



QR-Code mit dem Smartphone
scannen und Video ansehen

Prof. Dr. Jan Mayer | Sportpsychologe

„Make them go!“ Grundvoraussetzungen für effektives Coaching

Prof. Dr. Jan Mayer referiert über die Rolle des Trainers und seine Herausforderungen im Umgang mit dem einzelnen Spieler und der gesamten Mannschaft.

Als praktisch tätiger Sportpsychologe beschäftigt man sich in umfangreichen Maße mit den Spielern. Diagnostik, psychologische Fertigkeiten und auch die Teamentwicklung sind dabei zentrale Tätigkeitsfelder. Aber nicht nur die Spieler, sondern auch die Trainer sind eine bedeutende Zielgruppe eines Sportpsychologen. „Coach the coach“ ist die Devise, um dessen Wirken gegenüber seinen Mitarbeitern zu verfeinern. Dem Trainer muss klar sein, dass er in vielen Situationen eine besondere Vorbildfunktion einnimmt.

Wenn man in der Funktion des Sportpsychologen über viele Jahre in verschiedenen Sportarten tätig ist, erkennt man mit der Zeit, wie außergewöhnlich das Zusammenspiel innerhalb einer Gruppe, aber auch zwischen Mannschaft und Trainer ist. Einiges, was man in der Theorie für undenkbar gehalten hätte, funktioniert in der Praxis. Manches aber auch nur in bestimmten Situationen und mit entsprechenden Personen. So oder so muss eines immer stimmen: Der sportliche Erfolg!

Die Rolle des Trainers

Die Aufgabe des Trainers ist mit der von Führungskräften in der Wirtschaft oder den pädagogischen Aufgaben in der Schule nicht direkt vergleichbar. Denn im Zentrum seines Handelns steht die absolute Orientierung am Erfolg – egal mit welchen Methoden dieser ermöglicht wird. Wenn der Trainer auf ei-

nem sehr hohen psychologischen und pädagogischen Niveau arbeitet, aber jedes Spiel verliert, wird er seinen Job nicht lange behalten. Er ist abhängig von den Leistungen der Sportler. Es ist auch schon vorgekommen, dass ein Trainer einen Job verloren hat, weil man ihm eine zu pädagogisch orientierte Arbeitsweise nachsagte.

Öffentlichkeit und Zeit als Herausforderung

Der Trainerjob hat zwei weitere, spezielle Herausforderungen. Eine davon ist die Öffentlichkeit. Jeder am Spielfeldrand weiß es besser! Vom Vater eines Jugendspielers über den fanatischen Fan bis hin zum Zeitungsredakteur. Sie haben keine Hemmungen, den Trainer zu kritisieren, egal welche Kompetenz sie besitzen. Der zweite besondere Faktor ist die Zeit. Der absolute Erfolg soll sich bestmöglich schon nach wenigen Wochen einstellen. Die Geduld, den Trainer etwas entwickeln zu lassen, haben nur die wenigsten Vereine. Das Tagesgeschäft holt alle Beteiligten schnell ein. Dennoch gibt es erfolgreiche Trainer, die sich über einen langen Zeitraum im Spitzenbereich des Fußballs halten. Sie scheinen etwas richtig zu machen!

Motivation

Im Fußball ist die Einflussnahme durch externe Motivation begrenzt. Die Möglichkeit, Sportler durch hohe Prämien per-

manent zu Höchstleistungen zu bringen, ist limitiert. Ohne eine hohe intrinsische Motivation wird der Erfolg auf Dauer unmöglich zu realisieren sein. Intrinsische Motivation resultiert aus der Tätigkeit an sich (Fußball muss Spaß machen) und auch den Gegebenheiten im Umfeld (Fußball muss hier mit diesem Team und diesem Trainer attraktiv sein). Und genau hierin liegt die Aufgabe des Trainers: Eine Atmosphäre in der Beziehung zu jedem Spieler und zwischen den Spielern zu kreieren, in der sich jeder für den anderen aufopfert. Ein langer Weg, aber kein unmöglicher!

Die Welt entsteht im Kopf

Wenn man intrinsisch motivieren möchte, muss man den Menschen als bio-psychosoziales System betrachten. Jedes System ist abhängig von den situativen Rahmenbedingungen. Dies bedeutet, dass ein Fußballspieler unter gewissen individuell stimmigen Rahmenbedingungen Höchstleistungen vollbringen kann und in anderen Konstellationen dagegen nicht. So erklärt sich das Beispiel eines Stürmers, der in einer Saison 2Torschützenkönig wird, nach einem Vereinswechsel jedoch kaum noch trifft.

