universität innsbruck
Universitäts- und Landesbibliothek Tirol

Universitäts- und Landesbibliothek Tirol

Motivierende Gestaltung des inner- und außersportlichen Umfeldes

Hug, Otto

Frankfurt am Main, 1986

Selbstorganisation des eigenen Tätigkeitsfeldes - eine entscheidende Voraussetzung für den Erfolg des Bundestrainers, Klaus Zieschang

urn:nbn:at:at-ubi:2-4348

Klaus Zieschang

SELBSTORGANISATION DES EIGENEN TÄTIGKEITSFELDES - EINE ENTSCHEIDENDE VORAUSSETZUNG FÜR DEN ERFOLG DES BUNDESTRAINERS

1. VORBEMERKUNG

Der folgende Beitrag befaßt sich mit der Bedeutung der Selbstorganisation des eigenen Tätigkeitsfeldes für erfolgreiche Trainerarbeit. Im Mittelpunkt steht dabei die Tätigkeitsanalyse eines Bundestrainers, die in den Jahren 1982 und 1983 durchgeführt worden ist. Daraus werden wesentliche Untersuchungsergebnisse vorgestellt und mit allgemeinen Erkenntnissen der Tätigkeitsorganisation und des Zeitmanagements in Beziehung gesetzt. Auf der Basis der dabei gewonnenen Einsichten soll abschließend dazu angeregt und motiviert werden, sich stärker als bisher um eine optimalere und erfüllbare Aufgabenbeschreibung des eigenen Tätigkeitsfeldes zu bemühen und bei deren Erarbeitung aktiv mitzuwirken.

Da Bundestrainer in sehr unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern wirken können - als Blocktrainer, Disziplintrainer, Altersbereichstrainer, Stützpunkttrainer oder Trainer mit besonderen Aufgaben -, werden sich diese Ausführungen nicht auf eines dieser Tätigkeitsfelder konzentrieren. Vielmehr geht es darum, das Prinzipielle, das allgemeine Bedeutung besitzt, herauszustellen.

2. PROBLEMHINFÜHRUNG

Die meisten von uns haben immer wieder einmal Schwierigkeiten, ihre beruflichen Aufgaben in der zur Verfügung stehenden Zeit zu bewältigen. Routinearbeiten drohen uns aufzufressen, Hast und Hektik bestimmen das Arbeitstempo, es fällt schwer, Termine einzuhalten, und die Papierflut auf dem Schreibtisch wird nicht weniger, sondern mehr. Wenn diese Situation wellenförmig in immer kürzeren Zeitabständen auftritt, dann hilft in der Regel weder Mehrarbeit am Abend oder an arbeitsfreien Tagen, noch der Verzicht auf den Urlaub. Der Fehler liegt hier im System, in ungenügender Tätigkeitsorganisation und mangelhaftem Zeitmanagement.

Defizite entstehen zum Beispiel, wenn Alltagsaufgaben, wie die praktische Trainingsarbeit am Mann, so sehr Priorität gewinnen, daß die

Trainingspläne für den nächsten Mikro- oder Mesozyklus für die Mitglieder der Lehrgangsgruppe erst in der Nacht vor der Abreise erstellt werden. Die Erklärung liegt im vorliegenden Fall wohl darin, daß der Trainer zunächst die Tätigkeit umfassend und gründlich erledigt, die ihm mehr Spaß bereitet. Das ist durchaus verständlich. Es führt aber zu krisenhaften Situationen, wenn bei der aufgeschobenen Tätigkeit - dem Erstellen der Trainingspläne - der Terminfaktor mitspielt.

Nach MACKENZIE/WALDO hindern uns "Zeitfallen" daran, ein Arbeitsziel in minimaler Zeit optimal zu verwirklichen. MACKENZIE hat eine Zeitfallen-Skala für Manager entwickelt, in der die "Zeitfallen" nach dem Grad ihres negativen Einflusses aufgelistet sind. Diese "Zeitfallen" gelten im wesentlichen auch für die Tätigkeitsfelder eines Trainers (Tab. 1).

Tab. 1: Zeitfallen-Skala für Manager (geordnet nach negativem Einflußgrad)

Unterbrechungen durch das Telefon
Krisenmanagement / Verlagerung von Prioritäten
Ziele und Prioritäten nicht gesetzt, keine Planung
Unangemeldeter Besucher
Ineffektive Delegation von Aufgaben
Versuch, zuviel auf einmal zu tun
Besprechungen, Konferenzen
Persönliche Unordnung / "Volltischler"
Unfähigkeit, nein zu sagen
Mangelnde Selbstdisziplin
Bummelei / Unentschlossenheit
Unqualifizierte, inkompetente Mitarbeiter
Unvollständige, zu spät kommende Information
Papierkrieg, Lesestoff
Aufgaben anfangen und nicht abschließen
Nicht eindeutige Kommunikation und Anweisungen
Zu wenig Mitarbeiter
Nicht klar abgegrenzte Verantwortungs- und Zuständigkeitsbereiche
(nach MACKENZIE/WALDO 1984)

Die 18 "Zeitfallen" werden bei der Arbeit eines Trainers unterschiedlich häufig auftreten und von Person zu Person auch in der negativen Wirkung verschieden gewichtet werden. Aber einige "Zeitfallen" treffen sicherlich für jeden Bundestrainer zu. Werden sie der Reihe nach durchgegangen, läßt sich bald herausfinden, wo persönliche "Zeitfallen" liegen.

