



**„DER TRAINER IST NICHT EIN IDIOT –
KOMPETENZ IST KING“**

ANSELM KÜCHLE & PROF. DR. TOM APITZSCH
NÜRNBERG, 29.04.2019

DER TRAINER IST NICHT EIN IDIOT





„DER TRAINER IST NICHT EIN IDIOT –
KOMPETENZ IST KING“

ANSELM KÜCHLE & PROF. DR. TOM APITZSCH
NÜRNBERG, 29.04.2019

„In der Geschichte des Leistungssports war und ist der Trainer neben dem Athleten die zentrale Person. Seine Kompetenz und seine Arbeitsbedingungen sind entscheidend für Erfolg oder Misserfolg“

(Brand, Schmidt, Klinger, Ranze & Wieneke, 2000, S. 17).

- Digitalisierung
- Medialisierung
- Technisierung
- Demographischer Wandel
- Migration
- Globalisierung

➤ (Horx, 2018)

- Vom 2-3-5 zum 4-1-4-1 System
- Vom Angestellten zur Führungskraft
- Vom Spezialisten zum Generalisten
- Vom Nationalen zum Internationalen



➤ (Wilson, 2009; Rumsby, 2015; Marcotti & Vialli, 2006; Moissidis, 2013)

KOMPETENZ IM ALLTAGSVERSTÄNDNIS



Zuständigkeit
Befugnis

Sachverstand
Vermögen

EXZELLENTES GELINGEN



Anselm Kühle & Prof. Dr. Tom Apitzsch (2019)

➤ ...eine geeignete Kombination von Verhaltensweisen bzw. -potenzialen zur Erreichung gewünschter Ergebnisse

➤ Kontextbezug: Kompetent für was?

→ z.B. für die Funktion als Trainer

➤ Zielbezug: Anforderungsprofil?

→ Konkrete Aufgabengebiete (z.B. U19)

→ Spezielle Situationen (z.B. Krise)

➤ Beeinflussbarkeit: Sind kurzfristig veränderbar

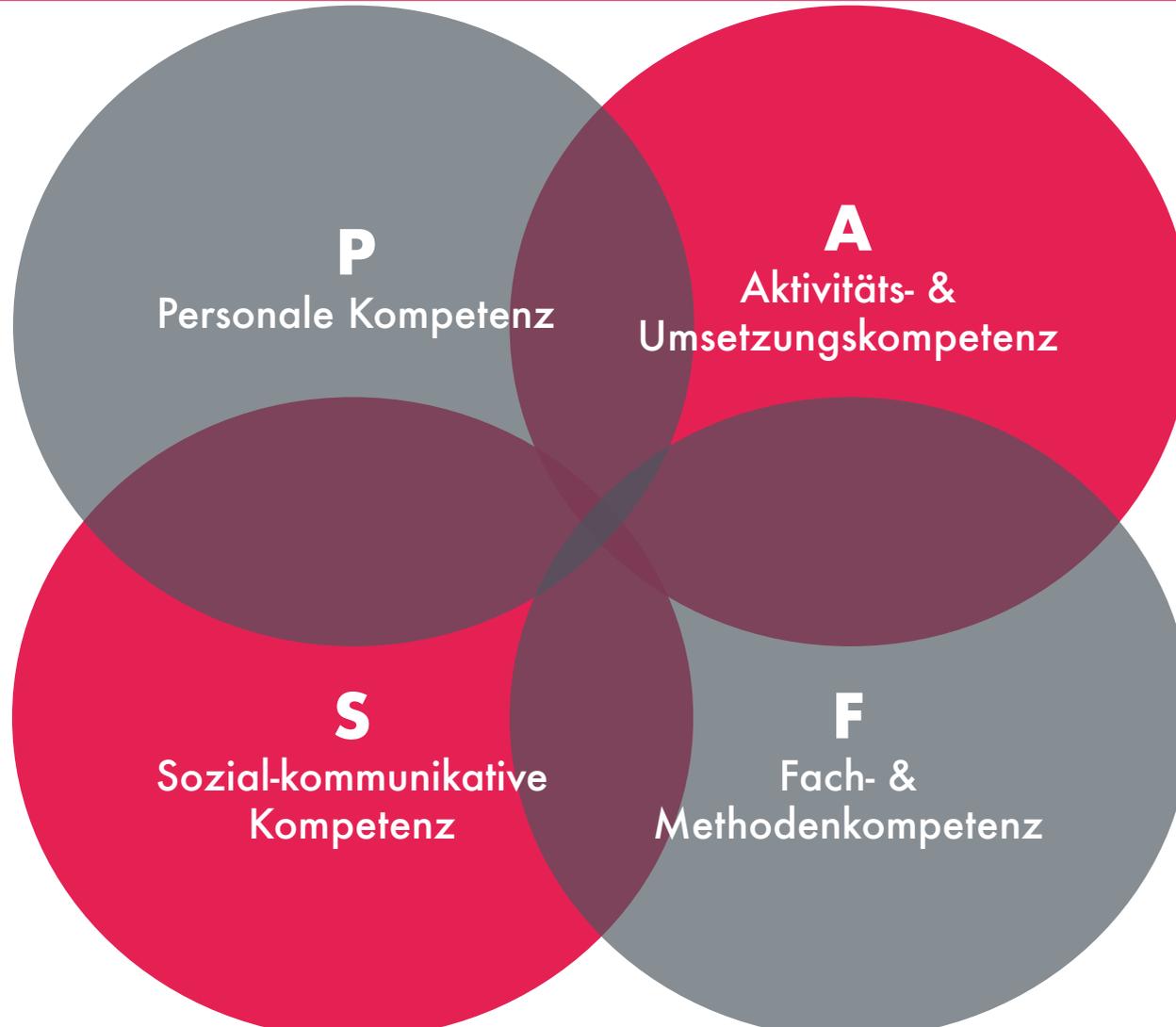
➤ Verhaltensorientiert: Sind keine Eigenschaften

