dabei davon ausgegangen, dass es erforderlich ist, sich zuvor über die Zustände und Gründe zu informieren, die den Problemen zugrunde liegen. Auf dieser Grundlage war es möglich, Lösungsstrategien zu entfalten, die in der Spitzensportorganisation realisierbar sowie mit den spezifischen Bedingungen dieser verträglich sind. Als Ergebnis des Problembearbeitungsprozesses lassen sich *zehn Thesen des Qualitätsmanagements der Trainertätigkeit in der Spitzensportorganisation* ableiten:

1. Wenn Aufgaben des Trainers aufgedeckt werden, die nicht der Leistungsoptimierung des Athleten dienen, und diese gegebenenfalls gebündelt sowie an weitere Stellen in der Spitzensportorganisation umverteilt werden, kann das Tätigkeitsfeld des Trainers um dysfunktionale Aufgaben reduziert werden.
2. Wenn Aufgaben identifiziert werden, die vom Trainer und anderen Stelleninhabern parallel bearbeitet werden, und in der Folge eindeutig den beteiligten Stelleninhabern zugewiesen werden, können Tätigkeitsüberschneidungen der Trainerstelle mit anderen Stellen in der Spitzensportorganisation vermieden werden.
3. Wenn das Aufgabenprofil des Trainers analysiert wird und zusammen mit dem Trainer Entscheidungsprobleme aufgespürt werden, kann eindeutig festgestellt werden, welche Entscheidungen der Trainer selbständig treffen können muss, um den Athleten zum sportlichen Erfolg führen zu können.
4. Wenn der Trainerstelle das realisierbare Maß an Entscheidungsfreiheit formell zugewiesen und sie als Führungsposition mit besonderem Auftrag ge-

genüber den anderen Stellen abgegrenzt wird, kann dem Trainer Entscheidungsautonomie ermöglicht werden.

5. Wenn ein Change Agent die Netzwerke des Spitzensports kontinuierlich nach potenziell „passenden“ Kandidaten für Trainerstellen in der Spitzensportorganisation durchsucht, können Spitzensportorganisationen Netzwerke bei der Suche von Trainern gezielter nutzen.
6. Wenn funktionale und extrafunktionale Anforderungen einer vakanten Trainerstelle in Form einer Stellenanzeige formuliert werden und diese in geeigneten Medien ausgeschrieben wird, kann verhindert werden, dass Trainer ausgeschlossen werden, die zwar nicht Teil der Netzwerke sind, aber dennoch in höchstem Maße für die zu vergebende Stelle geeignet wären.
7. Wenn auf der Grundlage der formulierten funktionalen und extrafunktionalen Anforderungen allgemeine Qualifikationsfilter entwickelt und eingesetzt werden, die gewährleisten, dass die Anforderungen auch überprüft werden können, kann ein „objektiver“ Vergleich von Bewerbern bei der Einstellung von Trainern erreicht werden.
8. Wenn Beurteilungskriterien aus dem Anforderungsprofil der Trainerstelle abgeleitet, Trainer systematisch beobachtet und regelmäßige Beurteilungsgespräche geführt werden, können Beurteilungen Aufschluss über die Qualität des Trainerhandelns geben.
9. Wenn Trainer zur Weiterbildung verpflichtet, ihnen angebotene Fortbildungsangebote zentral zur Verfügung gestellt werden und der Wahl des Fortbildungsangebots das Ergebnis der Beurteilung zugrunde gelegt wird, kann die gezielte formelle Weiterbildung des Trainers gesichert werden.
10. Wenn Mentorenprogramme eingeführt werden, die sicherstellen, dass das Betreuungsverhältnis zwischen Nachwuchstrainer und Mentor strukturell verankert ist, kann ein angeleitetes Lernen durch Handeln für Nachwuchstrainer ermöglicht werden.

Insgesamt ließ der Prozess des Erarbeitens von Lösungsstrategien jedoch auch erkennen, dass die sportwissenschaftliche Forschung zum Teil erhebliche Forschungsdesiderate aufweist, um die identifizierten Probleme des Qualitätsma-

agements der Trainertätigkeit in ihrer vollen Komplexität bearbeiten zu können. Dies betrifft insbesondere die Forschungskomplexe der *Netzwerkrekrutierung*, der *systematischen Beurteilung von Trainern* sowie der *Mentorenprogramme für Nachwuchstrainer* im Spitzensport. Aus diesem Grund ist es erforderlich, diese Aspekte zukünftig grundlegend mittels theoretischer und empirischer Analysen zu erforschen.

Für die *Rekrutierung über die Netzwerke des Spitzensports* bedeutet dies, dass vertiefend den Fragen nachgegangen werden muss, welches Aufgabenprofil der Funktion des Change Agents in der Spitzensportorganisation zugrunde liegt, welche Anforderungen sich an den Change Agent stellen und in welcher Form die Funktion des Change Agents in der Spitzensportorganisation strukturell verankert werden kann. Doch auch die Frage nach der Kennzeichnung der Netzwerke des Spitzensports sollte zukünftig stärkere Berücksichtigung finden. Dies in dem Sinne, dass geklärt werden kann, welche Netzwerkstrukturen gegeben sein müssen, um an möglichst umfangreiche sowie zuverlässige Informationen über die Eignung potenzieller Trainerkandidaten zu gelangen und welche Möglichkeiten der Spitzensportorganisation gegeben sind, auf die Struktur der Netzwerke Einfluss zu nehmen. Bedeutende Erkenntnisse können im Besonderen aus Arbeiten der soziologischen Netzwerkforschung bezogen werden, die sich grundlegend mit der Analyse sozialer Netzwerke beschäftigt.

Die Problematik der *Beurteilung des Trainers* gilt es im Speziellen vor dem Hintergrund der Fragestellung auszuleuchten, wie Anforderungen an Trainer in Beurteilungskriterien überführt werden können. Daran anschließend ist es notwendig danach zu fragen, welche Formen sich für die Beobachtung der Trainerarbeit eignen sowie in der Spitzensportorganisation realisierbar sind. Ferner muss die Frage aufgeworfen werden, welchen Ansprüchen der Prozess der Trainerbeurteilung im Allgemeinen im Sinne der Anforderungen an eine Evaluation gerecht werden muss. Entsprechend ist es erforderlich, dass sich der zu verfolgende Forschungsansatz nicht ausschließlich auf die wenigen bereits vorliegenden Arbeiten zur Beurteilung von Trainern beschränkt. Ganz gegenteilig müssen Erkenntnisse aus verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen miteinander verschränkt werden. So stellen neben Arbeiten aus der Personalforschung und der empirischen Bildungsforschung zudem Überlegungen aus der Evaluations-

forschung zentrale Grundlagen für die Erarbeitung eines systematischen Verfahrens zur Beurteilung des Trainers zur Verfügung.

Mit Blick auf *Mentorenprogramme* ist es notwendig, sich umfassend mit der Frage zu beschäftigen, wie das Betreuungsverhältnis zwischen Mentor und Nachwuchstrainer in der Spitzensportorganisation organisiert werden kann. Insbesondere gilt es den Aspekten nachzugehen, wie Hospitationen und damit verbundene Reflexionsgespräche strukturiert werden können und welche darüber hinausgehenden Aufgaben der Mentor in der Spitzensportorganisation wahrnehmen muss, um den Weiterentwicklungsprozess des Nachwuchstrainers bestmöglich betreuen und unterstützen zu können. Eine besondere Bedeutung sollte dabei der Frage zukommen, wie ermöglicht werden kann, dass implizites Wissen des Mentors sowie Wissensbestände und Kompetenzen an den Nachwuchstrainer weitergegeben werden, die der Mentor auf der Basis von Erfahrungen selbst generiert hat. Neben bereits vorliegenden sportwissenschaftlichen Studien zur Thematik müssen Grundlagenarbeiten aus der Personalentwicklungsforschung sowie Studien aus der Lehrerbildungsforschung zentrale Orientierungspunkte sein.

## Literaturverzeichnis

- Aalbregtse, R. J., Hejka, J. A. & McNeley, P. K. (1991). TQM: How to do it? *Automation, August*, 30-32.
- Abell, S., Dillon, D., Hopkins, C., McInerney, W. & O'Brien, D. (1995). "Somebody to count on": Mentor/intern relationships in a beginning teacher internship program. *Teaching and Teacher Education, 11* (2), 173-188.
- Abraham, A. & Collins, D. (1998). Examining and Extending Research in Coach Development. *Quest, 50* (1), 59-79.
- Abraham, A., Collins, D. & Martindale, R. (2006). The coaching schematic: Validation through expert coach consensus. *Journal of Sports Sciences, 24* (6), 549-564.
- Acosta, R. & Carpenter, L. (2006). Women in intercollegiate sport: A longitudinal, national study twenty-nine year update 1977-2006. Retrieved February, 22, 2006.
- Acosta, R. V. & Carpenter, L. (1985a). Status of women in Athletics: Changes and Causes. *Journal of Physical Education, Recreation and Dance, 56* (6), 35-37.
- Acosta, R. V. & Carpenter, L. (1985b). Women in Athletics: A Status Report. *Journal of Physical Education, Recreation and Dance, 56* (7), 30-34.
- Acosta, R. V. & Carpenter, L. J. (1994). The Status of Women in Intercollegiate Athletics. In S. Birrell & C. L. Cole (Hrsg.), *Women, Sport and Culture* (S. 111-118). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Adam, K. (1975). *Leistungssport. Sinn und Unsinn*. München: Nymphenburger.
- Adams, M. L. (1994). Quality first: a model for TQM implementation & planning. *IEEE AES Systems Magazine, 9*, 25-27.
- Ahire, S., Landeros, R. & Golhar, D. (1995). Total quality management: a literature review and an agenda for future research. *Production and Operations Management, 4* (3), 277-306.
- Ahire, S. L., Golhar, D. Y. & Waller, M. A. (1996). Development and Validation of TQM Implementation Constructs. *Decision Sciences, 27* (1), 23-56.
- Anders, A. & Hartmann, W. R. (1997). *Sozialkompetenz von Trainerinnen und Trainern. Dokumentation des Workshops vom 28. September 1996* (Band 7). Köln: Strauß.
- Anderson, D. F. & Gill, K. S. (1983). Occupational Socialization Patterns of Men's and Women's Interscholastic Basketball Coaches. *Journal of Sport Behavior, 6* (3), 105-116.
- Anderson, J. (1982). Acquisition of cognitive skill. *Psychological review, 89* (4), 369-406.
- Anderson, J. C. & Rungtusanatham, M. (1994). A Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method. *Academy of Management Review, 19* (3), 472-509.

