

BEWUSST VORANGEHEN

Die fünf Bausteine der Mannschaftsführung

AUTOR
Harold Kreis

Trotz Zuschreibungen wie „geborener Anführer“ ist bislang noch niemand als solcher zur Welt gekommen. Um wirklich führen zu können und aus einem guten Team eine Spitzenmannschaft zu formen, ist es notwendig, sich der Prozesse rund um ein Team bewusst zu werden und an den richtigen Stellschrauben zu drehen. Welche Auswirkungen haben Konflikte? Wie gelingt es, Vertrauen innerhalb der Mannschaft aufzubauen? Was spornt sie zu Höchstleistungen an? Wie schaffe ich es, dass sich jeder in ihren Dienst stellt und Verantwortung übernimmt? Harold Kreis erläutert anschaulich, worauf es ankommt, um eine Mannschaft hinter sich zu versammeln und zielstrebig vorangehen zu können.

VERTRAUEN

KONFLIKT

VERPFLICHTUNG

VERANTWORTUNG

GLAUBE



Im Rahmen einer BDFL-Fortbildungsveranstaltung der Verbandsgruppe Westfalen am

08.11.2021 in der Sportschule Kaiserau referierte der Cheftrainer der Düsseldorfer EG (Deutsche Eishockey Liga) zum Thema Mannschaftsführung und gewährte in diesem Zusammenhang auch Einblicke in seinen diesbezüglich reichhaltigen Erfahrungsschatz als Spieler (180 Länderspiele, 888 Erstligaspiele) und Trainer.



Foto: IMAGO/PA Images

Spieler, die das Vertrauen ihres Trainers genießen, sind in der Lage, Spitzenleistungen abzurufen, wenn es darauf ankommt.

VERTRAUEN ALS BASIS

Ein Team besteht aus Menschen, die zusammen kooperieren und koordiniert arbeiten. Aber erst wenn Vertrauen hinzukommt, können wir wirklich von einer Mannschaft sprechen, die gemeinsam auf ein gemeinsames Ziel hinarbeitet.

Als Spieler rief ich immer dann meine besten Leistungen ab, wenn ich das Vertrauen meines Trainers besaß. Und in meiner Zeit als Trainer habe ich festgestellt, dass sich die Kommunikation schwierig gestaltet, wenn dieses Vertrauen nicht gegeben ist. Ist es dagegen vorhanden, bringt das viele Vorteile mit sich. Ob es gelingt, eine vertrauensvolle Basis zu legen und aufrechtzuerhalten, hängt weitestgehend von fünf Faktoren ab: Kompetenz, Kommunikation, Empathie, Kultur und Kollaboration.

Kompetenz

Ein Trainer muss zweifelsfrei die fachliche Kompetenz besitzen, eine Mannschaft zu trainieren. Verfügt er nicht über die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten, realisieren das die Spieler und hinterfragen seine generelle Eignung.

Kommunikation

Der Umgang und die Art, wie wir mit der Mannschaft sprechen, unsere Wortwahl, aber auch das Zuhören sind nicht hoch genug zu gewichten. Ich habe mir angewöhnt, bei Gesprächen mit Spielern in meinem Büro, das Notebook zuzuklappen und das Handy beiseite zu legen. So merken die Gesprächspartner, dass sie meine volle Aufmerksamkeit bekommen.

TAKE-AWAYS

- > BAUE VERTRAUEN AUF!
- > SPRICH VON HERZEN!
- > GEHE MIT GUTEM BEISPIEL VORAN!

Neben einer vertrauensvollen Gesprächsatmosphäre ist vor allem die nonverbale Kommunikation ein entscheidender Faktor. Körpersprache und Mimik haben meist mehr Einfluss als das Gesagte.

Empathie

Warum soll ein Spieler machen, was ich ihm sage, wenn er merkt, dass ich kein Interesse an seiner Person habe? Wir sollten seine Motivation und Ziele kennen und verstehen. Nur so schaffen wir es, die unterschiedlichen Beweggründe (etwa von älteren und jüngeren Spielern) in Einklang zu bringen.