MACKENZIE/WALDO weisen darauf hin, daß die meisten "Zeitfallen" vom Betroffenen selbst verursacht werden, ihm dies aber nicht bewußt wird. Das gilt, weil sich nicht nur selbst verursachte Störungen wie Unentschlossenheit, persönliche Unordnung oder Bummelei negativ auswirken. Vielmehr reagiert der Betroffene oft auch unökonomisch auf externe Störungen wie Unterbrechungen durch das Telefon oder unangemeldete Besucher, indem er die Störung innerlich akzeptiert und sich bereitwillig von der begonnenen Tätigkeit ablenken läßt.

Wenn wir die Zeitfallen weitgehend selbst verursachen, dann ist es aber auch möglich, sie durch eine Änderung unseres Verhaltens auszumerzen. Wir müssen uns zunächst klar machen, daß nicht der am effektivsten arbeitet, der sich physisch und psychisch ständig überfordert. Das führt im Laufe der Zeit unweigerlich zu negativen Auswirkungen im beruflichen und persönlichen Bereich. Unser Ziel muß es vielmehr sein, den Erfolg über intelligenteres Arbeiten, nicht über härteres Arbeiten anzustreben. Intelligenteres Arbeiten setzt aber die zweckmäßige Organisation unserer Tätigkeiten und geschicktes Zeitmanagement voraus. Deshalb gilt es zunächst durch Selbstbeobachtung unsere Stärken und Schwächen herauszufiltern. Wo Schwierigkeiten erkannt werden, sind bessere Möglichkeiten zu entwickeln und konsequent einzuhalten. Gelungene Selbstorganisation des Tätigkeitsfeldes und richtiges Zeitmanagement schaffen den nötigen Freiraum, sich in Ruhe mit den wirklich wichtigen Aufgaben zu beschäftigen wie Planung, Organisation, Koordination oder Kontrolle.

Diese grundsätzlichen Aussagen gelten ganz besonders für Bundestrainer, deren Aufgaben- und Tätigkeitsfeld einen großen Handlungsspielraum eröffnet. Es ist viel breiter gefächert als in den meisten anderen Berufen. Allerdings sind auch die möglichen Störfaktoren vielfältiger und die Arbeitsbedingungen oft besonders schwierig. Hinzu kommen große nervliche Belastungen durch den Zwang zum Erfolg, die Berichterstattung in den Medien und die längerfristige Unsicherheit

des Beschäftigungsverhältnisses. Unter solchen Rahmenbedingungen wird man auf Dauer nur erfolgreich arbeiten, wenn die Aufgaben geordnet, zweckmäßig und ohne zu großen Druck erfüllt werden.

Nach den "Leitlinien für den Spitzensport" (S. 12) fällt den Bundestrainern die entscheidende Schlüsselrolle in der Betreuung der Spitzensportler zu. Die Wirksamkeit ihrer Tätigkeit - heißt es dort - hängt wesentlich davon ab,

- wie sie mit den vorhandenen Strukturen umgehen können und
- welche Arbeitsbedingungen ihnen geboten werden.

Im Sinne unserer Thematik kann daraus der Auftrag abgeleitet werden, vorhandene Verbands- und Organisationsstrukturen für eigene Zwecke zu nutzen und in mißlichen Fällen auf Veränderungen hinzuwirken. Mit den vorhandenen Arbeitsbedingungen sollte man sich nur zufrieden geben, wenn diese optimal sind. Das dürfte selten auf Dauer der Fall sein. Deshalb muß man auf diesem Sektor immer wieder initiativ werden und sich um Verbesserungen bemühen. Eigeninitiative statt Passivität bildet ganz grundsätzlich einen Schlüssel zum Erfolg.

Wer seine Arbeit gut organisieren will, muß seine Tätigkeiten kennen und wissen, mit welchen Belastungen sie verbunden sind. Zur Ermittlung dieser Fakten eignet sich eine Tätigkeitsanalyse. Tätigkeitsanalysen befassen sich mit Arbeitsverrichtungen, Arbeitsinhalten, Arbeitsaufgaben und Leistungsvoraussetzungen.

Aus der Kooperation mit Spitzenverbänden und Bundestrainern gewannen wir die Erkenntnis, daß bisher keine objektiven Daten über die Arbeitsbelastung von Bundestrainern vorliegen. Da diese Frage nicht selten einen Differenzpunkt zwischen Spitzenfachverband und Bundestrainer bildet und wir nach Ansatzpunkten zur Effizienzsteigerung der Trainertätigkeit suchen, haben wir in einer Einzelfalluntersuchung die Inhalte und den zeitlichen Umfang der Arbeit eines Bundestrainers ermittelt. Voraussetzung dafür waren die tatkräftige Mithilfe des Bundestrainers und die Zustimmung seines Verbandes. Uns ist klar, daß die Ergebnisse keine allgemeine Gültigkeit für all Ihre Tätigkeitsfelder besitzen. Sie sind aber interessant und aufschlußreich genug, um sie hier im Überblick vorzustellen.