- Anderson, J. C., Rungtusanatham, M., Schroeder, R. O. & Devaraj, S. (1995). A Path Analytic Model of a Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method: Preliminary Empirical Findings. *Decision Sciences*, 26 (5), 637-658.
- Anderson, M. & Sohal, A. (1999). A study of the relationship between quality management practices and performance in small businesses. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16 (9), 859-877.
- Argyris, C. (1957). *Personality and organization: The conflict between system and the individual*. New York: Harper & Row.
- Armstrong, A., Hansen, H. & Gauthier, R. (1991). Development of a model for evaluating high performance sport centers in Canada. *Journal of Sport Management*, 5 (2), 153-176.
- Arrow, K. J. (1985). The Economics of Agency. In W. J. Pratt & R. J. Zeckhauser (Hrsg.), *Principals and Agents: The Structure of Business* (S. 37-51). Boston: Harvard Business School Press.
- Baecker, D. (1993). *Die Form des Unternehmens*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Baecker, D. (1994). *Postheroisches Management: Ein Vademecum*. Berlin: Merve.
- Baecker, D. (1996). Was leistet die Negation. In F. Balke & J. Vogl (Hrsg.), *Gilles Deleuze - Fluchtlinien der Philosophie* (S. 93-102). München: Fink.
- Baecker, D. (1999). *Organisation als System*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Baecker, D. (2003). *Organisation und Management*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Baecker, D. (2004). *Management der Organisation*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Barber, H. & Eckrich, J. (1998). Methods and Criteria Employed in the Evaluation of Intercollegiate Coaches. *Journal of Sport Management*, 12 (4), 301-322.
- Barber, R. & Skoglund, F. (1981). Improving coaching through evaluation. *The Athletic Director*, 11 (3), 1-4.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Barnard, C. I. (1968). *The functions of the Executive*. Nachdruck Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bauer, S. (2008). *Qualitätsmanagement von Gesundheitssport im Sportverein*. Norderstedt: GRIN.
- Baur, W. (1979). Trainer und Massenmedien. In H. Gabler, H. Eberspächer, E. Hahn, J. Kern & G. Schilling (Hrsg.), *Praxis der Psychologie im Leistungssport* (1. Aufl., Band 19, S. 470-476). Berlin: Bartels & Wernitz.
- Becker, F. G. (2003). *Grundlagen betrieblicher Leistungsbeurteilungen: Leistungsverständnis und -prinzip, Beurteilungsproblematik und Verfahrensprobleme* (4., aktualisierte Aufl.). Stuttgart Schäffer-Poeschel.
- Bell, M. (1997). The development of expertise. *Journal of Physical Education, Recreation and Dance*, 68 (2), 34-38.

- Benson, P. G., Saraph, J. V. & Schroeder, R. G. (1991). The Effects of Organizational Context on Quality Management: An Empirical Investigation. *Management Science*, 37 (9), 1107-1124.
- Bergmann, G., Wistokat, P. & Krist, R. (1997). Feedback von "unten". Vorgesetzten-Einschätzung zur Gestaltung der Führungskultur. *Personal – Zeitschrift für Human Resource Management*, 3 (49), 198-207.
- Berry, T. H. (1991). *Managing the Total Quality Transformation*. New York: McGraw-Hill.
- Bette, K.-H. (1984). *Die Trainerrolle im Hochleistungssport. System- und rollentheoretische Überlegungen zur Sozialfigur des Trainers* (Band 14). Sankt Augustin: Richarz.
- Bette, K. & Schimank, U. (1995). *Doping im Hochleistungssport: Anpassung durch Abweichung*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Bette, K. H. (1989). *Körperspuren: Zur Semantik und Paradoxie moderner Körperlichkeit*. Berlin: de Gruyter.
- Bloom, G. A., Durand-Bush, N., Schinke, R. J. & Salmela, J. H. (1998). The Importance of Mentoring in the Development of Coaches and Athletes. *International Journal of Sport Psychology*, 29, 267-281.
- Bloom, G. A., Salmela, J. H. & Schinke, R. J. (1995). Expert coaches views on the training of developing coaches. In R. Vanfraechem-Raway & Y. Vanden Auweele (Hrsg.), *Proceedings of the Ninth European Congress on Sport* (S. 401-408). Brussels: Free University of Brussels.
- Boles, J., Howard, W. & Donofrio, H. (2001). An investigation into the interrelationships of work-family conflict, family-work conflict and work satisfaction. *Journal of Managerial Issues*, 13 (3), 376-390.
- Borggräfe, J. (2006). *Der Sporttrainervertrag* (1 Aufl.). Frankfurt: Lang.
- Borggreffe, C., Cachay, K. & Thiel, A. (2006a). Das Verhältnis von Kommunikation und Bewusstsein als Problem der Trainer-Athlet-Interaktion – Ein systemtheoretisches Modell sozialkompetenten Trainerhandelns im Spitzensport. In M. Krüger & B. Schulze (Hrsg.), *Fußball in Geschichte und Gesellschaft. Tagung der dvs-Sektionen Sportgeschichte und Sportsoziologie vom 29.9-1.10.2004 in Münster* (Band 154, S. 201-208). Hamburg: Czwalina.
- Borggreffe, C., Thiel, A. & Cachay, K. (2006b). *Sozialkompetenz von Trainerinnen und Trainern im Spitzensport* (Band 5). Köln: Strauß.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation: für Human- und Sozialwissenschaftler* (Band 4). Heidelberg: Springer.
- Bowers, G. & Eberhart, N. (1988). Mentors and the entry year program. *Theory into practice*, 226-230.
- Brehm, W., Bös, K., Opper, E. & Saam, J. (2002). *Gesundheitssportprogramme in Deutschland: Analysen und Hilfen zum Qualitätsmanagement für Sportverbände, Sportvereine und andere Anbieter von Gesundheitssport*. Schorndorf: Hofmann.

- Breisig, T. (2001). *Personalbeurteilung – Mitarbeitergespräch – Zielvereinbarung: Grundlagen, Gestaltungsmöglichkeiten und Umsetzung in Betriebs- und Dienstvereinbarungen*. Frankfurt: Bund.
- Breuer, C. (2009). Strategisches Management in Sportorganisationen. In C. Breuer & A. Thiel (Hrsg.), *Handbuch Sportmanagement* (2. Aufl.). Schorndorf: Hofmann.
- Breuer, C. & Erdtel, M. (2009). Qualitätsmanagement in Sportorganisationen. In C. Breuer & A. Thiel (Hrsg.), *Handbuch Sportmanagement* (2. Aufl.). Schorndorf: Hofmann.
- Breuer, C. & Schlesinger, T. (2009). Sportstättenmanagement. In C. Breuer & A. Thiel (Hrsg.), *Handbuch Sportmanagement* (2. Aufl.). Schorndorf: Hofmann.
- Bruening, J. E. & Dixon, M. A. (2007). Work-Family Conflict in Coaching II: Managing Role Conflict. *Journal of Sport Management*, 21 (4), 471-496.
- Brunsson, N. (1989). *The organization of hypocrisy. Talk, Decisions, and Actions in Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Bundesministerium des Innern. (2010). 12. Sportbericht der Bundesregierung. Zugriff am 22.01.2011 unter <http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/17/028/1702880.pdf>
- Burns, T. (1961). Micropolitics: Mechanisms of institutional change. *Administrative Science Quarterly*, 6 (3), 257-281.
- Caccese, T. & Mayerberg, C. (1984). Gender differences in perceived burnout of college coaches. *Journal of Sport Psychology*. Vol, 6 (3), 279-288.
- Cachay, K. (1978). *Sportspiel und Sozialisation*. Schorndorf: Hofmann.
- Cachay, K. (1988). *Sport und Gesellschaft. Zur Ausdifferenzierung einer Funktion und ihrer Folgen* (Band 22). Schorndorf: Hofmann.
- Cachay, K. (1995). Gesellschaft – Sport – Trainer. Systemtheoretische Überlegungen zu Perspektiven der Trainerrolle. *Leistungssport* (6), 23-26.
- Cachay, K. & Bahlke, S. (2003). *"Trainer ... das ist halt einfach Männersache". Studie zur Unterrepräsentanz von Trainerinnen im Spitzensport* (Band 10). Köln: Strauß.
- Cachay, K. & Thiel, A. (1997). Sozialkompetenz für Trainerinnen und Trainer im Hochleistungssport. Zu Begriff und Bedeutung. In G. Anders & W. Hartmann (Hrsg.), *Sozialkompetenz von Trainerinnen und Trainern* (S. 11-28). Schorndorf: Hofmann.
- Cachay, K. & Thiel, A. (1998). Sozialkompetenz für Trainerinnen und Trainer im Hochleistungssport. Zu Begriff und Bedeutung. G. Anders & W. Hartmann (Red.), *Sozialkompetenz von Trainerinnen und Trainern*, 11-29.
- Cachay, K. & Thiel, A. (1999). *Ausbildung ins Ungewisse? Beschäftigungschancen für Sportwissenschaftlerinnen und Sportwissenschaftler im Gesundheitssystem* (Band 27). Aachen: Meyer & Meyer.

- Cachay, K. & Thiel, A. (2000). *Soziologie des Sports: Zur Ausdifferenzierung und Entwicklungsdynamik des Sports der modernen Gesellschaft*. Weinheim, München: Juventa.
- Cachay, K., Thiel, A. & Borggreffe, C. (2006). *Sozialkompetenz von Trainerinnen und Trainern im Spitzensport. Eine Studie zur theoretischen Begründung und empirischen Überprüfung* (Band 5). Köln: Strauß.
- Campbell, S. (1993). Coaching education around the world. *Sport Science Review*, 2, 62-74.
- Carlson, D. (1999). Personality and role variables as predictors of three forms of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 55 (2), 236-253.
- Cassidy, T. & Jones, R. L. (in Druck). *Problematising sports coaching: Teaching and learning in the sporting context*. London: Routledge.
- Cassidy, T. G., Jones, R. L. & Potrac, P. (2004). *Understanding Sports Coaching: The Social, Cultural and Pedagogical Foundations of Coaching Practice* (Band 1). New York: Routledge.
- Chang, K. & Chelladurai, P. (1999). Development of the Scale of Quality in Fitness Services (SQFS). *Manuscript submitted for Publication*.
- Chang, K. & Chelladurai, P. (2003). System-based quality dimensions in fitness services: Development of the scale of quality. *The Service Industries Journal*, 23 (5), 65-83.
- Chelladurai, P. (1987). Multidimensionality and multiple perspectives of organizational effectiveness. *Journal of Sport Management*, 1 (1), 37-47.
- Chelladurai, P. & Chang, K. (2000). Targets and Standards of Quality in Sport Services. *Sport Management Review (Sport Management Association of Australia & New Zealand)*, 3 (1), 1-22.
- Chelladurai, P. & Saleh, S. (1980a). Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, 2 (1), 34-45.
- Chelladurai, P. & Saleh, S. (1980b). Dimensions of leadership behavior in sports: Development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, 2 (1), 34-45.
- Coakley, J. (1978). *Sport in Society*. St. Louis: Mosby.
- Conn, J. & Razor, J. (1989). Certification of coaches – A legal and moral responsibility. *The Physical Educator*, 46, 161-165.
- Côté, J., Salmela, J. H. & Russell, S. (1995a). The Knowledge of High-Performance Gymnastic Coaches: Competition and Training Considerations. *The Sport Psychologist*, 9 (1), 76-95.
- Côté, J., Salmela, J. H. & Russell, S. (1995b). The Knowledge of High-Performance Gymnastic Coaches: Methodological Framework. *The Sport Psychologist*, 9 (1), 65-75.
- Côté, J., Salmela, J. H., Trudel, P., Baria, A. & Russell, S. (1995). The Coaching Model: A Grounded Assessment of Expert Gymnastic Coaches' Knowledge. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 17 (1), 1-17.