Kultur

Es gehört zu den Aufgaben eines Trainers, die Leitplanken für die Teamkultur festzulegen: Wie werden Entscheidungen gefällt? Was sind die Saisonziele? Wie sehen die Rollen der Spieler aus? Wer das nicht tut, läuft Gefahr, dass eine völlig andere Teamkultur entsteht, als eigentlich gewünscht ist.

Kollaboration

Für den Erfolg des Teams ist es unabdingbar, dass es zusammenarbeitet. Damit ich das erreiche, muss ich Kooperation vorleben und die individuellen Ziele der Spieler mit den Mannschaftszielen in Einklang bringen.

FALLBEISPIEL

Eines Nachts rief mich der Geschäftsführer des HC Lugano an und bot mir den Posten des Cheftrainers an, den ich auch antrat. Die Mannschaft lag zu diesem Zeitpunkt mit 0:2 Spielen gegen den HC Ambrì-Piotta im Play-off-Viertelfinale zurück. Ich konnte nicht den Anspruch erheben zu behaupten, alles, was die Mannschaft bisher gemacht hatte, sei nicht gut gewesen. Stattdessen bin ich zu Beginn der ersten Trainingseinheit auf das Eis gegangen und habe zu ihnen gesagt: „Jungs, ich bin genauso überrascht, hier zu sein, wie ihr es seid.“ Und damit war das Eis gebrochen. Sie verstanden, dass ich sie und ihre bisherigen Leistungen respektierte. Danach war das Fundament des Vertrauens gelegt und anschließend haben wir die Serie gedreht und gewannen sogar noch die Meisterschaft. Waren meine Worte zum Einstieg allein dafür verantwortlich? Sicher nicht. Aber sie waren ungemein wichtig, um Vertrauen aufzubauen.



KONFLIKTE ALS KATALYSATOR KONSTRUKTIVER VERÄNDERUNGEN

Als ich noch Spieler war, erlebte ich häufig solche Situationen: Der Trainer betritt die Kabine und teilt uns etwas mit. Ich nicke lediglich und nachdem er die Kabine wieder verlassen hat, frage ich mich, was er jetzt

TAKE-AWAYS

- > FORDERE KRITISCHES DENKEN EIN!
- > BEURTEILE NICHT!
- > KONFLIKTE KÖNNEN LEISTUNGSSTIEGERND SEIN!

wieder für einen Quatsch erzählt hat. Ich habe also „Ja“ gesagt, aber „Nein“ gedacht.

Wenn ich eine neue Mannschaft übernehme, versuche ich zuerst eine Atmosphäre zu schaffen, die die Spieler ermutigt, ihre Meinung offen zu äußern. Ich fordere diese Offenheit auch ein und schaffe Gelegenheiten für einen konstruktiven Austausch, indem ich sie nach ihrer Einschätzung zu bestimmten Themen frage. Es ist mir sehr wichtig, dass sie sich an Entscheidungen beteiligen. Natürlich gibt es bei uns auch Dinge, die unverhandelbar sind: Bei bestimmten taktischen Maßnahmen ist die Meinung der Spieler unerheblich. Das gilt besonders für die Defensive, da dort Verlässlichkeit gefragt ist und nur wenig Spielraum für Kreativität besteht. Hinsichtlich der Offensive, wo dagegen auch kreative Lösungen gefragt sind, gestaltet sich die Sache anders.

Konflikt bedeutet in diesem Zusammenhang also, seine Meinung zu äußern, wenn es notwendig ist. So können wir Denkmuster aufbrechen und neue, effektivere Wege bestreiten.