3. TÄTIGKEITSANALYSE EINES BUNDESTRAINERS

Methoden der Datenerfassung. Die Daten über Inhalt und Umfang der Tätigkeiten des Bundestrainers wurden mit folgenden Methoden erfaßt:

(1) Tonbandprotokoll des Trainers nach Selbstbeobachtung
Der Trainer protokollierte seine täglichen Tätigkeiten auf einem Tonband. Dabei wurden immer Datum / Ort der Tätigkeit / Beginn der Tätigkeit (Uhrzeit) / Bezeichnung der Tätigkeit / und das Ende der Tätigkeit (Uhrzeit) erfaßt.

(2) Begleitende Verhaltensbeobachtung
An insgesamt 10 Tagen wurden die Tätigkeiten des Trainers von einem Beobachter protokolliert. Da der untersuchte Trainer keine Beobachtung in seinem Arbeitszimmer wünschte, wählten wir Tage, an denen er durchweg in der "Öffentlichkeit" agierte, vorzugsweise Wettkampftage.

(3) Befragung des Trainers über die Beliebtheit einzelner Tätigkeiten und den bei ihrer Ausführung empfundenen Zeitdruck
Dem Trainer wurde eine Liste seiner Tätigkeiten vorgelegt. Darin kreuzte er an, ob er die jeweilige Tätigkeit sehr gern, gern, oder nicht so gern ausführt.

Die Einschätzung des bei den Tätigkeiten empfundenen Zeitdrucks erfolgte entsprechend. Der Trainer erhielt eine Liste, die alle Tätigkeiten enthielt, die bei der Erkundung der Beliebtheit vorgegeben waren. Auf der Liste kreuzte er an, ob ihm für die Ausführung der jeweiligen Tätigkeit gerade richtig viel Zeit, etwas zu wenig Zeit oder viel zu wenig Zeit zur Verfügung steht.

(4) Befragung der Kaderathleten nach der Wirkung der Trainerarbeit
Die Befragung sollte Aufschluß über die Wirkung der Trainerarbeit auf die Kaderathleten geben. Dieser Personenkreis wurde ausgewählt, weil er die wichtigste Bezugsgruppe im Arbeitsfeld unseres Bundestrainers bildete. Die Befragung ermittelte unter anderem Tätigkeiten, an die sich der Athlet als vom Bundestrainer initiiert erinnerte. Daneben wurde die Zahl der Kontaktsituationen zwischen Athlet und Bundestrainer erfragt. Weiter sollte der Athlet angeben, ob seine Kontakte mit dem Bundestrainer verstärkt, gleich bleiben oder vermindert werden sollten.

Zum Untersuchungsablauf

Zum Untersuchungsablauf ist folgendes anzumerken: Die zeitliche Dauer der Untersuchung war ursprünglich für das Kalenderjahr 1982 geplant, genau von Anfang Januar bis Mitte November, wenn der Bundestrainer üblicherweise seinen Jahresurlaub beginnt. Bis Mai 1982 lief die Datenerhebung wie vorgesehen. Dann kamen wir aber in große Schwierigkeiten, weil die gesammelten Tonbandprotokolle vom 10. Mai bis 3. September 1982 - fast der gesamten Wettkampfperiode - bei der Post verlorengingen. Trotz dieses Debakels war der Bundestrainer zu einer nochmaligen bzw. weiterführenden Datenerhebung bereit. Sie erstreckte sich auf den Zeitraum vom 10. Januar bis zum 30. Juni 1983, dem Abschluß der Weltmeisterschaft in der Sportart.

Im Erhebungszeitraum 1983 wurden die Tätigkeitsprotokolle nicht mehr täglich erstellt, sondern nur noch an zwei vorher festgelegten Tagen pro Woche.

Ausgewählte Untersuchungsergebnisse

- Zur Arbeitsbelastung des Bundestrainers

Die Arbeitsbelastung des Bundestrainers läßt sich über die Tätigkeitsprotokolle und die Verhaltensbeobachtung in den drei Erhebungszeiträumen

12. 1. - 9. 5.1982 (120 Tage) (= Zeitraum I)
5. 9. - 23.10.1982 (50 Tage) (= Zeitraum II)
10. 1. - 30. 6.1983 (51 Tage) (= Zeitraum III)

ermitteln.

Der Vergleich der Arbeitstage des Bundestrainers mit den Arbeitstagen in der gewerblichen Wirtschaft liefert die Tabelle 2.

Tab. 2

Erhebungszeitraum	Arbeitstage		arbeitsfreie Tage	
	Bundestrainer	Wirtschaft	Bundestrainer	Wirtschaft
Zeitraum I (12.1.-9.5.1982)	101 *)	84	19	36
Zeitraum II (5.9.-23.10.1982)	44 **)	34	6	16

*) einschließlich 2 Krankheitstagen **) einschließlich 1 Krankheitstag

In beiden Beobachtungszeiträumen übersteigt die Zahl der Arbeitstage des Bundestrainers ganz erheblich die der gewerblichen Arbeitnehmer bei Zugrundelegung einer 5-Tage-Woche.