→ ggü. Spielern

→ ggü. Trainerteam

→ ggü. Anspruchsgruppen (z.B. Eltern)

➤ (Bartram, D., Robertson, I. T., & Callinan, M. (2002). S. 1187)



DER KOMPETENZATLAS

P Personale Kompetenz				Aktivitäts- & Handlungskompetenz A			
Loyalität/ Zugehörigkeitsgefühl	Werte- orientierung	Einsatz- bereitschaft/ Engagement	Selbst- organisation/ Zeit- management	Entscheidungs- fähigkeit	Gestaltungs- fähigkeit	Tatkraft	Mobilität/ Flexibilität
P		P/A		A/P		A	
Glaub-/ Vertrauens- würdigkeit	Eigenver- antwortung	Kreativität	Offenheit für Veränderung	Innovations- fähigkeit	Belastbarkeit/ Emotionale Stabilität	Ausführungs- bereitschaft/ Selbst- ständigkeit	Initiative
Humor	Hilfs- bereitschaft	Lern-fähigkeit	Ganzheitliches Denken	Optimismus/ Begeisterungs- fähigkeit	Soziales Engagement	Ergebnis- orientiertes Handeln	Ziel- strebigkeit/ Zielorientiertes Führen
P/S		P/A		A/S		A/F	
Spieler- & Mitarbeiter- förderung/ Teambuilding	Delegieren/ Fähigkeit zur Aufgaben- verteilung	Disziplin	Zuverlässigkeit	Impulse geben/ Motivieren	Schlag- fertigkeit	Beharrlichkeit/ Ausdauer	Konsequentes und gerechtes Handeln
Konflikt- lösungs- fähigkeit	Integrations- fähigkeit	Akquisitions- stärke/ Scouting	Problemlöse- fähigkeit/ Krisen- management	Wissens- orientierung	Analytische Fähigkeit	Konzeptions- stärke	Organisations- fähigkeit
S/P		S/A		F/P		F/A	
Team- fähigkeit	Spielerorien- tierung & - bindung/ Individuali- sierung	Experimentier- fähigkeit/ Improvisation	Coaching-/ Beratungs- fähigkeit	Sachlichkeit	Beurteilungs- vermögen	Fleiß	Systematisch- methodisches Vorgehen
Kommuni- kations- fähigkeit	Kooperations- fähigkeit/ Zusammen- arbeit	Sprach- gewandtheit	Verständnis- fähigkeit	Projekt- management	Konsequenz- bewusstsein	Expertise/ Trainerlizenz	Marktorien- tierung & -kenntnisse
S		S/F		F/S		F	
Beziehungs- gestaltung/ Netzwerken	Anpassungs- fähigkeit	Pflicht- bewusstsein	Gewissen- haftigkeit	Lehrfähigkeit/ Wissens- weitergabe	Respekt/ Anerkennung	Planungs- fähigkeit (Training & Wettkampf)	Fach- übergreifendes Verständnis
S Sozial-kommunikative Kompetenz				Fach- & Methodenkompetenz F			

„Wenn ich es als Trainer schaffe, dass jemand trotzdem stolz auf den Erfolg der Mannschaft ist, obwohl er selber nicht gespielt hat, das ist sicher das Höchste, was ich erreichen kann; dass er sich als Teil einer Mannschaft fühlt, damit Teil des Erfolges ist, obwohl er vielleicht selber nicht so viel dazu beigetragen hat. Das ist ja sehr wünschenswert“.