MIT KONFLIKTEN UMGEHEN

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist der persönliche Umgang mit Konflikten. Wir haben alle eine „Werkseinstellung“ im Umgang mit Konflikten, die durch unsere Sozialisation geprägt ist. So habe ich z. B. von meinem Eltern nie gelernt, wie ich mich konstruktiv und möglichst objektiv mit einem Thema auseinandersetze, weswegen ich Konflikte lange Zeit vermieden habe. Doch dieses Verhalten stellt keinen geeigneten Ansatz dar, wenn ich eine Mannschaft führen und das Potenzial jedes Einzelnen herauskitzeln möchte. Stattdessen muss es das Ziel sein, vom Konflikt, der in unterschiedlichen Meinungen begründet liegt, zu einer praktikablen Form der Zusammenarbeit zu kommen, denn im Hinblick auf eine nachhaltige Mannschaftsführung ist Zusammenarbeit der beste Weg.



Wer den offenen Diskurs befördert, kann von dem damit einhergehenden Perspektivwechsel profitieren.

FALLBEISPIEL

Als Trainer der ZSC Lions (Zürich) lagen wir im Play-off-Spiel gegen Genf zurück. Ich stand an der Bande und hatte einen Spieler vor mir, der die von mir gewünschte Offenheit – den Konflikt – lebte. Ich sagte zu ihm: „Ryan, ich werde gleich den Torhüter rausnehmen und ich weiß nicht, welchen Spieler ich noch bei bereits vier Stürmern und zwei Verteidigern auf das Eis bringen soll.“ Beim Eishockey besteht die Möglichkeit, den Torhüter durch einen Feldspieler zu ersetzen, um so im Feld in Überzahl zu agieren. Er erwiderte: „Spiel doch mit fünf Stürmern und nur einem Verteidiger.“ Für mich war das eine Erleuchtung, da ich so sehr in meinem alten Denkmuster gefangen war, dass ich selbst gar nicht darauf gekommen wäre. Hätte er sich nicht getraut, offen seine Meinung auszusprechen, hätten wir an diesem Tag Genf nicht geschlagen und auch die Meisterschaft nicht gewonnen.



IM DIENST DER MANNSCHAFT

Nur weil ich sage, dass wir jetzt dieses oder jenes tun, habe ich keine Sicherheit, dass die Mannschaft meine Vorstellung auch umsetzt. In unserer Position muss es gelingen, persönliche Ziele mit den Mannschaftszielen in Einklang zu bringen, damit sich jeder in den Dienst des Teams stellt. Wirtschaftspsychologen haben herausgefunden, dass folgende drei Aspekte von elementarer Bedeutung sind, um zufriedene und produktive Mitarbeiter zu haben: Autonomie, Kompetenz und Zugehörigkeit.

TAKE-AWAYS

- > KENNE DEIN WARUM!
- > MACH (NUR) DEINEN JOB!
- > ERMÄCHTIGE ANDERE!

Autonomie

Hier geht es darum, dass die Spieler einen gewissen Freiraum und die Möglichkeit haben, selbst Entscheidungen zu treffen. Als ich noch als Aktiver auf dem Eis stand, benötigte ich auch Leitplanken, die eine gewisse Spielweise vorgeben. Aber innerhalb dieser war es mir sehr wichtig, selbst entscheiden zu können. Dieses Autonomiebedürfnis beschränkt sich aber keinesfalls auf das Spielfeld (siehe Fallbeispiel).

Kompetenz

Kompetenz bedeutet in diesem Zusammenhang, einen Spieler in eine Position zu bringen, in der er seine Stärken einbringen kann, ohne unter- oder überfordert zu sein. Dazu gehört auch, seinen Beitrag am Mannschaftserfolg anzuerkennen und seine Leistungen wertzuschätzen, auch wenn sie vielleicht einen geringeren Umfang haben als die eines anderen Akteurs.

Zugehörigkeit

Das Gefühl, zu etwas dazuzugehören, das größer ist als man selbst, kann Menschen beflügeln. Hierbei ist allerdings zu beachten, dass wir diese Zugehörigkeit nur bedingt herstellen können. Unsere Aufgabe kann lediglich darin bestehen, den Rahmen dafür zu schaffen. Dieser muss dann aber von der Mannschaft gefüllt werden.