Wie ist es dabei um die tägliche Arbeitszeit des Bundestrainers bestellt? Man könnte ja annehmen, daß er - sozusagen als Ausgleich - pro Tag nur eine relativ kurze Arbeitszeit hat. Das ist aber nicht der Fall! Im Zeitraum I arbeitete der Trainer an seinen 101 Arbeitstagen durchschnittlich 8 Stunden 22 Minuten pro Tag - also mehr als ein Arbeitnehmer in der Wirtschaft. Und auch für den Zeitraum II ergibt sich bei immerhin 10 Tagen Mehrarbeit als in der Wirtschaft noch ein Tagesdurchschnitt von 7 Stunden und 17 Minuten. Diese Ergebnisse werden durch die Auswertung des Beobachterzeitraums vom 10.1.-30.6.1983 (Zeitraum III) bekräftigt. An den dabei erfaßten 46 Arbeitstagen liegt die tägliche Beschäftigungsdauer bei 9 Stunden 45 Minuten. Die individuelle Dauer der täglichen Arbeitszeit schwankte zwischen 19 Stunden und 1 1/2 Stunden. An 70,7 Prozent von zeitlich exakt erfaßten 164 Arbeitstagen arbeitete der Bundestrainer länger als 7 Stunden, an 23 Prozent dieser Tage 11 Stunden und mehr.

Diese umfangreiche Arbeitsbelastung wurde durch zahlreiche berufsbedingte Reisen verstärkt. Tabelle 3 gibt darüber Aufschluß.

Tab. 3 Arbeitstage und Reisetage

Zeitraum	Arbeitstage	davon Reisetage
I (12.1.-9.5.1982)	101	19
II (5.9.-23.10.1982)	44	26
III (10.1.-30.6.1983)	45	18
Σ	190	63

Der Bundestrainer war also an einem Drittel (33,2 Prozent) aller erfaßten Arbeitstage auf Dienstreise. Die Reisen legte er nahezu ausschließlich am Steuer seines eigenen Wagens zurück, und oft begann die berufliche Tätigkeit noch unmittelbar nach langer Autofahrt.

Schließlich kommt noch erschwerend hinzu, daß es für unseren Bundestrainer kaum arbeitsfreie Wochenenden oder Feiertage gab. In die Zeiträume der Untersuchung fielen 61 arbeitsfreie Tage der gewerblichen Wirtschaft. An 50 davon hatte der Bundestrainer einen ganz normalen Arbeitstag, weil nationale Wettkämfe und Lehrgänge überwiegend an Wochenenden stattfinden und auch die Trainingsarbeit sich nicht auf die 5-Tage-Woche beschränkt. Aus arbeitspsychologischer Sicht ist das ein gewichtiger negativer Faktor. Unregelmäßige Arbeitszeit und Arbeit an Wochenenden erschweren die Lebensplanung. Der Erholungs- und Nutzwert der Freizeit sinkt, weil ein freier Mittwoch eben doch weniger bietet als ein freier Samstag oder Sonntag. Ganz besonders wird aber die Beziehung zu Partner, Familie und Freunden tangiert. Die Ehefrau fühlt sich bei häuslichen oder Schulproblemen oft im Stich gelassen, die Kontakte zu den Kindern sind eingeschränkt und man hat keine Zeit für gemeinsame Unternehmungen mit der Familie oder Freunden (vgl. RUTENFRANZ /KNAUTH 1982).

● Arbeitsinhalte der Trainertätigkeit und zeitlicher Aufwand

Die Tätigkeiten des Bundestrainers lassen sich unter inhaltlichem Aspekt in die sieben Kategorien Training, Wettkampf, Gespräche, Organisation, berufsbedingte Fahrten, Fortbildung und Sonstiges zusammenfassen.

Auf der Basis von erfaßten 1363 Arbeitsstunden und 35 Minuten ergeben sich die in Tabelle 4 gezeigte Rangfolge und prozentuale Arbeitsverhältnisse für die Tätigkeitsinhalte des Bundestrainers.

Auf den Verlauf eines Jahres bezogen liegt die Kategorie Wettkampf sicherlich zu niedrig. Diese Verzerrung ist auf den erwähnten postalischen Verlußt fast aller Tonbandprotokolle aus der Wettkampfperiode 1982 (10.5.-3.9.1982) zurückzuführen.