- Côté, J., Yardley, J., Hay, J., Sedwick, W. & Baker, J. (1999). An exploratory examination of the coaching behavior scale for sport. *Avante*, 5, 82-92.
- Crosby, P. (1979). *Quality is free*. New York: McGraw-Hill.
- Cross, N. & Lyle, J. (1999). *The coaching process; Principles and practice for sport*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Crozier, M. (1994). *L'entreprise à l'écoute: apprendre le management post-industriel*. Paris: Seuil.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système: Les contraintes de l'action collective*. Paris: Seuil.
- Cumming, S. P., Smith, R. E. & Smoll, F. L. (2006). Athlete-Perceived Coaching Behaviors: Relating Two Measurement Traditions. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 28 (2), 205-213.
- Curth, M. A. & Lang, B. (1991). *Management der Personalbeurteilung* (2. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Cushion, C. J. (2001). Coaching research and coach education: Do the sum of the parts equal the whole? (Part 1) (September 2001 Aufl.): SportaPolis.
- Cushion, C. J., Armour, K. M. & Jones, R. L. (2003). Coach Education and Continuing Professional Development: Experience and Learning to Coach. *Quest*, 55 (3), 215-230.
- Dale, B. G. & Prapopoulos, M. (1995). The introduction of a quality improvement process in small companies: an examination in Trafford Park. *Quality World Technical Supplement*, September, 80-88.
- Danylchuk, K. E. & Pastore, D. L. (1996). Critical factors in the attainment of intercollegiate coaching and management positions. *Physical Educator*, 53 (3), 137-146.
- Davis, T. (1997). Breakdowns in Total Quality Management: an analysis with recommendations. *International Journal of Management*, 14 (1), 13-22.
- Dawson, P. (1995). Implementing quality management: some general lessons in managing change. *Asia Pacific Journal of Quality Management*, 4 (1), 36-46.
- De Bosscher, V., De Knop, P., Van Bottenburg, M. & Shibli, S. (2006). A conceptual framework for analysing sports policy factors leading to international sporting success. *European Sport Management Quarterly*, 6 (2), 185-215.
- De Cieri, H., Samson, D. A. & Sohal, A. S. (1991). Implementation of TQM in an Australian manufacturing company. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 8 (5).
- De Knop, P. & Buisman, A. (1999). *Kwaliteit van jeugdsport*. Brüssel: VUB.
- De Knop, P. & De Martelaer, K. (2001). Quantitative and qualitative evaluation of youth sport in Flanders and the Netherlands: A case study. *Sport, Education and Society*, 6 (1), 35-51.
- De Knop, P., Laporte, W., Musch, E., Taks, M., van Hoecke, J., De Martelaer, K., et al. (1999). *Onderzoek ter bevondering van de kwaliteit zorg in de*

- Vlaamse sportverenigingen: Voorbereiding tot het opstellen van een meetinstrument.* Brüssel: IOS.
- De Knop, P. & Van Hoecke, J. (1997). *IKGym: Instrument voor kwaliteitsevaluatie van gymnastiekverenigingen.* Brüssel: VUB/SBMA.
- De Knop, P., van Hoecke, J. & de Bosscher, V. (2004). Quality Management in Sports Clubs. *Sport Management Review (Sport Management Association of Australia & New Zealand)*, 7 (1), 57-77.
- De Knop, P., Van Hoecke, J., De Martelaer, K., Theeboom, M., Van Heddegem, L. & Wylleman, P. (2000). *Kwaliteitzorg in de sportclub: jeugdwerking.* Gent: PVLO.
- Dean Jr, J. W. & Bowen, D. E. (1994). Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development. *Academy of Management Review*, 19 (3), 392-418.
- Dean, J. W. & Bowen, D. E. (1994). Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development. *Academy of Management Review*, 19 (3), 392-418.
- Del Fabro, M. (1992). *Der Trainervertrag. Untersuchung über die rechtliche Einordnung des Trainervertrages und ihre Auswirkungen auf das Vertragsverhältnis und die -beendigung.* Bern: Haupt.
- Demers, G., Woodburn, A. J. & Savard, C. (2006). The Development of an Undergraduate Competency-Based Coach Education Program. *The Sport Psychologist*, 20 (2), 162-173.
- Deming, W. (1982). *Out of the crisis.* Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced Engineering Study.
- Deming, W. E. (1981). Improvement of quality and productivity through action by management. *National Productivity Review*, 1 (1), 12-22.
- Deming, W. E. (1982). *Quality, productivity, and competitive position.* Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis.* Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced Engineering Study.
- Derkatsch, A. A. & Issajew, A. A. (1986). *Der erfolgreiche Trainer. Das pädagogische Können des Trainers und Übungsleiters* (1. Aufl.). Leipzig: Sportverlag.
- Derrida, J. (1974). *Grammatologie.* Frankfurt: Suhrkamp.
- Digel, H. (1988). *Sport im Verein und Verband. Historische, politische und soziologische Aspekte.* Schorndorf: Hofmann.
- Digel, H. (2000). Zukunftsperspektiven des Trainerberufs. *Leistungssport*, 30 (6), 5-11.
- Digel, H., Burk, V. & Fahrner, M. (2006). *Die Organisation des Hochleistungssport - ein internationaler Vergleich* (Band 115). Schorndorf: Hofmann.
- Digel, H., Thiel, A., Schreiner, R. & Waigel, S. (2010). *Berufsfeld Trainer im Spitzensport.* Schorndorf: Hofmann.

- Dixon, M. & Bruening, J. (2005). Perspectives on work-family conflict: A review and integrative approach. *Sport Management Review*, 8, 227-254.
- Dixon, M. & Sagas, M. (2007). The relationship between organizational support, work-family conflict, and the job-life satisfaction of university coaches. *Research Quarterly for Exercise & Sport*, 78 (3), 236-247.
- Dixon, M. A. & Bruening, J. E. (2007). Work-Family Conflict in Coaching I: A Top-Down Perspective. *Journal of Sport Management*, 21 (3), 377-406.
- Douge, B. (1987). Coaching Qualities of Successful Coaches. *Sports Coach* 10 (4), 31-35.
- Douge, B. & Hastie, P. (1993). Coach Effectiveness. *Sport Science Review*, 2, 14-29.
- Durkheim, E. (1988). *Über soziale Arbeitsteilung: Studie über die Organisation höherer Gesellschaften, aus dem Französischen von Ludwig Schmidts, mit einer Einleitung von Niklas Luhmann* (2. Aufl.). Frankfurt: Suhrkamp.
- Eccles, R. G. & Crane, D. B. (1988). *Doing Deals: Investment Banks at Work*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Eidemann, S. (1977). *Darstellung rhythmisch wiederkehrender Aufgaben eines Cheftrainers, Trainers und Org.-Instruktors in der Sektion Kanu-Rennsport des SC DHFK innerhalb eines Jahres*. Leipzig: DHFK.
- Eisen, H., Mulraney, B. & Sohal, A. (1992). Impediments to the adoption of modern quality management practices. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 9 (5), 17-41.
- Emrich, E. (2003). Qualitätsmanagement an Eliteschulen des Sports. In K. Rost (Hrsg.), *Schule und Sport – gemeinsam zur Spitze. Qualitätskriterien für Eliteschulen des Sports. Dokumentation der 2. Bundeskonferenz der Eliteschulen des Sports, Leipzig, 12. – 14. September 2002* (S. 31–54). Frankfurt am Main: o.V.
- Emrich, E., Fröhlich, M., Klein, M. & Pitsch, W. (2009). Evaluation of the Elite Schools of Sport: Empirical Findings from an Individual and Collective Point of View. *International Review for the Sociology of Sport*, 44, 151-171.
- Emrich, E. & Papathanassiou, V. (2003). Zur Führungskultur in assoziativen Systemen. Aspekte machtzentrierter traditionaler Denk- und Handlungsmuster im Sportsystem. *Sportwissenschaft*, 33 (3), 239-262.
- Emrich, E., Papathanassiou, V. & Pitsch, W. (1996). Klettertechnik für Aufsteiger. Seilschaften als soziales Phänomen. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 48 (1), 141-155.
- Erickson, K., Côté, J. & Fraser-Thomas, J. (2007). Sport Experiences, Milestones, and Educational Activities Associated With High-Performance Coaches` Development. *The Sport Psychologist*, 21 (3), 302-316.
- Everhart, C. B. & Chelladurai, P. (1998). Gender Differences in Preferences for Coaching as an Occupation: The Role of Self-Efficacy, Valence, and Perceived Barriers. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 69 (2), 188-200.

- Fahrner, M. (2006). Anmerkungen zum Trainerberuf in Frankreich. *Leistungssport*, 36 (5), 25-30.
- Feigenbaum, A. (1951). *Total quality control: Principles, practice an administration*. New York: McGraw-Hill.
- Fenwick, A. C. (1991). Five easy lessons: a primer for starting a total quality management program. *Quality Progress*, 24 (12), 63-66.
- Fernandez-Balboa, J. (1997). Knowledge Base in Physical Education Teacher Education: A Proposal for a New Era. *Quest*, 49 (2), 161-181.
- Fernandez, R. M., Castilla, E. J. & Moore, P. (2000). Social capital at work: Networks and employment at a phone center. *American Journal of Sociology*, 105 (5), 1288-1356.
- Flynn, B. B., Schroeder, R. G. & Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management*, 11 (4), 339-366.
- Flynn, B. B., Schroeder, R. O. & Sakakibara, S. (1995). The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage. *Decision Sciences*, 26 (5), 659-691.
- Foerster, H. (1985). *Sicht und Einsicht. Versuche zu einer operativen Erkenntnistheorie*. Braunschweig: Vieweg.
- Föhr, S. (1998). Die Rolle der Personalberatung bei der Suche nach Führungskräften – Make or buy-Entscheidungen am Beispiel der Stellenanzeige. *Zeitschrift für Personalforschung*, 12, 319-335.
- Fornoff, J. & Kilzer, R. M. (1994). *Ausbildung und Arbeitsbedingungen des Trainers* (Band 5). Schorndorf: Hofmann.
- Fowlkes, M., Coons, B., Bonner, P. & Koppein, L. (1987). The Wisconsin idea: A grassroots approach to quality coaching for girls' sports. *Journal of Physical Education, Recreation & Dance*, 58 (2), 36-39.
- Frerichs, J. (1991). Betrieb als sozialer Prozess. In H. Minssen (Hrsg.), *Rationalisierung in der betrieblichen Arena. Akteure zwischen inneren und äußeren Anforderungen* (S. 15-32). Berlin: Edition Sigma.
- Frester, R. (2000). *Erfolgreiches Coaching: psychologische Grundlagen für Trainer*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Friedrich, E. (1977). Bundestrainer im Deutschen Sportbund. Zu Stellung, Aufgaben und Qualifikationskriterien der Bundestrainer. In H. Lenk (Hrsg.), *Handlungsmuster Leistungssport. Karl Adam zum Gedenken* (S. 232-235). Schorndorf: Hofmann.
- Friedrich, E. (1985). Der Trainer als Sozialpartner des Sportlers – Zur Veränderung der Trainerrolle. *Leistungssport*, 15 (2), 15-16.
- Friedrich, E. & Fornoff, J. (1988). *Ausbildung und Arbeitsbedingungen des Trainers*. Köln: Trainerakademie.
- Frisby, W. (1986). Measuring the organizational effectiveness of National Sport Governing Bodies. *Canadian journal of applied sport sciences*, 11 (2), 94.

- Fung, L. (2003). Assessment: Coaching Efficacy as Indicators Of Coach Education Program Needs (S. 6): Athletic Insight. *The Online Journal of Sport Psychology*.
- Fynes, B. (1999). Quality management practices: a review of the literature. *Irish Business and Administration Research (IBAR)*, 19 (2), 113-138.
- Gahai, E. & Holz, P. (1986a). Eine Schlüsselfigur des Erfolgs. Zum Berufsbild des Trainers. *Olympische Jugend* (8), 8-9.
- Gahai, E. & Holz, P. (1986b). *Zur Rolle des Trainers im Leistungssport: eine "Trainer-Struktur-Analyse" des Landessportverbandes Baden-Württemberg* (1. Aufl.). Köln: Strauß.
- Garvin, D. (1984). What does product quality really mean. *Sloan Management Review*, 26 (1), 25-43.
- Garvin, D. (1987). Competing on eight dimensions of quality. *Harvard Business Review*, 65, 202-209.
- Garvin, D. A. (1991). How the Baldrige Award really works. *Harvard Business Review*, November-December, 80-93.
- Gerber, E. (2001). *Aktueller Stand und neuere Tendenzen in der Personalentwicklung. Konzeptionelle Grundlagen – Literaturanalyse*. Bern: o. V.
- Gerpott, T. J. (2000). 360-Grad-Feedback-Verfahren. *Personal – Zeitschrift für Human Resource Management*, 52 (7), 354-365.
- Gerpott, T. J. (2006). 360-Grad-Feedback-Verfahren als spezielle Variante der Mitarbeiterbefragung. In M. E. Domsch & D. H. Ladwig (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterbefragung*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Ghobadian, A. & Gallea, D. N. (1997). TQM and organization size. *International Journal of Operations and Production Management*, 17 (2), 121-163.
- Gieß-Stüber, P. (1996). Trainerin – (k)ein Beruf für Frauen? In G. Anders (Hrsg.), *Frauen im Leistungssport: Dokumentation des Workshops vom 12. September 1996* (1. Aufl., Band 7, S. 71-81). Köln: Strauß.
- Gieß-Stüber, P. (1998). Trainerin: Eine Berufsperspektive für Frauen? *Forschung Innovation Technologie: das F.I.T.-Wissenschaftsmagazin der Deutschen Sporthochschule Köln* (1), 40-44.
- Gilbert, W. & Trudel, P. (1999a). Framing the construction of coaching knowledge in experiential learning theory (Band 2, S. 6): *Sociology of Sport Online*.
- Gilbert, W. & Trudel, P. (1999b). An Evaluation Strategy for Coach Education Programs. *Journal of Sport Behavior*, 22 (2), 234-251.
- Gilbert, W. D. & Trudel, P. (2001). Learning to coach through Experience: Reflection in Model Youth Sport Coaches. *Journal of Teaching in Physical Education*, 21 (1), 16-34.
- Gilbert, W. D. & Trudel, P. (2005). Learning to coach through Experience: Conditions that Influence Reflection. *The Physical Educator*, 62 (1), 32-43.