Trainer

- Eigenverantwortung (P)
- Normative Einstellung (P)
- Glaubwürdigkeit (P)
- Beurteilungsvermögen (F/P)
- Konfliktlösungsfähigkeit (S/P)
- Beratungsfähigkeit (S/P)
- Konsequenz (A/F)

(Quelle: Apitzsch, 2012)

UNTERSCHIEDLICHE EBENEN

Individuelle Ebene



KODE®

Institutionelle Ebene



Kode®-x

- ▶ KODE® = **K**ompetenz**D**iagnostik und **-E**ntwicklung
- ▶ KODE® ist weltweit das erste Analyseverfahren, das die vier menschlichen Grundkompetenzen...
 - ▶ ...direkt misst
 - ▶ ...konkret auf Kompetenzentwicklung und nicht nur auf Kompetenzfeststellung ausgerichtet ist
 - ▶ ...Personen, Teams und Organisationen exakt und unter einem gemeinsamen Blickwinkel zu analysieren gestattet

INDIVIDUELLE EBENE

Selbsteinschätzung

Fremdeinschätzung

Trainer



Vorgesetzte

Trainer

Spieler

Eltern

Vereins- &
verbandsspezifisch

leistungsspezifisch

altersspezifisch

NB: Starke SP/PS-Ausprägung (Gleichwertige Zweierkombination)
 SB: Starke FP/SP-Ausprägung (Gleichwertige Zweierkombination)

Kompetenzprofil	P	A	F	S
Unter normalen Bedingungen	35	26	21	38
Unter schwierigen Bedingungen	33	27	36	24
Differenz	-2	1	15	-14



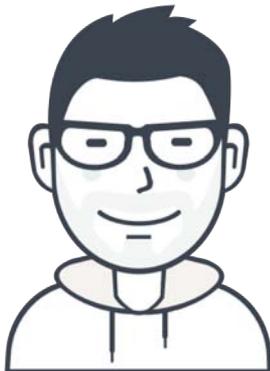
Schiedsrichter



Sportdirektor



Trainer



(Chef-)Scout



Spielanalyst

Selbstreflexion eigener Kompetenzen der Trainer und
Stärkenmanagement

Evaluation der eigenen Trainer

Grundlage für Personalauswahl und -entwicklung

Abstimmung von Weiterbildungsmaßnahmen

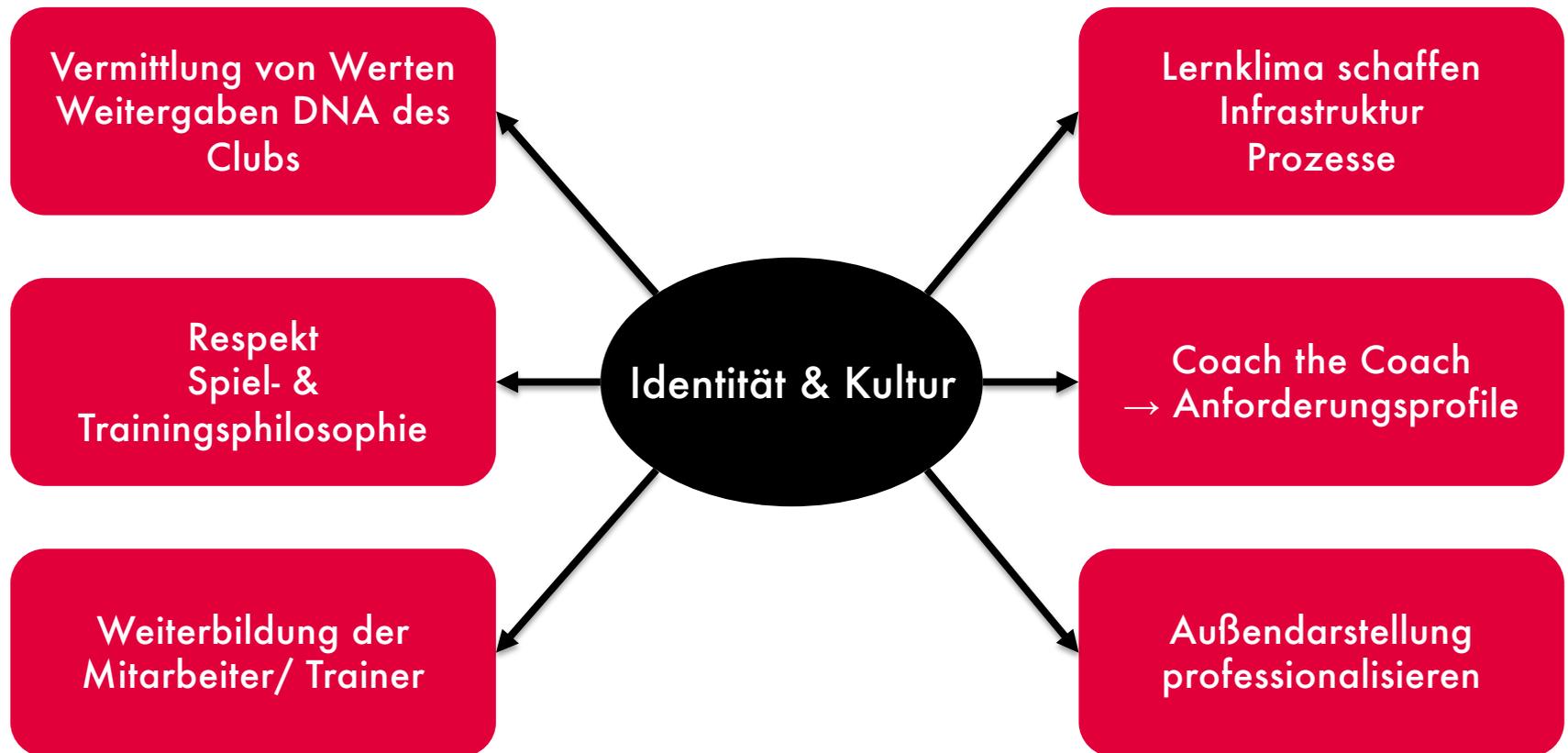
Strategisches kompetenzbasiertes Zielmanagement