Die Betrachtung einzelner Kategorien ergibt folgendes Bild:

Kategorie Training

Diese Kategorie (=34,3 Prozent der Gesamtarbeitszeit) wird durch die in Tabelle 5 aufgelisteten Werte charakterisiert. Es dominiert

Tab. 4: Rangfolge und Prozentanteil der Tätigkeitsinhalte des Bundestrainers

Kategorie	Rangplatz	Prozentanteil der Gesamtarbeitszeit
Training	1	34,3
Organisation	2	25,7
Gespräche	3	12,3
Berufsbedingte Fahrten	4	11,3
Wettkampf	5	10,2
Fortbildung	6	5,5
Sonstiges	7	0,7

Tab. 5: Tätigkeitsinhalte und Zeitaufwand in der Kategorie Training

Training	Prozentanteil am Gesamtzeitaufwand
Trainingsvorbereitung	19,1
Trainingsdurchführung	66,4
Trainingsnachbereitung	14,5

vorbereitende Trainingsarbeiten	Prozentanteil am Gesamtzeitaufwand
kurzfristige Trainingsvorbereitung	9,5
längerfristige Trainingsplanung	25,8
Erstellen individueller Trainingspläne	18,5
Organisation der Sportstätten	7,1
Gespräche mit Athleten	39,1

durchführende Trainingsarbeiten	Prozentanteil am Gesamtzeitaufwand
Trainingsleitung	95,3
Trainingskontrolle	4,7

nachbereitende Trainerarbeiten	Prozentanteil am Gesamtzeitaufwand
Ergebniserfassung	34,9
Ergebnisweitergabe	22,0
Regeneration	43,1

die Trainingsdurchführung mit zwei Dritteln des Gesamtzeitaufwandes. Auf die Vorbereitung entfallen 19,1 und auf die Nachbereitung 14,5 Prozent. Interessant ist auch, welchen Aufwand einzelne Tätigkeiten bei Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung des Trainings beanspruchen. Dabei überraschen der hohe Zeitanteil der Gespräche mit Athleten im Rahmen vorbereitender Trainingsarbeiten und der relativ geringe Aufwand für die Trainingskontrolle gegenüber der Trainingsleitung bei durchführenden Trainingsarbeiten.

Kategorie Organisation

Diese Kategorie (= 25,7 Prozent der Gesamtarbeitszeit) erfaßt nur Organisationsaufgaben, die nicht direkt mit Training oder Wettkampf zusammenhängen (Tabelle 6).

Tab. 6: Tätigkeitsinhalte und Zeitaufwand in der Katogerie Organisation

Organisation	Prozentanteil am Gesamtzeitaufwand
Schriftliche Arbeiten mit der Hand	32,1
Schriftliche Arbeiten mit der Schreibmaschine	22,8
Vorbereitung von Veranstaltungen	20,1
Allgemeine Büroarbeiten	7,3
Jahresgesamtplanung	17,7

Beträchtliche 55 Prozent des Gesamtzeitaufwandes für Organisation verbringt der Bundestrainer mit schriftlichen Arbeiten. Die Vorbereitung von nicht wettkampfbezogenen Veranstaltungen kosten ihn 20 Prozent seiner Zeit. Allgemeine Büroarbeiten wie Durchsicht der Post oder Aktenablage spielen eine geringe Rolle. Die Jahresplanung wurde konzentriert im September absolviert und bezog sich auf den nationalen Wettkampfkalender, Lehrgänge, Sitzungen, Finanzbedarf bzw. voraussichtliche Mittelverteilung.

Kategorie Gespräche

Gespräche füllen einen erheblichen Teil der Arbeitszeit des Bundestrainers aus (= 12,3 Prozent der Gesamtarbeitszeit). Das gilt um

so mehr, als in diese Kategorie die Gespräche mit Athleten bei Training und Wettkampfbetreuung nicht einbezogen sind. Dieser Aspekt erklärt, warum der zeitliche Aufwand für Gespräche mit Athleten (19,2 Prozent) erhebliche geringer ist als der für Personen, die für den Verband tätig sind (66,3 Prozent). Auch der Anteil der Gespräche mit Außenstehenden (14,5 Prozent) schlägt noch zu Buche. Insgesamt zeigt sich, daß ein Bundestrainer der Ansprechpartner für unterschiedlichste Personen ist, der Informationen sammeln und weitergeben muß, damit sein Sport "läuft". Diese Rolle belastet ihn erheblich, denn die verschiedenen Kontaktpersonen kommen in der Regel ohne Rücksicht auf Tageszeit und gerade ausgeübte Tätigkeit auf ihn zu - so war es jedenfalls bei unserem Bundestrainer.

Kategorie berufsbedingte Fahrten

Viele Stunden (11,3 Prozent der Gesamtarbeitszeit) verbrachte der Bundestrainer mit Fahrten zu Wettkämpfen, Lehrgängen oder Stützpunkten. Aus Zeitgründen und wegen des Transports von Ausrüstung und Videoanlage fuhr er fast immer mit seinem Pkw. Die besondere Belastung an den Fahrttagen, bei denen nach der Anfahrt vom Trainer meistens sofort konzentrierte Arbeit verlangt wird, verdeutlicht die Durchschnittsarbeitszeit an diesen Tagen. Sie betrug 11 1/2 Stunden.

Kategorie Wettkampf

Diese Kategorie ist mit 10,2 Prozent der Gesamtarbeitszeit unterrepräsentiert, weil die Tonbandprotokolle der Wettkampfperiode 1982 bei der Post verlorengingen. Im einzelnen verteilen sich die Arbeiten des Bundestrainers nach den in der Tabelle ausgewiesenen Werten.