Gute Trainer sind in der Lage, jeden Spieler gemäß seiner Stärken einzusetzen und ihn in den Dienst der Mannschaft zu stellen.

FALLBEISPIEL

Ein ausländischer Profi eines Spitzenklubs der DEL war dabei, den Klub zu verlassen. Da ich eine gute Beziehung zu ihm hatte, fragte ich ihn, warum er den Verein wechselt. Er antwortete, dass er eine bessere Work-Life-Balance benötige. Mit anderen Worten: Er hatte die Nase voll davon, dass bei seinem alten Verein soviel Micromanagement betrieben wurde. Beim Training und bei der Ernährung wurde ihm ständig über die Schulter geschaut. Für jemanden, der Autonomie benötigt, um zu gedeihen, ist eine solche Kontrolle kontraproduktiv.

Foto: IMAGO/ActionPictures

Foto: IMAGO/Matthias Koch



KULTUR DER VERANTWORTUNG

Mit Verantwortung gehen eine gewisse Macht und damit verbunden Handlungsspielräume einher. Im selben Maße sind wir bei Fehlern, Rückschlägen oder ausbleibenden Erfolgen auch rechenschaftspflichtig. Wenn ich für etwas verantwortlich bin, sollten sich andere darauf verlassen können, dass ich die mir anvertrauten Aufgaben gewissenhaft erledige und mit ne-

TAKE-AWAYS

- > ÜBERNIMM VERANTWORTUNG!
- > MITSPIELER MÜSSEN SICH GEGENSEITIG ZUR VERANTWORTUNG ZIEHEN!
- > DEFINIERE ERWARTUNGEN UND ROLLEN KLAR!
- > HALTE DEN KURS!

In schlechten Mannschaften zieht sich keiner zur Rechenschaft und niemand trägt Verantwortung. In guten Mannschaften übernimmt es der Trainer, während es in Spitzenmannschaften die Spieler selbst tun.

ROLLEN UND AUFGABEN DEFINIEREN

In unserer Funktion als Trainer müssen wir eine Vielzahl an Prozessen rund um das Team im Blick behalten. Je klarer ich Rollen und Ziele artikuliere, umso transparenter ist die Accountability. Dabei hat es sich bewährt, Verantwortlichkeitsbereiche klar festzulegen. Wir sollten uns aber bewusst machen, dass am Ende des Tages wir für das große Ganze verantwortlich sind. Über die ganze Saison hinweg ist es letztlich immer der Trainer, der den Kurs bestimmt, ihn hält und gegebenenfalls nachjustieren muss. Dabei darf er sich aber gerne Unterstützung mit ins Boot holen.



Ungeachtet aller Widrigkeiten sollte sich ein Trainer immer vor seine Mannschaft stellen.

Foto: IMAGO/Eibner

gativen Konsequenzen entsprechend umgehe. Dafür ist es zunächst notwendig, sich selbst immer wieder zur Rechenschaft zu ziehen, indem ich mir folgende Fragen stelle: Sind meine Handlungen korrekt? Ist das, was ich mache, richtig? Im Umgang mit einer Mannschaft bedeutet Verantwortung übernehmen, dass ich mich hinter sie stelle und den Kopf bei Misserfolgen hinhalte. Ebenso wichtig ist es aber auch, sie in die Pflicht zu nehmen und eine Kultur zu etablieren, in der sich die Spieler gegenseitig zur Rechenschaft ziehen. In diesem Zusammenhang sprechen wir auch von Rechenschaftspflicht. Dabei muss aber stets darauf geachtet werden, dass die Kritik nicht aus dem Ruder läuft oder sogar Formen des Mobbing annimmt. Stattdessen sollen sich die Teammitglieder gegenseitig dabei unterstützen, jeweils ihr volles Potenzial abzurufen.