NÜRNBERG-PROJEKT

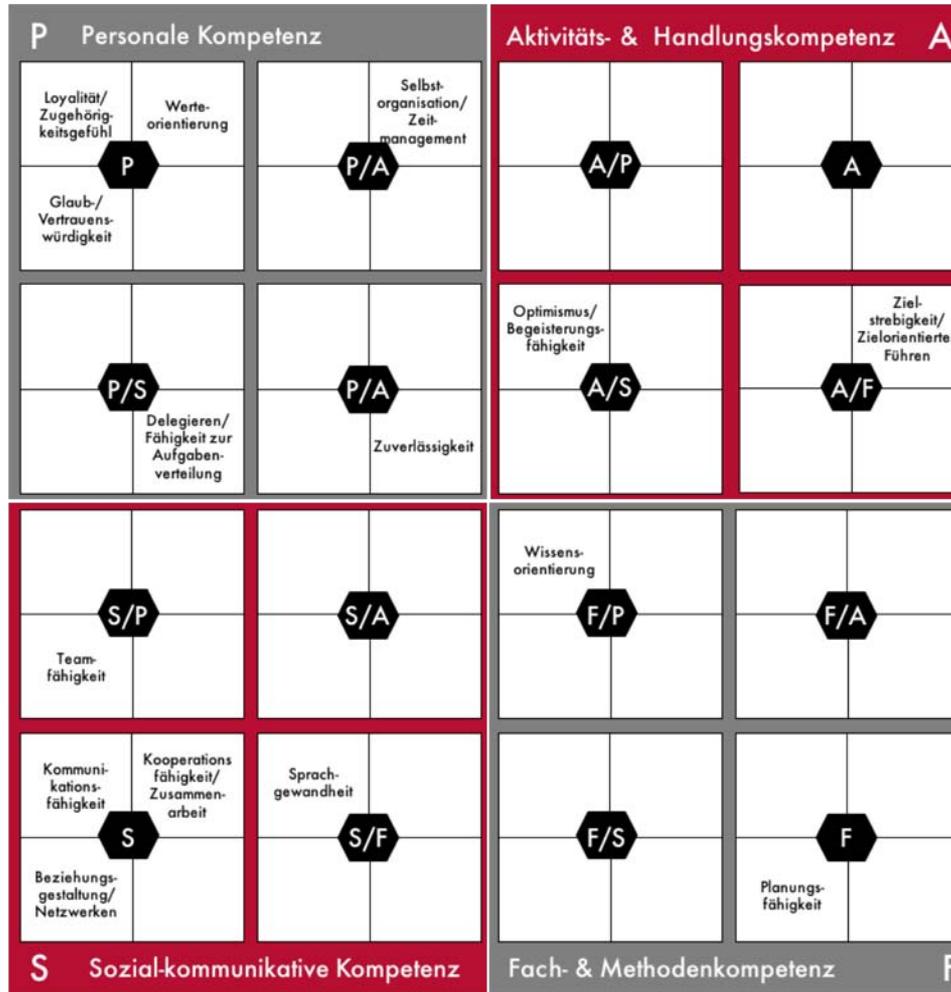


- ▶ **Studentenprojekt Befragung der NLZ-Trainer des 1. FCN zu relevanten Kompetenzen**
 - ▶ Erkenntnisse zu Kompetenzen für Trainer im Nachwuchsleistungssport
- ▶ **KODE®-Kompetenzanalysebefragung für Trainer des NLZ**
 - ▶ Analysegespräche
 - ▶ Persönliche Reflexion der eigenen Stärken und Potenziale
 - ▶ Weitere Verwendung im KODE®X-Prozess zur Organisationsentwicklung
- ▶ **KODE®X-Workshop**
 - ▶ Definition strategischer Ziele für das NLZ
 - ▶ Definition von Soll-Kompetenzen zur Erreichung der Ziele
- ▶ **Diskussion der strategischen Kompetenzen zur Zielerreichung**