Tab. 7: Tätigkeitsinhalte und Zeitaufwand in der Kategorie Wettkampf

Wettkampf	Prozentanteil am Gesamtzeitaufwand
Wettkampforganisation	35,6
Wettkampfbetreuung	22,7
Wettkampfbeobachtung	41,7

Kategorie Fortbildung

Auf diesem Sektor (5,5 Prozent der Gesamtarbeitszeit) verwandte unser Bundestrainer 95,3 Prozent der Zeit für die eigene Fortbildung, die restlichen 4,7 Prozent war er als Lehrender tätig.

- Zur Beliebtheit der Tätigkeiten und dem bei ihrer Ausführung empfundenen Zeitdruck

Die vorgestellten Ergebnisse über Arbeitsbelastung und Tätigkeitsinhalte erfahren durch die Befragung des Trainers über die Beliebtheit der Tätigkeiten und den bei ihrer Ausführung empfundenen Zeitdruck eine interessante Ergänzung.

Zur Beliebtheit der Tätigkeiten

Insgesamt betrachtet hat unser Bundestrainer an seiner Arbeit viel Freude, denn 52 Prozent seiner Tätigkeiten führt er "sehr gerne" aus, 27 Prozent macht er "gerne" und nur 21 Prozent "nicht so gerne". Erhebliche Unterschiede ergeben sich aber in der Beliebtheit der einzelnen Tätigkeiten. Aufgrund der gewählten Berechnungsweise umfaßt die Beliebtheitsskala 0 bis 100 Punkte, wobei 0 Punkte Unbeliebtbeit und 100 Punkte sehr große Beliebtheit ausdrücken. Die Tabelle 8 zeigt die Beliebtheit der Tätigkeiten.

Tab. 8: Beliebtheit der Tätigkeiten beim Bundestrainer

Tätigkeit	Beliebtheit
Wettkampf	100
Fortbildung	83
Training	78
Gespräche	75
Organisation	7
Fahrten	0

Alle im Zusammenhang mit dem Wettkampf stehenden Tätigkeiten führt unser Trainer sehr gerne aus. Fortbildung, Training und Gespräche sind bei ihm sehr beliebt bis beliebt. Innerhalb der Trainingstätigkeiten macht er die durchführenden Trainingsarbeiten am liebsten (86 Punkte); es folgen die nachbereitenden Arbeiten (80 Punkte) und die Trainingsvorbereitung (70 Punkte). Bei den Gesprächen hängt die Beliebtheit von der Personengruppe ab. Gespräche mit Athleten führt

der Bundestrainer sehr gerne, mit anderen nur gerne. Abgeschlagen rangieren Organisation und Fahrten als unbeliebt auf den letzten Plätzen. Dabei ist zu bedenken, daß die organisatorischen Tätigkeiten über 25 Prozent seiner Gesamtarbeitszeit beanspruchen. Daß Fahrten am unbeliebtesten sind, war zu erwarten, denn die dafür aufgewendeten Stunden sind für den Trainer verlorene Zeit.

Zum Zeitdruck bei Tätigkeiten

Unser Trainer stand bei seiner Arbeit oft unter Zeitdruck. Bei 35,4 Prozent aller Tätigkeiten empfand er die zur Verfügung stehende Zeit als "viel zu kurz", bei 37,5 Prozent als "etwas zu kurz" und nur bei 27,1 Prozent als "gerade richtig". Das bedeutet: für drei Viertel seiner Tätigkeiten hat er nicht genügend Zeit zur Verfügung.

Die folgende Tabelle 9 gibt Aufschluß über den Zeitdruck bei den verschiedenen Tätigkeiten. Bei Anwendung des schon bei der Einschätzung der Beliebtheit verwendeten Berechnungsverfahren bedeuten 0 Punkte "genügend Zeit" und 100 Punkte "viel zu wenig Zeit".

Tab. 9: Zeitdruck bei Tätigkeiten des Bundestrainers

Tätigkeit	Zeitdruck
Fortbildung	83
Gespräche	67
Training	55
Fahrten	50
Wettkampf	33
Organisation	21

Den stärksten Zeitdruck empfindet der Bundestrainer bei Tätigkeiten der Fortbildung (83 Punkte). Offensichtlich hat er dafür viel zu wenig Zeit. In die Bewertung mag aber auch der Wunsch nach mehr Fortbildung eingeflossen sein und das "schlechte Gewissen", das ihn auf diesem Sektor plagt. Im Bereich Gespräche ist zu differenzieren: Für Gespräche mit Athleten bleibt nämlich immer zu wenig Zeit (100 Punkte), während für Gespräche mit anderen Personen die Zeit ein wenig kurz oder gerade richtig ist (33 Punkte). Auch beim Training steht der Bundestrainer unter Zeitdruck (55 Punkte). Das

sieht er besonders bei den vorbereitenden Tätigkeiten (70 Punkte). Etwas zu kurz kommt auch die Nachbereitung mit 50 Punkten. Demgegenüber liegt die Trainingsdurchführung (40 Punkte) schon näher am gewünschten Zeitvolumen. Daß die ungeliebten Fahrten häufig unter Zeitdruck (50 Punkte) stattfinden, belastet den Trainer zusätzlich. Bei Wettkämpfen (33 Punkte) gibt es wenig Zeitprobleme, weil die Anreise in der Regel am Vortag erfolgt. Überraschenderweise reicht dem Trainer die Zeit für die organisatorischen Tätigkeiten (21 Punkte) annähernd aus.