- Giroux, H. (1988). *Teachers as intellectuals: Toward a critical pedagogy of learning*. Westport: Bergin & Garvey.
- Giuseppe, R. (1994). Total quality management in sport and fitness organization: chance and revolution with quality concept. In M. Machioni, P. Calissi & A. Polverosi (Hrsg.), *Proceedings of the 2nd Congress of the European Association for Sport Management* (S. 547–558). Florenz: European Association for Sport Management.
- Glover, J. (1993). Achieving the Organizational Change Necessary for Successful TQM. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 10 (6), 47-64.
- Gould, D., Giannini, J. M., Krane, V. & Hodge, K. (1990). Educational Needs of Elite U.S. National Team, Pan American, and Olympic Coaches. *Journal of Teaching in Physical Education*, 9 (1), 332-344.
- Gould, D., Greenleaf, C., Guinan, D. & Chung, Y. (2002). A Survey of US Olympic Coaches: Variables Perceived to Have Influenced Athlete Performances and Coach Effectiveness. *Sport Psychologist*, 16 (3), 229-250.
- Granovetter, M. (1995). *Getting a job: A study of contacts and careers*. Cambridge: University of Chicago Press.
- Greenhaus, J. & Beutell, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10 (1), 76-88.
- Griffey, D. C. (1991). The value and future agenda of research on teaching physical education. *Research quarterly for exercise and sport*, 62 (4), 380-383.
- Grupe, O. (1979). Vom Sinn des Hochleistungssports. In H. Gabler (Hrsg.), *Praxis der Psychologie im Leistungssport* (S. 566). Berlin: Bartels & Wernitz.
- Habscheid, S. & Knobloch, C. (2009). *Einigkeitsdiskurse: zur Inszenierung von Konsens in organisationaler und öffentlicher Kommunikation*. Wiesbaden: VS.
- Hackman, J. R. & Wageman, R. (1995). Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues. *Administrative Science Quarterly*, 40 (2), 309-342.
- Hakes, C. (1991). *Total Quality Management: The Key to Business Improvement*. London: Chapman & Hall.
- Hanke, U. & Woermann, S. (1993). *Trainerwissen. Ein Experten-Novizen-Vergleich der Wissensstrukturierung zum "Feedback" als beeinflussende Variable des sportmotorischen Lernprozesses* (Band 4). Köln: Strauß.
- Harari, O. (1993). Ten Reasons Why TQM Doesn't Work. *Management Review*, 82 (1), 35.
- Hart, B. (1986). An Examination of the Reduction in the Number of Female Interscholastic Coaches. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 57 (1), 68-77.

- Hart, B. A., Hasbrook, C. A. & Mathes, S. A. (1986). An Examination of the Reduction in the Number of Female Interscholastic Coaches. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 57 (1), 68-77.
- Hartmann, H. & Opper, E. (2000). Quality Management of Preventive and Health-Oriented Sports Programs in Sports Clubs. In S. Heimer (Hrsg.), *Health related Physical Activity in Adults. European Conference*. Zagreb: University of Zagreb, Faculty of Physical Education.
- Hartmann, H., Opper, E., Stein, T. & Sudermann, A. (2003). Qualitätsmanagement von Gesundheitssport im Verein am Beispiel der Konzeption des Deutschen Turner-Bundes. In K. Bös & A. Woll (Hrsg.), *Intervention und Evaluation im Gesundheitssport und in der Sporttherapie*. Hamburg: Czwalina.
- Hartmann, H., Opper, E., Stein, T. & Sudermann, A. (2004). Konzeption des Qualitätsmanagements für Gesundheitssport im Deutschen Turner-Bund. In A. Woll, W. Brehm & K. Pfeifer (Hrsg.), *Intervention und Evaluation im Gesundheitssport und in der Sporttherapie: Beiträge aus Tagungen der dvs-Kommission Gesundheit*. Hamburg: Czwalina.
- Hartmann, H., Opper, E. & Sudermann, A. (2002a). *Qualitätsmanagement von Gesundheitssport im Verein. Abschlussbericht zum Forschungsprojekt*. Darmstadt: Technische Universität Darmstadt, Institut für Sportwissenschaft.
- Hartmann, H., Opper, E. & Sudermann, A. (2002b). *Qualitätsmanagement von Gesundheitssport im Verein. Ergebnisband I: Befragung aller PLUSPUNKT-Übungsleiter/-innen und Dokumentation aller mit dem "PLUSPUNKT GESUNDHEIT.DTB" ausgezeichneten Angeboten*. Darmstadt: Technische Universität Darmstadt, Institut für Sportwissenschaft.
- Hartmann, H., Opper, E. & Sudermann, A. (2002c). *Qualitätsmanagement von Gesundheitssport im Verein. Ergebnisband II: Evaluation der Qualitätszirkel-Arbeit im Gesundheitssport des Deutschen Turner-Bundes*. Darmstadt: Technische Universität Darmstadt, Institut für Sportwissenschaft.
- Hartmann, H., Opper, E. & Sudermann, A. (2005). *Qualitätsmanagement von Gesundheitssport im Verein. Theoretische und konzeptionelle Grundlagen sowie Ergebnisse der Erprobung für die Qualitätssiegel-Angebote PLUSPUNKT. GESUNDHEIT. DTB*. Schorndorf: Hofmann.
- Hasbrook, C. (1988). Female Coaches – Why the Declining Numbers and Percentages? *Journal of Physical Education, Recreation and Dance*, 59 (6), 59-63.
- Heinemann, K. (1998). Sport clubs management. In D. Soucie (Hrsg.), *Research in sport management: Implication for sport administrators* (S. 65-78). Schorndorf: Hofmann.
- Heinemann, K. & Horch, H. (1988). Strukturbesonderheiten des Sportvereins. In H. Digel (Hrsg.), *Sport im Verein und im Verband* (S. 108-122). Schorndorf: Hofmann.
- Heinemann, K. & Schubert, M. (1992). *Ehrenamtlichkeit und Hauptamtlichkeit in Sportvereinen*. Schorndorf: Hofmann.

- Heishman, M., Bunker, L. & Tutwiler, R. (1990). The decline of women leaders (coaches and athletic directors) in girls' interscholastic sport programs in Virginia from 1972 to 1987. *Research quarterly for exercise and sport*, 61 (1), 103.
- Helmke, A. (2007). *Unterrichtsqualität – erfassen, bewerten, verbessern*. Seelze: Friedrich.
- Helmke, A. (2009). *Unterrichtsqualität und Lehrerprofessionalität: Diagnose, Evaluation und Verbesserung des Unterrichts*. Kallmeyer.
- Helmke, A., Bohl, T. & Helsper, W. (2010). Empirische Perspektive: Unterrichtsqualität. In H. G. Holtappels & C. Schelle (Hrsg.), *Handbuch Schulentwicklung* (S. 322-325). Bad Heilbrunn: UTB.
- Helmke, A. & Schrader, F. W. (2010). Merkmale der Unterrichtsqualität: Potenzial, Reichweite und Grenzen. In B. S. F. Huber (Hrsg.), *Qualitätssicherung im Bildungswesen: Auftrag und Anspruch der bayerischen Qualitätsagentur* (S. 69-108). Münster: Waxmann.
- Henderson, R. (1992). Technological change and the management of architectural knowledge. In T. A. Kochan & M. Useem (Hrsg.), *Transforming organizations* (S. 118-131).
- Hewitt, S. (1997). Business excellence: Does it work for small companies. *The TQM Magazine*, 9 (1), 76-82.
- Hjorth-Andersen, C. (1984). The concept of quality and the efficiency of markets for consumer products. *Journal of Consumer Research: An Interdisciplinary Quarterly*, 11 (2), 708-718.
- Hochstetler, D. (2004). Coaching with Simplicity: Thoreau and Sport. *The Physical Educator*, 61 (3), 157-168.
- Holmen, M. & Parkhouse, B. (1981). Trends in the selection of coaches for female athletes: A demographic inquiry. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 52, 9-18.
- Holz, P. (1984). Trainer – was ist das? Ein Berufsbild für Trainer. *Leistungssport*, 15 (2), 5-14.
- Holz, P. (1985). Trainer – was ist das? *Leistungssport*, 15 (2), 5-14.
- Hoppenworth, U. (1993). *Der Unterrichtsbesuch. Implizite Unterrichtstheorien von Ausbildern und Auszubildenden in der zweiten Phase der Lehrerausbildung*. Frankfurt: Lang.
- Horch, H.-D. (1996). The German Sport Club and the Japanese firm. What For-Profit Organizations can learn from Non-profit-Organizations. *European Journal for Sport Management*, 3 (1), 21-34.
- Horch, H.-D. (1998). Self-destroying processes of sport clubs in Germany. *European Journal for Sport Management*, 5 (1), 46-58.
- Horch, H.-D. (2009). Personalwirtschaft in Sportorganisationen. In C. Breuer & A. Thiel (Hrsg.), *Handbuch Sportmanagement* (2. Aufl.). Schorndorf: Hofmann.
- Hotz, A. (1990). Was zeichnet einen "guten" Trainer letztlich aus? Sind Ausstrahlung und Glaubwürdigkeit lern- und/oder lehrbar? *Leistungssport* (5), 45-47.