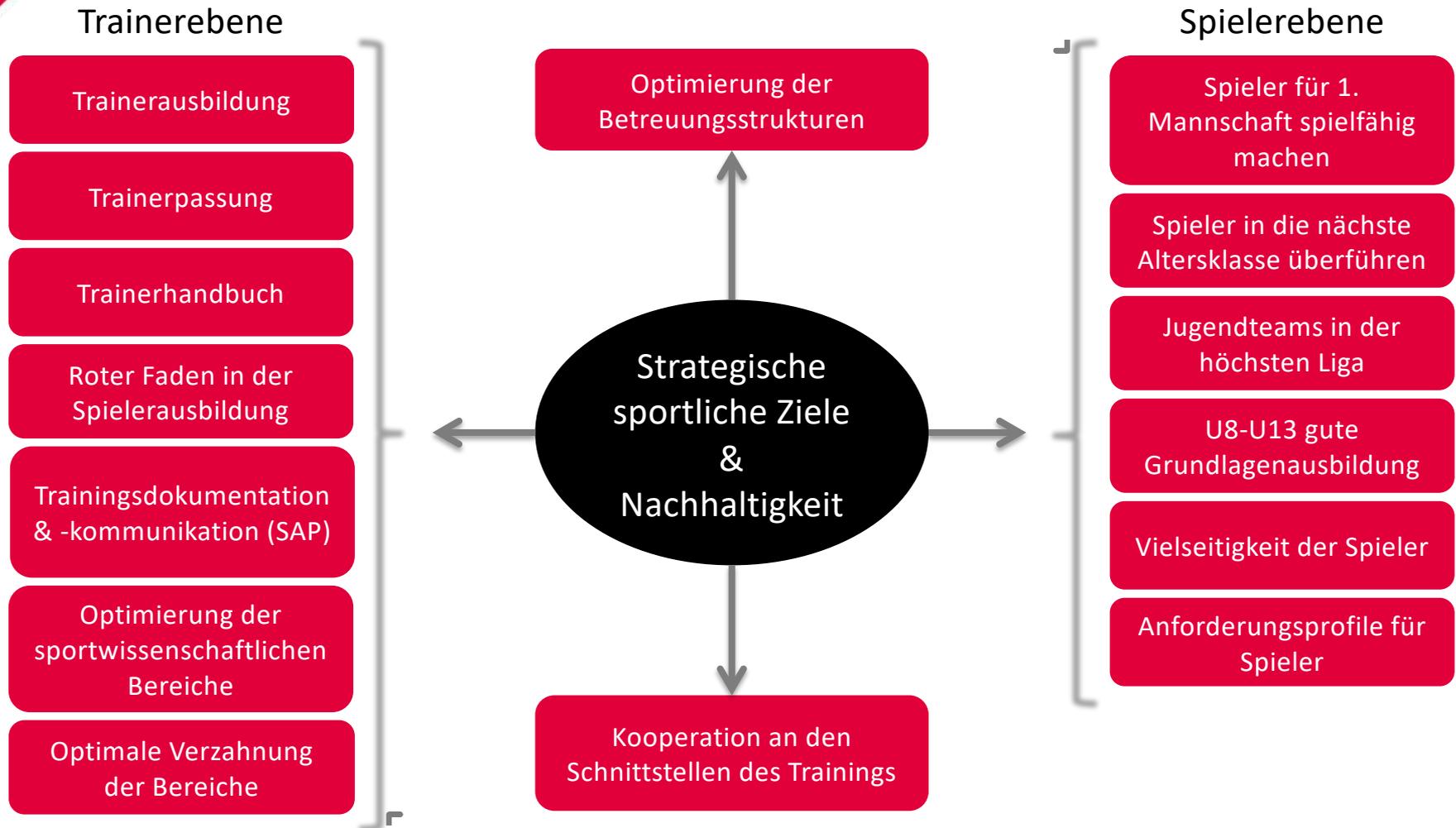




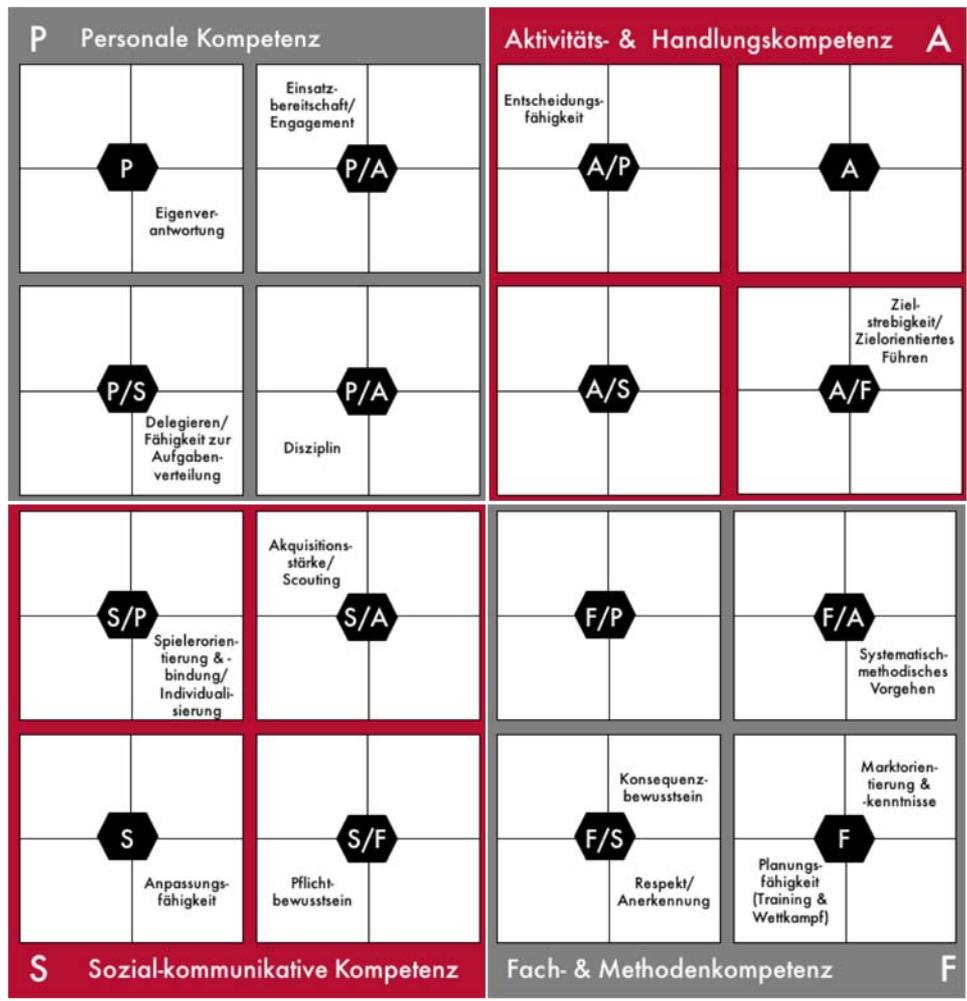
IDENTITÄT & KULTUR



SPORTLICHE STRATEGISCHE ZIELE & NACHHALTIGKEIT

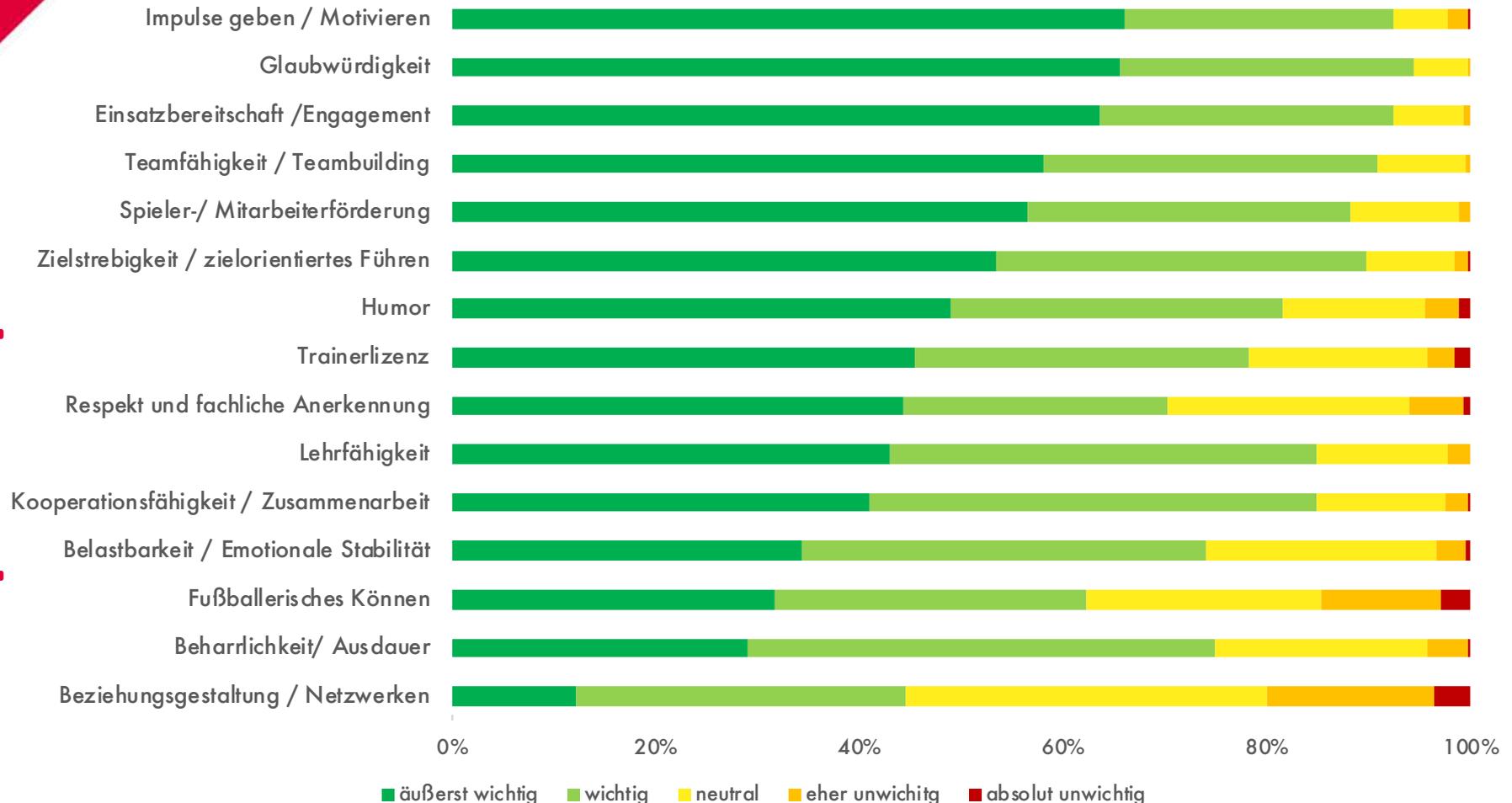


SPORTLICHE STRATEGISCHE ZIELE & NACHHALTIGKEIT