FALLBEISPIEL

Im Finale um die deutsche Eishockeymeisterschaft spielten wir gegen die Eisbären Berlin. Uns fehlte lediglich ein Sieg und wir führten bereits 5:2. Auch wenn so ziemlich alle davon ausgingen, dass uns dieser auch gelingt, verloren wir schließlich 5:6 nach Verlängerung. Bei der Pressekonferenz nach dem Spiel bekam ich die Frage gestellt, warum ich kein Time-Out genommen habe und ich erwiderte: „Wenn die Mannschaft nicht in der Lage ist, einen Dreitore-Vorsprung zu verteidigen, dann hat sie es an diesem Abend nicht verdient zu gewinnen.“ Diese Aussage bereue ich. Ich weiß heute noch, wie es sich angefühlt hat, am nächsten Tag die Kabine zu betreten. Ich hatte die Mannschaft vor den Bus geworfen, nur um mich aus der Verantwortung zu nehmen.



TAKE-AWAYS

- > SEI EINE INSPIRATION!
- > DER PROZESS ZÄHLT!
- > HABE SPASS!

LANGFRISTIGE ENTWICKLUNG

Ich habe meine Mannschaft regelmäßig nach einem Sieg zusammengestaucht, wenn wir einfach nicht gut gespielt hatten. In diesem Zusammenhang spreche ich immer von der inneren Anzeigetafel. Wenn sie am Ende des Abends stimmt, wird langfristig auch die für alle wahrnehmbare Anzeigetafel das richtige Ergebnis zeigen. Allzu häufig vernachlässigen wir den Prozess und berücksichtigen ausschließlich das Resultat. Ich bin nicht so naiv, zu glauben, dass ich nicht an Ergebnissen gemessen werde, aber für eine nachhaltige Teamkultur ist viel entscheidender, wie wir uns präsentieren.

MIT FEHLERN RICHTIG UMGEHEN

Selbst wenn wir Profis sind und uns ausschließlich mit Experten umgeben: Fehler lassen sich nicht vermeiden. Sie gehören zum Sport. Entscheidend ist, wie wir mit ihnen umgehen. Ein Sprichwort lautet „fall seven rise eight“, was frei übersetzt soviel bedeutet wie „man muss immer einmal öfter aufstehen, als man hinfällt.“ Dieses Aufstehen sollte dann aber mit der Gewissheit einhergehen, dass ich die Gestaltung meiner Zukunft in den eigenen Händen halte. Eine solche Perspektive bei den Spielern zu erzeugen, gehört auch zu den Aufgaben eines Trainers. Dafür ist es notwendig, ambi-

tionierte, aber erreichbare Ziele zu entwickeln und mit einem realistischen Optimismus an ihrem Erreichen zu arbeiten. Wenn Vertrauen der Klebstoff ist, der eine Mannschaft zusammenhält, dann ist Glaube das, was eine Mannschaft antreibt, immer wieder ihre Leistung zu bringen.



Einer der Erfolgsfaktoren von Steffen Baumgart: Immer wieder den Glauben vorleben.

Foto: IMAGO/Ulrich Hufnagel

10 STEPS ZU DEN LETZTEN 10 PROZENT

Was tun, wenn ...

- > ... sich alles gegen einen verschworen zu haben scheint,
- > ... der Gegner schier übermächtig auftritt,
- > ... Mitspieler vorschnell aufgeben und nur noch wenige Minuten zu spielen sind, um mit einer Situation das ganze Spiel zu verändern?

Dieser Band aus der Reihe *Fußballtraining Fokus* bietet Ideen, Inputs sowie Lösungsmöglichkeiten zu allem, was man unter „Mentalität“ versteht, und ist für jeden Fußballspieler zum Selbststudium genauso geeignet wie für Trainer im Amateur- und Profibereich!

Mentalität entwickeln. Wie man die letzten 10 Prozent herausholt.
68 Seiten, 14,80 Euro

0251/23005-11
buchversand@philippka.de
www.philippka.de