- Howat, G., Absher, J., Crilley, G. & Milne, I. (1996). Measuring customer service quality in sports and leisure centres. *Managing Leisure*, 1 (2), 77-89.
- Inglis, S., Danylchuk, K. & Pastore, D. (1996). Understanding Retention Factors in Coaching and Athletic Management Positions. *Journal of Sport Management*, 10 (3), 237-249.
- Inglis, S., Danylchuk, K. & Pastore, D. (2000). Multiple realities of women's work experiences in coaching and athletic management. *Women in Sport and Physical Activity Journal*, 9 (2), 1-26.
- Instone, F. & Dale, B. (1989). A case study of the typical issues involved in quality improvement. *International Journal of Operations and Production Management*, 9 (1), 15-26.
- Janowitz, M. (1960). *The Professional Soldier: A Social And Political Portrait*. New York: Free Press.
- Jones, D. F., Housner, L. D. & Kornspan, A. S. (1995). A comparative analysis of expert and novice basketball coaches' practice planning. *Applied Research in Coaching and Athletics Annual*, 201-227.
- Jones, R. (2007). Coaching redefined: an everyday pedagogical endeavour. *Sport, Education and Society*, 12 (2), 159-173.
- Jones, R., Armour, K. & Potrac, P. (2004). *The cultures of coaching*. London: Longman.
- Jones, R. L. (2000). Towards a sociology of coaching. In R. L. Jones & K. M. Armour (Hrsg.), *The Sociology of Sport: Theory and practice* (S. 33-43). London: Longman.
- Jones, R. L. (2006). *The sports coach as educator. Re-conceptualising sports coaching*. London: Routledge.
- Jones, R. L. (2007). *An Introduction to Sports Coaching: From Science and Theory to Practice*. London, New York: Routledge.
- Juran, B. (1989). *Juran on leadership for quality*. New York: Free Press.
- Juran, J. (1986). A universal approach to managing for quality - the quality trilogy. *Quality Progress*, 19 (8), 19-24.
- Juran, J. M. & Gryna, F. M. (1993). *Quality Planning and Analysis* (3. Aufl.). Singapur: McGraw-Hill.
- Kanji, G. K. (1996). Implementation and pitfalls of Total Quality Management. *Total Quality Management*, 7 (3), 331-343.
- Kanter, R. M. (1985). *The change masters: Corporate entrepreneurs at work*. London: Allen & Unwin.
- Kekre, S., Murthi, B. & Srinivasan, K. (1995). Operating Decisions, supplier availability and quality: an empirical study. *Journal of Operations Management*, 12, 387-396.
- Kenow, L. & Williams, J. (1992). Relationship Between Anxiety, Self-Confidence, and Evaluation of Coaching Behaviors. *Sport Psychologist*, 6, 344-344.

- Kersten, B. & Stalder, U. M. (2004). Berufs- und Arbeitssituation von Spitzensport-Trainern der schweizerischen Sportverbände von Swiss Olympic. *Leistungssport*, 34, 29-33.
- Kiefer, B.-U. & Knebel, H. (2011). *Taschenbuch Personalbeurteilung* (12. Aufl.). Hamburg: Windmühle.
- Kieser, A. (1994). Fremdorganisation, Selbstorganisation und evolutionäres Management. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 46 (3), 199-228.
- Kieserling, A. (1999). *Kommunikation unter Anwesenden*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Kilty, K. (2006). Women in Coaching. *The Sport Psychologist*, 20 (2), 222-234.
- Kim, D. & Kim, S. (1995). QUESC: An instrument for assessing the service quality of sport centers in Korea. *Journal of Sport Management*, 9 (2), 208-220.
- Klinger, S. & Rebien, M. (2009). Soziale Netzwerke helfen bei der Personalsuche [Electronic Version]. *IAB-Kurzbericht*, 1-8. Retrieved 06.03.2011 from <http://doku.iab.de/kurzber/2009/kb2409.pdf>.
- Knoppers, A. (1987). Gender and the Coaching Profession. *Quest*, 39 (1), 9-22.
- Knoppers, A. (1988). Men Working: Coaching as a Male-Dominated and Sex Segregated Occupation. *Arena Review*, 12 (2), 69-80.
- Knoppers, A. (1989). Coaching: an equal opportunity occupation? *Journal of Physical Education, Recreation and Dance*, 60 (3), 38-43.
- Knoppers, A. (1992). Explaining Male Dominance and Sex Segregation in Coaching: Three Approaches. *Quest*, 44 (22), 210-227.
- Knoppers, A., Bedker Meyer, B., Ewing, M. & Forrest, L. (1989). Gender and the Salaries of Coaches. *Sociology of Sport Journal*, 6 (4), 348-361.
- Knoppers, A., Bedker Meyer, B., Ewing, M. & Forrest, L. (1990). Dimensions of Power: A Question of Sport or Gender? *Sociology of Sport Journal*, 7 (4), 369-377.
- Knoppers, A., Bedker Meyer, B., Ewing, M. & Forrest, L. (1991). Opportunity and Work Behavior in College Coaching. *Journal of Sport & Social Issues*, 15 (1), 1-20.
- Knoppers, A., Bedker Meyer, B., Ewing, M. E. & Forrest, L. (1993). Gender Ratio and Social Interaction Among College Coaches. *Sociology of Sport Journal*, 10 (3), 256-269.
- Knowles, Z., Gilbourne, D., Borrie, A. & Nevill, A. (2001). Developing the Reflective Sports Coach: a study exploring the processes of reflective practice within a higher education coaching programme. *Reflective Practice*, 2 (2), 185-207.
- Ko, Y. & Pastore, D. (2004). Current issues and conceptualizations of service quality in the recreation sport industry. *Sport Marketing Quarterly*, 13 (3), 159-166.
- Kolb, M. (1996). Mitarbeiterbeurteilung im Trend. *Personal – Zeitschrift für Human Resource Management*, 48 (9), 472-480.

- Koreckij, V. M. & Petrenko, E. N. (1982). Die Planung des Trainingsprozesses der Sportler – die wichtigste Funktion der beruflich-pädagogischen Tätigkeit des Trainers. *Teor. i Prakt. fiz. Kul't.* (5), 41-43.
- Kraus, U. (1995). Karrieren von Frauen in Ehrenämtern des Sports. In M.-L. Klein (Hrsg.), *"Karrieren" von Mädchen und Frauen im Sport.* (S. 43-56). St. Augustin: Academia.
- Krol, B. & Vosberg, D. (2009). Netzwerke und Rekrutierung [Electronic Version]. *Personal*, 15-17. Retrieved 06.03.2011 from [http://www.fom.de/fileadmin/fom/downloads/Forschungsprojekte/Beitrag\\_in\\_PERSONAL\\_03\\_2009.pdf](http://www.fom.de/fileadmin/fom/downloads/Forschungsprojekte/Beitrag_in_PERSONAL_03_2009.pdf).
- Krüger, A. (1980). *Das Berufsbild des Trainers im Sport* (Band 30). Schorndorf: Hofmann.
- Kruse-Moosmayer, H. & Zoller, U. (2007). Wege zur Gestaltung der Seminararbeit-Kooperation als Grundlage für Lernprozesse. In P. Daschner & U. Drews (Hrsg.), *Kursbuch Referendariat* (S. 88-102). Weinheim: Beltz.
- Kutschke, F. & Tronnier, B. (1983). Zur Anleitungs- und Kontrolltätigkeit der Cheftrainer in der 2. Förderstufe. *Theorie und Praxis des Leistungssports*, 21 (4), 108-120.
- La Porte, T. (1975). *Organized Social Complexity: Challenge to Politics and Policy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Lacy, A. C. & Darst, P. W. (1984). Evolution of a systematic observation system: The Arizona State University Observation Instrument. *Journal of Teaching in Physical Education*, 3 (3), 59-66.
- Lamnek, S. (2005). *Qualitative Sozialforschung* (Band 4). Weinheim, Basel: Beltz.
- Lane, C. & Bachmann, R. (1996). The Social Construction of Trust: Supplier Relations in Britain and Germany. *Organization Studies* 17, 365-395.
- Lawler, E. E. (1994). Total Quality Management and employee involvement: Are they compatible? *Academy of Management Executive*, 8 (1), 68-76.
- Lawler, E. E., Mohrman, S. A. & Ledford, G. E. (1992). *Employee involvement and total quality management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Leifer, E. M. & White, H. C. (1986). Wheeling and Annealing: Federal and Multidivisional Control. In J. F. Short (Hrsg.), *The Social Fabric: Issues and Dimensions* (S. 223-242). Beverly Hills: Sage.
- Lemyre, F., Trudel, P. & Durand-Bush, N. (2007). How Youth-Sport Coaches learn to coach. *The Sport Psychologist*, 21 (2), 191-209.
- Lentell, B. (1996). Quality management methods in sport and recreation services. In C. Pigeasou & R. Ferguson (Hrsg.), *The world of sport management an sport management throughout the world: Proceedings of the 4th Congress of the Eropean Association for Sport Management* (S. 396-407). Montpellier: European Association for Sport Management.
- Liukkonen, J., Laakso, L. & Telama, R. (1996). Educational perspectives of youth sport coaches: Analysis of observed coaching behaviors. *International Journal of Sport Psychology*, 27, 439-453.

- Liukkonen, J., Laasko, L. & Telama, R. (1996). Educational perspectives of youth sport coaches: Analysis of observed coaching behaviors. *International Journal of Sport Psychology*, 27, 439-453.
- Loose, A. & Sydow, J. (1994). Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen – strukturationstheoretische Betrachtungen. In J. Sydow & A. Windeler (Hrsg.), *Management interorganisationaler Beziehungen* (S. 1-21). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Lorenz, E. H. (1988). Neither Friends nor Strangers: Informal Networks of Subcontracting in French Industry. In D. Gambetta (Hrsg.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations* (S. 94-107). Oxford: Blackwell.
- Lovett, D. J. & Lowry, C. D. (1994). "Good old boys" and "Good old girls" clubs: Myth or Reality? *Journal of Sport Management*, 8 (1), 27-35.
- Lowry, C. & Lovett, D. (1997). Women coaches: Does when dictate why they leave. *Applied Research in Coaching and Athletics Annual*, 35-53.
- Luhmann, N. (1971). *Soziologische Aufklärung 1* (2. Aufl.). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (1972). Knappheit, Geld und die bürgerliche Gesellschaft. *Jahrbuch für Sozialwissenschaft*, 23, 186-210.
- Luhmann, N. (1973). *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. (Band 2). Stuttgart: Enke.
- Luhmann, N. (1975a). *Macht*. Stuttgart: Enke.
- Luhmann, N. (1975b). *Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft*. Köln: Opladen.
- Luhmann, N. (1976). Ausdifferenzierung des Rechtssystems. *Rechtstheorie*, 7 (1), 121-135.
- Luhmann, N. (1977). *Zweckbegriff und Systemrationalität: Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1978). Geschichte als Prozeß und die Theorie sozio-kultureller Evolution. In K. G. Faber & C. Meier (Hrsg.), *Theorie der Geschichte. Beiträge zur Historik* (Band 2, S. 413-440). München: dtv.
- Luhmann, N. (1981). *Soziologische Aufklärung 3. Soziales System, Gesellschaft, Organisation*. Köln: Opladen.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1986). Systeme verstehen Systeme. In N. Luhmann & K. Schorr (Hrsg.), *Zwischen Intransparenz und Verstehen*. (S. 72-117). Frankfurt: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1990). *Soziologische Aufklärung 5. Konstruktivistische Perspektiven*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (1991). Die Form Person. *Soziale Welt*, 42 (2), 166-175.
- Luhmann, N. (1995a). *Funktionen und Folgen formaler Organisation* (4. Aufl.). Berlin: Cuncker & Humblot.

- Luhmann, N. (1995b). *Soziologische Aufklärung 6: Die Soziologie und der Mensch*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (1996). *Erkenntnis als Konstruktion*. Sulgen: Benteli.
- Luhmann, N. (1997a). *Die Gesellschaft der Gesellschaft* (Band 1). Frankfurt: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1997b). *Die Gesellschaft der Gesellschaft* (Band 2). Frankfurt: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1997c). Die Kontrolle von Intransparenz. In H. Ahlemeier & R. Königsweiler (Hrsg.), *Komplexität managen: Strategien, Konzepte und Fallbeispiele*. Wiesbaden: Gabler.
- Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Opladen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (2002). *Das Erziehungssystem der Gesellschaft* (1. Aufl.). Frankfurt: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2004). *Einführung in die Systemtheorie*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Lyle, J. (2002). *Sports Coaching Concepts: A Framework for Coaches' Behaviour*. London, New York: Routledge.
- Maani, K. (1989). Productivity and profitability through quality - myth an reality. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 6 (3), 11-23.
- Macdonald, D. & Brooker, R. (1995). Professional education: Tensions in subject design an implementation. *Educational Research and Perspectives*, 22 (2), 99-109.
- Macdonald, D. & Tinning, R. (1995). Physical Education Teacher Education and the Trend to Proletarianization: A Case Study. *Journal of Teaching in Physical Education*, 15 (1), 98-118.
- MacLean, J. & Chelladurai, P. (1995). Dimensions of Coaching Performance: Development of a Scale. *Journal of Sport Management*, 9 (2), 194-207.
- MacLean, J. & Zakrajsek, D. (1996). Factors Considered Important for Evaluating Canadian University Athletic Coaches. *Journal of Sport Management*, 10 (4), 446-462.
- MacLean, J. C. (1993). Coaching Evaluation: A Guide for Establishing Job-Specific Criteria. *Applied Research in Coaching and Athletics Annual*, 44-60.
- MacLean, J. C. & Zakrajsek, D. (1994). Evaluation Athletic Coaches: A Descriptive Analysis of Canadian Universities. *CHAPER Journal de L'ACSEPL*, 60 (2), 5-10.
- Madu, C., Kuei, C. & Lin, C. (1995). A comparative analysis of quality practice in manufacturing firms in the US and Taiwan. *Decision Sciences*, 26 (5), 621-636.
- Makarenko, L. P. (1985). Struktur der beruflich-pädagogischen Tätigkeit eines Trainers an einer KJS für Schwimmen. *Teor. i Prakt. fiz. Kul't.* (3), 23-26.
- Malete, L. & Feltz, D. L. (2000). The Effect of a Coaching Education Program on Coaching Efficacy. *The Sport Psychologist*, 14 (4), 410-417.