**FREMDEINSCHÄTZUNG – SPIELER
AUSGEWÄHLTE ERGEBNISSE
KÜCHLE & HOFBERGER (2019)**

STUDIE TRAINERKOMPETENZEN PERSPEKTIVE DER SPIELER



ZUSAMMENGEFASSTE ERKENNTNISSE

Eindeutig wichtige Kompetenzen

- Impulse geben/ Motivieren
 - Glaubwürdigkeit
 - Einsatzbereitschaft/
Engagement

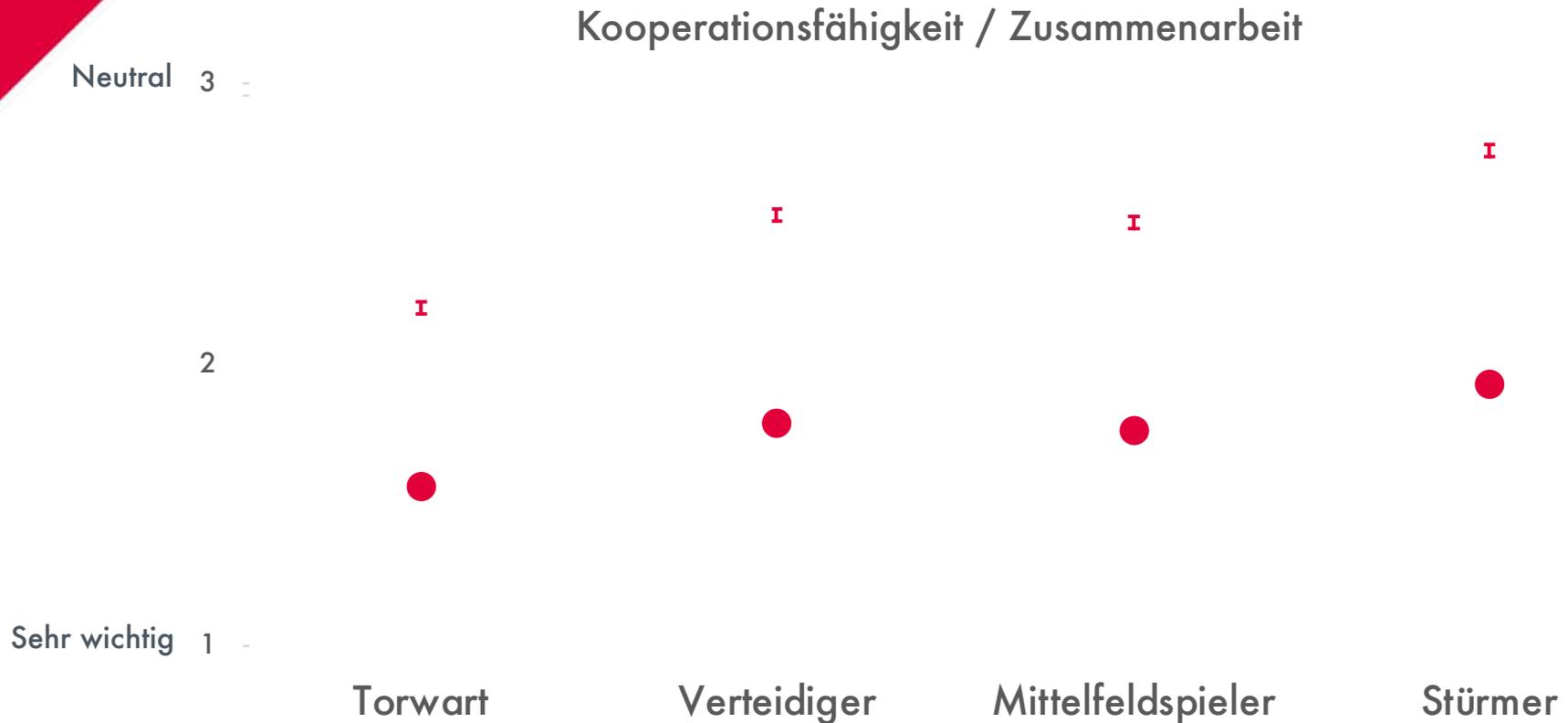
Potentiell wichtige Kompetenzen

- Teamfähigkeit
- Spielerförderung
- Zielstrebigkeit/
zielorientiertes Führen
- Planungsfähigkeit
 - Loyalität
 - Coaching/
Beratungsfähigkeit
 - Disziplin