Die Darstellung der Untersuchungsergebnisse soll mit einem kurzen Fazit der Athletenbefragung abschließen: Die Mehrzahl der Kaderathleten wünscht sich noch häufigere Kontakte mit dem Bundestrainer - ein Wunsch, der zum Beispiel mit der Einschätzung des Trainers über die viel zu geringe Zeit für Gespräche korrespondiert. Den Kaderathleten wäre es am liebsten, wenn sich der Bundestrainer ausschließlich auf ihre sportliche Leistungsentwicklung und die damit verbundenen persönlichen und sozialen Rahmenbedingungen konzentrieren könnte.

4. Praktische Folgerungen

Was bedeutet die Tätigkeitsanalyse dieses Bundestrainer für unser Thema? Sie verschafft an einem Fallbeispiel konkreten Einblick in die Vielfalt der Trainertätigkeiten und den großen Umfang der Arbeitsbelastung. Sie zeigt, wie unterschiedlich gern der Trainer Tätigkeiten ausführt und wie sehr er sich dabei unter Zeitdruck fühlt. Eine Vielfalt von Tätigkeiten und hohe Arbeitsbelastung sind symptomatisch für das Wirken der Bundestrainer. Beide Faktoren können durch geeignete Selbstorganisation des Tätigkeitsfeldes in den Griff gebracht werden. Die subjektiven Komponenten Beliebtheit und Zeitdruckempfinden sollen in die Selbstorganisation einfließen. Dann wird die Arbeit Spaß machen und der Streß sich in Grenzen halten.

Abschließend wird nun auf einige Prinzipien eingegangen, die für die Selbstorganisation des Tätigkeitsfeldes eines Bundestrainers und gutes Zeitmanagement wichtig erscheinen. Sie orientieren sich an der "Zeitfallen-Skala", die in Tabelle 1 vorgestellt wurde. Diese Prinzipien sind als Befehlssätze formuliert, damit sie klarer herauskommen.

● Erledigen Sie die wichtigste Arbeit zuerst!

Gliedern Sie Ihre Tätigkeiten unter dem Aspekt der Wichtigkeit. Prüfen Sie zunächst, welche Bedeutung der Arbeit zukommt, ob sie dringlich ist und ob die Nichtausführung Probleme schafft. Daraus ergibt sich die Reihenfolge, in der die Aufgaben zu erledigen sind. Nehmen wir als Beispiel den Halbjahresbericht an den Verband. Er ist zwar bedeutsam, wird aber erst dringlich, wenn er angefertigt werden muß. Da das Nichtabliefern negative Folgen hat, rückt er auf der Aufgabenliste um so weiter vor, je näher der Abgabetermin kommt. Erledigen Sie also immer zuerst die wichtigste Arbeit und nicht erst die liebste! Um auf dem laufenden zu bleiben, ist die Priorität der Aufgaben in regelmäßigen Zeitabständen - monatlich, wöchentlich, täglich - neu festzulegen. Bei diesem Vorgehen werden alle notwendigen Tätigkeiten einmal ausgeführt, während sich die überflüssigen von selbst festlegen.

● Bereiten Sie Ihre Arbeit gründlich vor!

Eine Stunde Vorbereitung und Planung können oft viele Stunden Ausführung und Nacharbeit einsparen. Beschaffen Sie sich deshalb zunächst einmal alle notwendigen Informationen und Unterlagen, und bereinigen Sie eventuell noch bestehende Unklarheiten. Zum Beispiel sollte der Trainingsplan für das nächste Jahr erst dann differenziert erarbeitet werden, wenn alle nötigen Daten auf dem Tisch liegen und der Trainer weiß, ob sich der Athlet voll engagieren kann oder beruflich bedingte Einschränkungen zu erwarten sind.

Überlegen Sie dann, wie sich die Aufgabe qualitätsvoll und ökonomisch erfüllen läßt. Wer den Zweck bedenkt und was eventuelle Bezugspersonen erwarten, findet schnell heraus, wie perfekt die Lösung sein muß. So spricht zum Beispiel nichts dagegen, den Trainingsplan nur mit der Hand zu schreiben.

● Planen Sie genügend Zeit für die Aufgabenerfüllung ein!

Die Zeitgeplagten planen zu wenig Zeit für die Erfüllung ihrer Aufgaben ein. Sie geraten unter Druck, weil sie die begonnene Arbeit in der vorgeschriebenen Zeit nicht schaffen. Von dieser Misere bleibt nur verschont, wer die eigene Arbeitsleistung richtig einschätzen kann. Kalkulieren Sie deshalb mit Ihrer Arbeitszeit lieber etwas

vorsichtig und setzen Sie sich realistische Termine. Bauen Sie "Zeitpolster" ein. Sie helfen Ihnen eine Aufgabe trotz Störungen oder unvorhergesehenen Schwierigkeiten fristgerecht zu erfüllen.

Vor der Ausführung einer Aufgabe ist zu prüfen, ob sie in der zur Verfügung stehenden Zeit erledigt werden kann. So hat es zum Beispiel wenig Sinn, um 13 Uhr mit der Ausarbeitung des Trainingsplans für den nächsten Mikrozyklus zu beginnen, wenn um 14 Uhr Training am Mann auf dem Terminplan steht.