- Mallett, C. & Côté, J. (2006). Beyond Winning and Losing: Guidelines for Evaluating High Performance Coaches. *The Sport Psychologist*, 20 (2), 213-221.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1993). *Organizations* (2. Aufl.). Cambridge, MA: Blackwell.
- Margolis, J. A. (1979). A better way to evaluate your coaches. *Athletic Administration*, 14 (2), 12-13.
- Marsden, P. V. & Gorman, E. H. (2001). Social networks, job changes, and recruitment. In I. Berg & A. L. Kalleberg (Hrsg.), *Sourcebook of labor markets: Evolving structures and processes* (S. 467-502). Norwell, MA: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Marshall, D. (2001). Mentoring as a development tool for women coaches. *Canadian Journal for Women in Coaching*, 2 (2), O.S.
- Martens, R. (1997). *Successful coaching* (2. Aufl.). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Martin, D. (1970). Zur Problematik der Tätigkeit von Bundes- und Landestrainern. *Informationsheft zum Training* (5), 59.
- Mawson, L. (1993). Total quality management: perspectives for sport managers. *Journal of Sport Management*, 7 (2), 101-106.
- Mayer, J. (2010). *Verletzungsmanagement im Spitzensport: eine systemtheoretisch-konstruktivistische Analyse mit Fallstudien aus den Sportarten Leichtathletik und Handball*. Hamburg: Feldhaus.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken* (Band 5). Basel: Beltz.
- McCullick, B. A., Belcher, D. & Schempp, P. G. (2005). What works in coaching and sport instructor certification programs? The participant's view. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 10 (2), 121-137.
- McDonald, M., Sutton, W. & Milne, G. (1995). TEAMQUAL TM: Measuring service quality in professional team sports. *Sport Marketing Quarterly*, 4 (2), 9-15.
- McDonnel, J. (1992). Three years of quality management. *Journal for Quality and Participation*, 15 (1), 6-9.
- McKay, J., Gore, J. & Kirk, D. (1990). Beyond the limits of technocratic physical education. *Quest*, 42 (1), 52-76.
- McKay, J., Messner, M. & Sabo, D. (2000). Studying sport, men, and masculinities from feminist standpoints. In J. McKay (Hrsg.), *Masculinities, gender relations, and sport* (S. 287-213). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meier, H. (2006). Vertrauen als Steuerungsinstrument in Sportvereinen. In S. Braun & S. Jansen (Hrsg.), *Steuerung im organisierten Sport. Jahrestagung der dvs-Sektion Sportsoziologie vom 25.-27. September 2006 in Paderborn* (Band 170, S. 156-166). Hamburg: Czwalina.
- Meyer, H. (2004). *Was ist guter Unterricht*. Berlin: Cornelsen Scriptor.

- Mills, B. D. & Dunleavy, S. M. (1997). Coaching certification: what's out there and what needs to be done? *International Journal of Physical Education*, 34 (1), 17-26.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Molina-Azorín, J. F., Tarí, J. J., Claver-Cortés, E. & López-Gamero, M. D. (2009). Quality management, environmental management and firm performance: A review of empirical studies and issues of integration. *International Journal of Management Reviews*, 11 (2), 197-222.
- Muckenhaupt, M., Grehl, L. & Lange, J. (2009). *Der Trainer als Wissensexperte. Eine Studie zum Informationsverhalten, -bedarf und -angebot im Spitzensport*. Schorndorf: Hofmann.
- Nash, C. (2003). Development of a mentoring system within coaching practice. *Journal of Hospitality, leisure, sport and tourism education*, 2 (2), 39-47.
- Nash, C. & Collins, D. (2006). Tacit Knowledge in Expert Coaching: Science or Art? *Quest*, 58 (4), 465-477.
- Nelson, L. J. & Cushion, C. J. (2006). Reflection in Coach Education: The Case of the National Governing Body Coaching Certificate. *The Sport Psychologist*, 20 (2), 174-183.
- Neuberger, O. (2000). *Das 360°Feedback: Alle fragen? Alles sehen? Alles sagen?* Mering: Hampp.
- Niedermeier, G. & Mitterer, R. (2000). Die Vorgesetztenbeurteilung – Gordischer Knoten des heutigen Managements? *Personal – Zeitschrift für Human Resource Management*, 52 (7), 346-360.
- Nordmann, L. (2006). Bildung im Sport – Bildung für Sport – Bildung durch Sport. Neue Wege einer modernen Trainerausbildung. *Leistungssport*, 36 (5), 19-24.
- Oakland, J. (1993). *Total Quality Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Oglesby, C., Shelton, C., Demchenko, V. & Thumler, B. (1987). Coach project: Coaches and officials acquire competencies here. *Journal of Physical Education, Recreation & Dance*, 58 (2), 40-43.
- Opper, E. (2003). Qualitätsmanagement von Gesundheitssport im Verein – Eine empirische Untersuchung von Übungsleitern und zertifizierten Angeboten im Gesundheitssport. In K. Einfeld, U. Wiesmann, H.-J. Hannich & P. Hirtz (Hrsg.), *Gesund und bewegt ins Alter – interdisziplinäre Ansätze für die Community Medicine* (S. 98 - 108). Butzbach-Griedel: Afra.
- Ottesen, L. (2005). Trainer ein Beruf mit Gender-Relevanz? Trainer in Dänemark eine empirische Untersuchung. In G. Doll-Tepper, G. Pfister, D. Scoretz & C. Bilan (Hrsg.), *"Sport, Women & Leadership"*. *Congress Proceedings* (S. 79-98). Köln: Strauß.
- Parkhouse, B. & Williams, J. (1986). Differential Effects of Sex and Status on Evaluation of Coaching Ability. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 57 (1), 53-59.

- Pastore, D., Inglis, S. & Danylchuk, K. (1996). Retention factors in coaching and athletic management: Differences by gender, position, and geographic location. *Journal of Sport and Social Issues*, 20 (4), 427.
- Pastore, D. & Whiddon, S. (1983). The Employment of Males and Females in Athletics and Physical Education in the State of Florida. *The Physical Educator*, 40 (4), 207-210.
- Pastore, D. L. (1991). Male and Female Coaches of Women's Athletic Teams: Reasons for Entering and Leaving the Profession. *Journal of Sport Management*, 5 (2), 128-143.
- Pastore, D. L. (1992). Two-Year College Coaches of Women's Teams: Gender Differences in Coaching Career Selections. *Journal of Sport Management*, 6 (3), 179-190.
- Pastore, D. L. (1993). Job Satisfaction and Female College Coaches. *The Physical Educator*, 50 (4), 216-221.
- Pastore, D. L. (1994). Strategies for Retaining Female High School Head Coaches: A Survey of Administrators and Coaches. *Journal of Sport & Social Issues*, 18 (2), 169-182.
- Pastore, D. L. (1994b). Job Satisfaction and Female College Coaches. *The Physical Educator*, 50 (4), 216-221.
- Pastore, D. L. & Meacci, W. G. (1990). Coaches' Recommendations for Recruiting and Retaining Female College Coaches. *Journal of Physical Education, Recreation and Dance*, 61 (1), 86-89.
- Pastore, D. L. & Meacci, W. G. (1994). Employment Process for NCAA Female Coaches. *Journal of Sport Management*, 8 (2), 115-128.
- Patsantáras, N. (1994). *Der Trainer als Sportberuf. Entwicklung und Ausdifferenzierung einer Profession mit einem Rückblick auf das altgriechische olympische Ideal*. Schorndorf: Hofmann.
- Pennings, J. M. (1985). *Organizational Strategy and Change: New Views on formulating and Implementing Strategic Decisions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Peters, T. (1984). Strategy follows structure: developing distinctive skills. *California Management Review*, 26 (3), 111-125.
- Peters, T. (1999). *The Circle of Innovation: You Can't Shrink Your Way to Greatness*. New York: Vintage.
- Potrac, P. & Jones, R. L. (1999). The invisible ingredient in coaching knowledge: A case for recognising and researching the social component. (Band 2): *Sociology of Sport Online*.
- Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16 (1), 15-37.
- Price, M. J. & Chen, E. E. (1993). Total Quality Management in a Small, High-Technology Company. *California Management Review*, 35 (3), 96-117.
- Priest, L. (1990). A time to plant – What administrators can do for coaches to increase retention rates. *Journal of Physical Education, Recreation and Dance*, 61 (3), 56.

- Pyke, F. S. (2001). *Better coaching. Advanced Coach's Manual* (2 Aufl.). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Reed, R., Lemak, D. J. & Montgomery, J. C. (1996). Beyond Process: TQM Content and Firm Performance *Academy of Management Review*, 21 (1), 173-202.
- Reeves, C. & Bednar, D. (1994). Defining quality: alternatives and implications. *Academy of Management Review*, 19 (3), 419-445.
- Richards, P. G. (1963). *Patronage in British Government*. Toronto: University of Toronto Press.
- Riedl, L. (2006). *Spitzensport und Publikum. Überlegungen zu einer Theorie der Publikumsbildung* (Band 8). Schorndorf: Hofmann.
- Riggs, F. W. (1961). *The Ecology of Public Administration*. Bombay: Asia Publishing House.
- Robert, C., Probst, T., Martocchio, J., Drasgow, F. & Lawler, J. (2000). Empowerment and continuous improvement in the United States, Mexico, Poland, and India: Predicting fit on the basis of the dimensions of power distance and individualism. *Journal of Applied Psychology*, 85 (5), 643-658.
- Röder, H. (1982). Zu einigen Aufgaben bei der weiteren Profilierung der Funktion des Cheftrainers in den Sportklubs. *Theorie und Praxis des Leistungssports*, 20 (10), 3-17.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations* (4. Aufl.). New York: Free Press.
- Rossi, T. & Cassidy, T. (1999). Knowledgeable teachers in physical education: a view of teachers' knowledge. In E. A. Hardy & M. Mawer (Hrsg.), *Learning and teaching in physical education* (S. 188–202). London: Falmer.
- Rudolph, K. (1968). Untersuchungen zum Aufgabengebiet des Cheftrainers. *Theorie und Praxis des Leistungssports*, 6 (12), 71-80.
- Sagas, M. & Ashley, F. B. (2001). Gender differences in the Intent to leave coaching: Testing the role of personal, external, and work-related variables. *International Journal of Sport Management* (2), 297-314.
- Sagas, M., Cunningham, G. B. & Ashley, F. B. (2000). Examining the Women's Coaching Deficit through the Perspective of Assistant Coaches. *International Journal of Sport Management*, 1 (4), 267-282.
- Sage, G. (1989). Becoming a high school coach: from playing sports to coaching. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 60 (1), 81-92.
- Salmela, J., Russel, S., Côté, J. & Baria, A. (1994). The Structure of Expert Knowledge in Coaches. In J. Nitsch (Hrsg.), *Advances in sport psychology* (S. 56-65). Köln: Bundesinstitut für Sportwissenschaft.
- Saraph, J. V., Benson, P. G. & Schroeder, R. G. (1989). An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management. *Decision Sciences*, 20 (4), 810-829.
- Saury, J. & Durand, M. (1998). Practical Knowledge in Expert Coaches: On-Site Study of Coaching in Sailing. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 69 (3), 254-266.