Eindeutig unwichtige Kompetenzen

- Beziehungsgestaltung/
Netzwerken
- Aquisitionstärke/ Scouting

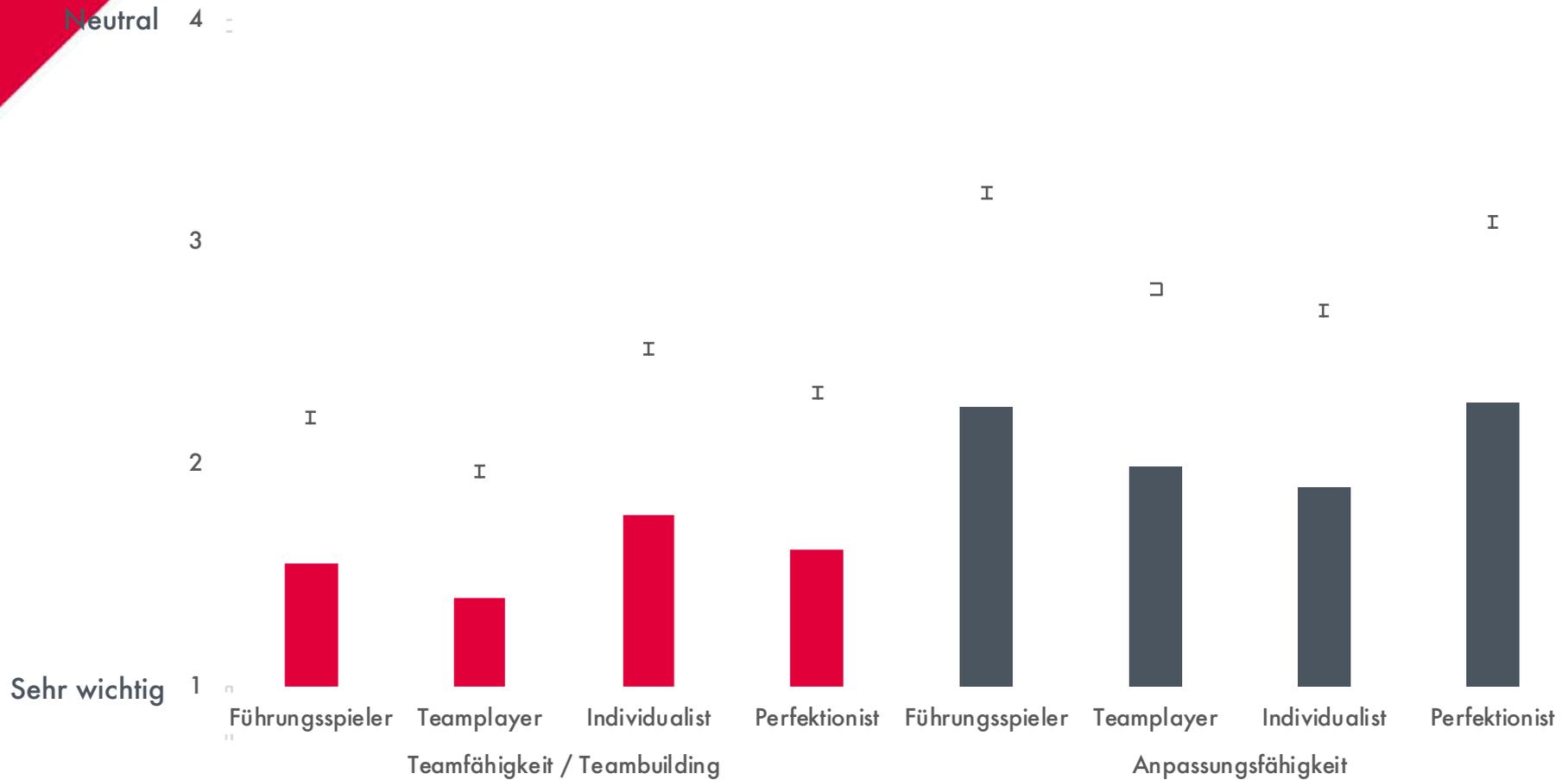
UNTERSCHIEDE IN DEN SPIELPOSITIONEN



$F(3, 107) = 3.698-3.960, p < .014, \eta^2 = 4,8-5,1\%$

N=362

UNTERSCHIEDE IN DEN SPIELERTYPEN



$F(3, 107) = 2.822-4.092, p < .04, \eta^2 = 2,5-3,6\%$

Anselm Küchle & Prof. Dr. Tom Apitzsch (2019)

N=362

- ▶ Kompetenzen sind übergreifend und veränderbar
- ▶ Kompetenzen gibt es in unterschiedlichen Ausprägungen
- ▶ Kompetenzen werden unterschiedlich wahrgenommen
- ▶ Das Kompetenzprofil der Trainer hat sich gewandelt!

→ Aus- & Weiterbildungen im Fußball bedarfsgerecht anpassen



Internationales Fußball Institut
Ein Institut des Internationalen
Hochschulnetzwerkes IUNworld GmbH
Steinheilstraße 8 · 85737 Ismaning

Telefon +49 89 999 7967 83
E-Mail info@international-football-institute.com
Web www.international-football-institute.com