Mancher Trainer beklagt, daß er zu wenig Ruhe zum konzentrierten Arbeiten findet. Das ist verständlich, denn die Vielfalt der Tätigkeiten und die regen Kontakte zu Athleten, Funktionären oder Presseleuten verlangte Umstellung, bringen Unruhe, oft auch Störung. Versuchen Sie es doch einmal mit "stillen Stunden". Ziehen Sie sich dazu an einen Platz zurück, der so abgeschirmt ist, daß Sie nicht erreicht und damit gestört werden können.

● Erledigen Sie die begonnene Arbeit in einem Zug bis zum Ende!

Konzentrieren Sie sich ganz auf die begonnene Arbeit, und führen Sie sie möglichst in einem Zug zu Ende. Sie müssen sich dann nur einmal einarbeiten, was viel Zeit erspart. Das gilt auch für größere Arbeiten, wie etwa die Erstellung des Jahresplanes. Erarbeiten Sie ihn in einem Zug, auch wenn es Tage dauert. Das ist ökonomischer. Das "Springen" von einer Aufgabe zur anderen schafft dagegen Umstellungsprobleme, verändert die Prioritäten, belastet die Nerven und bringt nichts richtig voran.

● Reduzieren Sie weniger wichtige Aufgaben auf das Nötigste!

Aus meiner Sicht liegen die weniger wichtigen Aufgaben eines Bundestrainers in Tätigkeiten, die kaum oder gar nicht auf den Athleten bezogen sind. An erster Stelle steht hier der Sektor allgemeine Organisation und Verwaltung. Nicht zu Unrecht sagen die Leitlinien für den Spitzensport (S. 21), "daß die Belastung der hauptamtlichen Bundestrainer im Verwaltungsbereich häufig so groß ist, daß wichtige Zeit für methodische Arbeit und direkte Betreuung am Athleten verlorengeht". Deshalb sollte hier auf Entlastung hingewirkt werden. Zum einen können Sie selbst dazu beitragen, indem Sie zum Beispiel für alle häufiger wiederkehrenden Vorgänge nach Checklisten arbeiten

bzw. Formbriefe und Kurzbriefe verwenden, gleichartige Tätigkeit wie die Post gesammelt ausführen und dazu zweckmäßige Arbeitsmittel nutzen. Denkbar ist zum Beispiel ein tragbares Diktiergerät, mit dessen Hilfe sich die Korrespondenz zeitsparend und auch auf Reisen erledigen läßt. Zum anderen ist hier der Verband gefordert! Er sollte dem Bundestrainer auf diesem Sektor so viel wie möglich abnehmen, damit dieser den Rücken für seine Hauptaufgaben frei hat.

5. Fazit

Dieser Beitrag hat das Ziel, den Personenkreis der Bundestrainer stärker für die Selbstorganisation ihres Tätigkeitsfeldes zu sensibilisieren und konkrete Wege aufzuzeigen, wie darin Verbesserungen erreicht werden können.

Nun hängt die Selbstorganisation des Tätigkeitsfeldes eines Bundestrainers nicht allein von der Person des Trainers ab, sondern wird ganz entscheidend durch die Aufgabenbeschreibung der jeweiligen Dienstanweisung und die Kompetenzverteilung beeinflußt. Nur wenn der Aufgabenkatalog der Dienstanweisung erfüllbar ist und die Kompetenzen klar geregelt sind, ist eine solide Basis für die optimale Selbstorganisation des Tätigkeitsfeldes und gutes Zeitmanagement gegeben. Deshalb sollte zunächst abgeklärt werden, wie die Prioritäten des Tätigkeitsfeldes liegen. Anschließend ist dann diese Auffassung mit Festigkeit gegenüber dem Verband in den Gesprächen, in denen es um Dienstvertrag und Dienstanweisung geht, zu vertreten. Das Recht dazu kann aus der Rahmendienstanweisung abgeleitet werden, nach der ein Trainer sein Einverständnis schriftlich bestätigen muß und Änderungen seiner Mitwirkung bedürfen. Einverständnis ist selten von vorn herein gegeben, sondern wird in aller Regel erst nach Verhandlung und Diskussion erreicht. Deshalb sollten die Tätigkeitsinhalte ganz offen angesprochen werden; in diesem Zusammenhang ist darauf zu achten, daß die Zuständigkeit und der Verantwortungsbereich schriftlich klar fixiert werden, damit es darüber später keine Unstimmigkeiten gibt. Auch ein Trainer sollte sich nicht scheuen, auf einen Tätigkeitsbereich einzugehen, in dem er weniger Vorkenntnisse besitzt oder der ihm nicht liegt. Oft läßt sich durch Delegation von Aufgaben eine Lösung finden, die persönliche Stärken voll zum Tragen bringt.

Damit auch die Verhandlungspartner von Bundestrainern im Verband auf solche Initiativen noch mehr vorbereitet sind, soll unsere Thematik demnächst auch einmal mit den Sportwarten und Sportdirektoren besprochen werden.