- Schafer, S. (1987). Sports needs you: The Colorado model. *Journal of Physical Education, Recreation & Dance*, 58 (2), 44-47.
- Schembri, G. (2001). Roles and Responsibilities of the Coach. In F. S. Pyke (Hrsg.), *Better Coaching. Advanced Coach's Manual* (2 Aufl., S. 1-39). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Schempp, P. & Graber, K. (1992). Teacher Socialization from a Dialectical Perspective: Pretraining through Induction. *Journal of Teaching in Physical Education*, 11 (4), 329-348.
- Schierz, A., Thiele, J. & Fischer, B. (2006). *Fallarbeit in der Trainerausbildung. Möglichkeiten und Grenzen einer pädagogischen Professionalisierung* (Band 13). Köln: Strauß.
- Schimank, U. (1988). Die Entwicklung des Sports zum gesellschaftlichen Teilsystem. In R. Mayntz (Hrsg.), *Differenzierung und Verselbständigung. Zur Entwicklung gesellschaftlicher Teilsysteme* (S. 181-232). Frankfurt, New York: Campus.
- Schimank, U. (1996). *Theorien gesellschaftlicher Differenzierung*. Opladen: Leske + Budrich.
- Schimank, U. (2001). Die gesellschaftliche Entbehrlichkeit des Spitzensports und das Dopingproblem. In H. Digel (Hrsg.), *Spitzensport – Chancen und Probleme* (S. 12-25). Schorndorf: Hofmann.
- Schimank, U. (2008). Sport im Prozess gesellschaftlicher Differenzierung. In K. Weis & R. Gugutzer (Hrsg.), *Handbuch Sportsoziologie*. Schorndorf: Hofmann.
- Schimank, U. & Schöneck, N. (2006). Sport im Inklusionsprofil der Bevölkerung Deutschlands – Ergebnisse einer differenzierungstheoretischen empirischen Untersuchung. *Sport und Gesellschaft*, 3 (2), 5-32.
- Schimank, U. & Volkmann, U. (1999). *Gesellschaftliche Differenzierung*. Bielefeld: Transcript.
- Schirmer, F. (1991). Aktivitäten von Managern: Ein kritischer Review über 40 Jahre "Work Activity"-Forschung. In W. H. Staehle & J. Sydow (Hrsg.), *Managementforschung I* (S. 205-253). Berlin: de Gruyter.
- Schnell, R., Hill, P. B. & Esser, E. (2005). *Methoden der empirischen Sozialforschung* (Band 7). München: Oldenbourg.
- Schreiner, R. & Thiel, A. (2011a). Die Rekrutierung von Trainern im deutschen Spitzensport. *Sport und Gesellschaft*, 8 (1), 28-53.
- Schreiner, R. & Thiel, A. (2011b). Die wissenschaftliche Qualitätssicherung des Trainerhandelns in der Spitzensportorganisation. In A. Hummel & T. Pfennig (Hrsg.), *Angewandte Sportwissenschaft als Wissenschaft. Fachtagung am 27. Mai 2010 an der TU Chemnitz. Sport und Wissenschaft* (Band 11, S. 47-70). Berlin: lehmann media.
- Seerig, T. (1985). *Aufgaben- und Verantwortungswahrnehmung der Cheftrainer Fechten für die 2. Förderstufe - Ein Beitrag zur Verbesserung der Leitungstätigkeit*. Leipzig: DHFK.

- Sharma, B. (2006). Quality Management Dimensions, Contextual Factors and Performance: An Empirical Investigation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17 (9), 1231-1244.
- Shilbury, D. (1994). Delivering quality service in professional sport. *Sport Marketing Quarterly*, 3 (1), 29-35.
- Siefert, U. (1978). *Die Wirksamkeit Hauptamtlicher TZ-Trainer im Bereich der 1. Förderstufe, ihre Aufgaben bei der Erziehung und Bildung junger Sportler sowie Schlussfolgerungen für die weitere Arbeit*. Leipzig: DHFK.
- Sila, I. & Ebrahimpour, M. (2002). An Investigation of the Total Quality Management Survey based research published between 1989 and 2000. A literature review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19 (7), 902-970.
- Simon, H. A. (1955). *Das Verwaltungshandeln: Eine Untersuchung der Entscheidungsvorgänge in Behörden und privaten Unternehmen*. Stuttgart: o. V.
- Sisley, B. & Capel, S. (1986). High school coaching: Filled with gender differences. *Journal of Physical Education, Recreation and Dance*, 57 (3), 39-43.
- Sitkin, S. B. & Sutcliffe, K. M. (1994). Distinguishing Control from Learning in Total Quality Management: A Contingency Perspective. *Academy of Management Review*, 19 (3), 537-564.
- Smith, R. E., Smoll, F. L. & Hunt, E. (1977). A system for the behavioral assessment of athletic coaches. *Research Quarterly*, 48 (2), 401-407.
- Sousa, R. & Voss, C. (2001). Quality Management: universal or context dependent. *Production and Operations Management*, 10 (4), 383-404.
- Sousa, R. & Voss, C. (2002). Quality management re-visited: a reflective review and agenda for future research. *Journal of Operations Management*, 20 (1), 91-109.
- Spence, A. M. (1974). *Market signaling: Informational transfer in hiring and related screening processes*. Boston: Harvard University Press.
- Spencer-Brown, G. (1957). *Probability and Scientific Inference*. London: Longmans, Green & Co.
- Spencer, B. A. (1994). Models of Organization and Total Quality Management: A Comparison and Critical Evaluation. *Academy of Management Review*, 19 (3), 446-471.
- Stalder, U. M. & Kersten, B. (2004). Berufs- und Arbeitssituation von Spitzensport-Trainern der Schweizerischen Sportverbände von Swiss Olympic. *Leistungssport*, 34 (1), 29-33.
- Steinmetz, A. (1983). The discrepancy evaluation model. In G. Madaus, M. Scriven & D. Stufflebeam (Hrsg.), *Evaluation models*. Boston: Kluwer-Nijhoff.
- Stemmler, J. (1994). *Das pädagogische Aufgabenbewußtsein des Trainers in seinem sportlichen Handlungsfeld. Studien zur Praxis in den Sportspielen*. Heidelberg: Universität Heidelberg Fakultät für Sozial- und Verhaltenswissenschaften.

- Stichweh, R. (1990). Sport–Ausdifferenzierung, Funktion, Code. *Sportwissenschaft*, 20 (1), 337-389.
- Stichweh, R. (1992). Professionalisierung, Ausdifferenzierung von Funktionssystemen, Inklusion. Betrachtungen aus systemtheoretischer Sicht. In B. Dewe, W. Ferchhoff & F. O. Radtke (Hrsg.), *Erziehen als Profession. Zur Logik professionellen Handelns in pädagogischen Feldern* (S. 36-48). Opladen: Leske & Budrich.
- Stichweh, R. (1995). Sport und Moderne. In J. Hinsching & F. Borkenhagen (Hrsg.), *Modernisierung und Sport* (S. 13-28). Sankt Augustin: Academia.
- Stone-Romero, E. F., Stone, D. & Grewal, D. (1997). Development of a multidimensional measure of perceived product quality. *Journal of Quality Management*, 2 (1), 87-111.
- Sudermann, A. & Opper, E. (2002). Qualitätsmanagement im Gesundheitssport des DTB. In H.-H. Langer & G. Paul (Hrsg.), *Turnfest-Akademie 2002. Kongressband 1* (S. 183-187). Leipzig: Deutscher Turner-Bund.
- Sudermann, A. & Opper, E. (2006). Qualitätsmanagement von Gesundheitssport im Verein. In K. Bös & W. Brehm (Hrsg.), *Handbuch Gesundheitssport* (Band 2, S. 195-207).
- Tan, S. K. S. (1997). The elements of expertise. *Journal of Physical Education, Recreation and Dance*, 68 (2), 30-33.
- Theberge, N. (1992). Managing domestic work and careers: The experiences of women in coaching. *Atlantis: A Women's Studies Journal*, 17, 11-11.
- Theodorakis, N., Kambitsis, C. & Laios, A. (2001). Relationship between measures of service quality and satisfaction of spectators in professional sports. *Managing Service Quality*, 11 (6), 431-438.
- Thiagarajan, T. & Zairi, M. (1997a). A review of total quality management in practice: understanding the fundamentals through examples of best practice applications – Part I. *The TQM Magazine*, 9 (4), 270-286.
- Thiagarajan, T. & Zairi, M. (1997b). A review of total quality management in practice: understanding the fundamentals through examples of best practice applications – Part II. *The TQM Magazine*, 9 (5), 344-356.
- Thiagarajan, T. & Zairi, M. (1997c). A review of total quality management in practice: understanding the fundamentals through examples of best practice applications – Part III. *The TQM Magazine*, 9 (6), 414-417.
- Thiel, A. (2002). *Konflikte in Sportspielmannschaften des Spitzensports. Entstehung und Management*. Schorndorf: Hofmann.
- Thiel, A. (2003). *Soziale Konflikte*. Bielefeld: transcript.
- Thiel, A., Breuer, C. & Mayer, J. (2009). Sportmanagement – Begriff und Gegenstand. In C. Breuer & A. Thiel (Hrsg.), *Handbuch Sportmanagement* (2. Aufl.). Schorndorf: Hofmann.
- Thiel, A. & Cachay, K. (2008). Soziale Konflikte im Sport. In K. Weis & R. Gugutzer (Hrsg.), *Handbuch Sportsoziologie*. Schorndorf: Hofmann.
- Thiel, A., Digel, H., Schreiner, R. & Waigel, S. (2008). Spitzentrainer werden und sein - repräsentative Befunde zur Rekrutierung und zur Anstellung von Trainern im Spitzensport. *Leistungssport*, 38 (5), 5-9.

- Thiel, A., Mayer, J. & Digel, H. (2010). *Gesundheit im Spitzensport: Eine sozialwissenschaftliche Analyse*. Schorndorf: Hofmann.
- Thiel, A. & Meier, H. (2004). Überleben durch Abwehr – Zur Lernfähigkeit des Sportvereins. *Sport und Gesellschaft*, 1 (2), 103-124.
- Thiel, A. & Meier, H. (2009). Besonderheiten der Personalführung in Sportorganisationen. In C. Breuer & A. Thiel (Hrsg.), *Handbuch Sportmanagement* (2. Aufl.). Schorndorf: Hofmann.
- Thom, N. (1987). *Personalentwicklung als Instrument der Unternehmensführung. Konzeptionelle Grundlagen und empirische Studien*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Thomas, K. & Thomas, J. (1994). Developing expertise in sport: The relation of knowledge and performance. *International Journal of Sport Psychology*, 25, 295-295.
- Thompson, J. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- Thompson, J. & Simmons, P. (1997). Carving up the business excellence model in a small firm. *Quality World, April*, 274-277.
- Thorngren, C. M. (1990). A Time to Reach Out – Keeping the Female Coach in Coaching. *Journal of Physical Education, Recreation and Dance*, 3, 57-60.
- Tiemann, M. & Brehm, W. (2006). Qualitätsmanagement im Gesundheitssport. *Prävention und Gesundheitsförderung*, 1 (4), 262-268.
- Tinning, R. (1996). Mentoring in the Australian physical education teacher context: lessons from cooking turkeys and tandoori chicken. In M. Mawer (Hrsg.), *Mentoring in physical education: Issues and insights* (S. 197–216). Brighton: Falmer Press.
- Trudel, P. & Gilbert, W. (2006). Coaching and coach education. In D. Kirk, D. Macdonald & M. O'Sullivan (Hrsg.), *The Handbook of Physical Education* (1. Aufl., S. 516-539). London: SAGE Publications.
- True, S. (1986). Coaching: Study evaluates reasons behind Declining Number of Women Coaches. *Interscholastic Athletic Administration*, 12, 18-21.
- Turner, A. & Martinek, T. (1995). Teaching for Understanding: A Model for Improving Decision Making during Game Play. *Quest*, 47 (1), 44-63.
- Udy, S. H. (1959). *Organization of Work: A Comparative Analysis of Production among Nonindustrial Peoples*. New Haven: HRAF Press.
- Udy, S. H. (1970). *Work in Traditional and Modern Society*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Udy, S. H. (1990). Structural Inconsistency and Management Strategy in Organizations. In C. Calhoun, M. W. Meyer & W. R. Scott (Hrsg.), *Structures of Power and Constraint: Papers in Honor of Peter M. Blau*. New York: Cambridge UP, S (S. 217-233). New York: Cambridge University Press.
- Van Bottenburg, M., van't Hof, C. & Oldenboom, E. (1997). *Goed, beter, best: Naar een kwaliteitsbeleid in een pluriforme sportsector*. Amsterdam: Diöpter.

- Van Hoecke, J. (2000). *De ontwikkeling van IKgym: Een relevante toepassing van de principes van integrale kwaliteitzorg en servicemanagement binnen de (traditioneel) georganiseerde sport*. Gent: Public Foundation for Physical Education.
- van Hoecke, J. & De Knop, P. (1998). IKGym: a model for evaluating Flemish gymnastics clubs. *European Journal for Sport Management*, 23–39.
- Van Hoecke, J. & De Knop, P. (2000). *IKSport: Introduction of the principles of total quality and service management in sport clubs*. Paper presented at the 8th Congress of the European Association for Sport Management, San Marino.
- van Hoecke, J. & De Knop, P. (2006). Development of a relevant quality system for gymnastics clubs: an application of the principles of total quality and service management in traditionally organised sport. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 1 (4), 359-377
- van Hoecke, J., De Knop, P. & Schoukens, H. (2009). A decade of quality and performance management in Flemish organised sport. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 6 (3), 308-329.
- Waldman, D. A. (1994). The Contributions of Total Quality Management to a Theory of Work Performance. *Academy of Management Review*, 19 (3), 510-536.
- Waldrop, M. (1994). *Complexity: The emerging science at the edge of order and chaos*. London: Penguin.
- Watson, B. C. & Tharpe, S. (1990). Athletics, Superstitions, and Education: The Coaching Dilemma. *The Physical Educator*, 47 (1), 52-56.
- Weber, M. (1972). *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriß der verstehenden Soziologie* (5., rev. Aufl.). Tübingen: Mohr.
- Weick, K. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21 (1), 1-19.
- Weick, K. (1985). *Der Prozess des Organisierens*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Weick, K. & Roberts, K. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative science quarterly*, 38 (3), 357-381.
- Weinberg, R., Reveles, M. & Jackson, A. (1984). Attitudes of male and female athletes toward male and female coaches. *Journal of Sport Psychology*, 6 (4), 448-453.
- Weiss, M. R., Barber, H., Sisley, B. L. & Ebbeck, V. (1991). Developing competence and confidence in novice female coaches: II. Perceptions of ability and affective experiences following a season-long coaching internship. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 13 (4), 336–363.
- Weiss, M. R. & Stevens, C. (1993). Motivation and attrition of female coaches: An application of social exchange theory. *The Sport Psychologist*, 7 (3), 244-261.
- Werthner, P. & Trudel, P. (2006). A New Theoretical Perspective for Understanding How Coaches Learn to Coach. *Sport Psychologist*, 20 (2), 198.

- Whalen, M. J. & Rahim, M. A. (1994). Common barriers to implementation and development of TQM program. *Industrial Management*, 36 (2), 19.
- White, H. (1995). Passages réticulaires, acteurs et grammaire de la domination. *Revue Française de Sociologie*, 36 (4), 705-723.
- White, H. C. (1992). *Identity and Control: A Structural Theory of Social Action*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Wickman, F. & Sjodin, T. (1997). *Mentoring*. New York: McGraw-Hill.
- Williams, J. M., Jerome, G. J., Kenow, L. J., Rogers, T., Sartain, T. A. & Darland, G. (2003). Factor structure of the coaching behavior questionnaire and its relationship to athlete variables. *The Sport Psychologist*, 17 (1), 16-34.
- Williams, J. M. & Parkhouse, B. (1988). Social learning theory as a foundation for examining sex bias in evaluation of coaches. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 10 (3), 322-333.
- Williams, M. & Davids, K. (1995). Declarative knowledge in sport: a by-product of experience or a characteristic of expertise? *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 17, 259-259.
- Willke, H. (1989). *Systemtheorie entwickelter Gesellschaften: Dynamik und Riskanz moderner gesellschaftlicher Selbstorganisation*. Weinheim, München: Juventa.
- Willke, H. (1996). Theoretische Verhüllungen der Politik – der Beitrag der Systemtheorie. In K. v. Beyme & C. Offe (Hrsg.), *Politische Theorien in der Ära der Transformation* (S. 131-147). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Willke, H. (1999). *Systemtheorie II: Interventionstheorie*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Willke, H. (2001a). *Systemisches Wissensmanagement* (2. neubearb. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Willke, H. (2001b). *Systemtheorie III: Steuerungstheorie* (Band 3). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Willke, H. (2006). *Systemtheorie I. Grundlagen: Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Witzel, A. (1985). Das problemzentrierte Interview. In G. Jüttemann (Hrsg.), *Qualitative Forschung in der Psychologie: Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder* (S. 227-255). Weinheim: Beltz.
- Woodman, L. (1993). Coaching: A science, an art, an emerging profession. *Sport Science Review*, 2 (2), 1-13.
- Wright, S. C. & Smith, D. E. (2000). A case for formalized mentoring. *Quest*, 52 (2), 200-213.
- Wright, T., Trudel, P. & Culver, D. (2007). Learning how to coach: the different learning situations reported by youth ice hockey coaches. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 12 (2), 127-144.
- Würth, S. & Alfermann, D. (2002). Sozialkompetenz von Trainerinnen und Trainern im Nachwuchsleistungssport: Einfluss auf Zufriedenheit und

- Leistungsentwicklung. In B. f. Sportwissenschaft (Hrsg.), *BISp-Jahrbuch 2002* (S. 209-214). Köln: Bundesinstitut für Sportwissenschaft.
- Yong, J. & Wilkinson, A. (1999). The state of total quality management: a review. *International Journal of Human Resource Management*, 10 (1), 137-161.
- Yusof, S. M. & Aspinwall, E. (2000a). TQM implementation issues: review and case study. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20 (Iss: 6), pp.634 - 655.
- Yusof, S. M. & Aspinwall, E. (2000b). Total quality management implementation frameworks: comparison and review. *Total Quality Management*, 11 (3), 281-294.
- Zaugg, R. J. (2007). Nachhaltige Personalentwicklung. Von der Schulung zum Kompetenzmanagement. In N. Thom & R. J. Zaugg (Hrsg.), *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern* (S. 19-39). Wiesbaden: Gabler.
- Zeithaml, V., Berry, L. & Parasuraman, A. (1993). The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the academy of Marketing Science*, 21 (1), 1-12.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A. & Berry, L. (1992). *Qualitätsservice*. Frankfurt: Campus.
- Zieschang, K. & Buchmeier, W. (1986). *Über den Umgang mit Sportjournalisten: Medienkunde für Trainer*. Münster: Philippka.

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Stand der Forschung zum Qualitätsmanagement im Sport.....	4
Tab. 2: Stand der Forschung zu den Arbeitsbedingungen des Trainers .....	5
Tab. 3: Stand der Forschung zur Qualifizierung des Trainers .....	6
Tab. 4: Grundgesamtheit und Auswahl der Trainer im deutschen olympischen Spitzensport (vgl. Digel, Thiel, Schreiner & Waigel, 2010, S. 52).....	95
Tab. 5: Struktur des Fragebogens für Trainer (modifiziert nach Digel, Thiel, Schreiner & Waigel, 2010, S. 54-55) .....	98
Tab. 6: Struktur des Fragebogens für Funktionsträger (modifiziert nach Digel, Thiel, Schreiner & Waigel, 2010, S. 54-55) .....	99
Tab. 7: Auswahl der Kandidaten Experteninterviews (vgl. Digel, Thiel, Schreiner & Waigel, 2010, S. 59) .....	101
Tab. 8: Auswahl der Sportarten (vgl. Digel, Thiel, Schreiner & Waigel, 2010, S. 60) .....	102
Tab. 9: Struktur des Interviewleitfadens für die Experteninterviews .....	103
Tab. 10: Auswahl zu analysierender Dokumente (vgl. Digel, Thiel, Schreiner & Waigel, 2010, S. 65) .....	107
Tab. 11: Zuständigkeiten laut Arbeitsvertrag (Trainer) .....	116
Tab. 12: Formalisierungsgrad der Aufgabenverteilung (Trainer) .....	121
Tab. 13: Rotierte Komponentenmatrix (Wichtigkeit der Einstellungskriterien; Funktionsträger) .....	135
Tab. 14: Mittelwerte der Faktoren (Wichtigkeit der Einstellungskriterien, Funktionsträger) .....	136
Tab. 15: Eigenwerte und erklärte Gesamtvarianz (Wichtigkeit von Informationsquelle, Trainer) .....	150
Tab. 16: Rotierte Komponentenmatrix (Wichtigkeit von Informationsquellen, Trainer).....	151
Tab. 17: Mittelwerte der Faktoren (Wichtigkeit von Informationsquellen, Trainer) .....	152

Tab. 18: Vertragliche Verpflichtung zur Fortbildungsteilnahme (Trainer) .....	156
Tab. 19: Häufigkeit der Fortbildungsteilnahme (Angabe in Jahren, Trainer) ..	156
Tab. 20: Überblicksdarstellung des Qualitätsmanagements der Selbstorganisa- tion .....	210
Tab. 21: Überblicksdarstellung des Qualitätsmanagements der Trainerrekrutie- rung .....	211
Tab. 22: Überblicksdarstellung des Qualitätsmanagements der Entwicklung des Trainerpersonals .....	212

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Anteil der Arbeitszeit für organisatorische Tätigkeiten an der Gesamtarbeitszeit (Trainer).....	111
Abb. 2: Anteil der Arbeitszeit am Athleten von der Gesamtarbeitszeit (Trainer) .....	113
Abb. 3: Arbeitshäufigkeit mit Athlet (Trainer).....	113
Abb. 4: Zum Vorhandensein von Stellenbeschreibungen (Funktionsträger) ..	115
Abb. 5: Festlegung der Aufgabenverteilung durch den Arbeitgeber (Trainer)	120
Abb. 6: Überschneidung der Tätigkeitsbereiche (Trainer).....	123
Abb. 7: Probleme durch Tätigkeitsüberschneidungen (Trainer) .....	124
Abb. 8: Öffentliche Ausschreibung von Trainerstellen (Funktionsträger).....	129
Abb. 9: Zum Vorhandensein von Einstellungskriterien (Funktionsträger).....	133
Abb. 10: Häufigkeit der Beurteilung (Trainer) .....	142
Abb. 11: Beurteilungskriterien (Funktionsträger) .....	143
Abb. 12: Zum Vorhandensein von Zielvereinbarungen (Trainer).....	146
Abb. 13: Zur schriftlichen Fixierung von Zielvereinbarungen (Trainer) .....	147