Das System „Mensch“ ist sehr komplex und funktioniert individuell sehr verschieden, da jeder Mensch aufgrund seiner genetischen Eigenschaften und seiner sozialen Prägungen eine andere Lerngeschichte hat. Deshalb kann die eigene Wahrnehmung der Wahrheit eine individuell ganz verschiedene sein, da es sich dabei um einen gelernten, sozialen Konsens handelt, den der Mensch im Kindergarten, der Schule und in der Berufswelt zu interpretieren gelernt hat. Die Welt entsteht im Kopf!

Systemtheoretische Grundprinzipien

Das Wissen um die sehr individuellen Grundlagen des Menschen gilt es nun als Trainer zu nutzen. Aus der Praxis ist jedoch bekannt, dass man als Trainer von außen niemanden so einfach konstruktiv verbessern kann. Es gibt kein vorgegebenes Schema, wie man z. B. aus einem Talent einen Bundesligaspieler formt. Direkte Veränderungen einer Person von außen sind in anderer Hinsicht sehr einfach: und zwar destruktiv! Ein hochtalentierter Spieler, der kaum Spielzeit bekommt und im Training links liegen gelassen wird, wird sich kaum weiter entwickeln. Eine konstruktive Veränderung ist immer eine Eigenleistung des Spielers. Die Aufgabe seines Trainers besteht also darin, ihm die bestmöglichen Rahmenbedingungen zu schaffen, damit er basierend auf einer hohen intrinsischen Motivation, den nächsten Schritt gehen kann!

„Bei der Musik von Ribery macht es nur „bummbummbumm“. Das ist nicht direkt etwas für mich, aber ich höre es mir an. Es ist auch meine Aufgabe, die unterschiedlichen Charaktere verstehen zu lernen.“ (Jupp Heynckes, Spiegel 2013)

Führung

Wer verändern will, muss führen! Führung muss jedoch als Dienstleistungsverhältnis verstanden werden. Es geht nicht nur darum, die taktische Richtung vorzugeben, sondern vielmehr den Spieler als Gesamtbild zu verstehen. Fragestellungen wie, „was will er mit der Mannschaft erreichen“, „wie ist seine Vergangenheit als Fußballer und als Mensch“ und „wie ist seine aktuelle persönliche Situation“ sind besonders wichtig. Nur wenn der Trainer möglichst viele Informationen

über den Spieler hat, kann er die Rahmenbedingungen so gestalten, dass es die Entwicklung des Spielers fördert.

„Ich“

Die wichtigste Rahmenbedingung, die bei einem Fußballer stimmig sein muss, ist der Trainer selbst! Dabei spielt die Kommunikation des Trainers eine große Rolle. Viele Trainer reden vorwiegend zur Mannschaft, verteilen dabei Aufgaben für das kommende Spiel und sind sich sicher, dass ihre Ideen

„Ich würde sagen, dass neben rein sportlichen Erwägungen wie Trainingsgestaltung, Auswahl des Spielsystems oder taktischen Fragen rund die Hälfte meiner Arbeitszeit dem Gedankenaustausch mit meinen Spielern dient. Vielleicht ist es sogar noch etwas mehr.“

(Vicente del Bosque, Spiegel 2012)

funktionieren würden, da sie ja alles thematisiert hätten. Jedoch kann das, was der Trainer zur Allgemeinheit spricht, von jedem Spieler individuell und für sich vollkommen frei interpretiert werden. Wenn es schlecht läuft, hat eben jeder die Anweisungen des Trainers anders aufgefasst.

In der Kommunikation mit den Spielern muss sich der Trainer außerdem seiner non-verbalen Signale bewusst sein. Sobald man das Wahrnehmungsfeld eines Sportlers betritt, interpretiert dieser alles, was er sieht! Ein ganz bedeutender Punkt ist in diesem Zusammenhang die Souveränität des Trainers.

Drei Fertigkeiten der Selbstkompetenz

Um Souveränität zu entwickeln, braucht der Trainer eine hohe Selbstkompetenz. Diese beinhaltet eigentlich auch die klassischen sportpsychologischen Fertigkeiten, die wir jedem Fußballer beibringen sollten, die aber auch der Trainer beherrschen muss.

Konstruktives Denken

Unter dem Stichwort des konstruktiven Denkens versteht man den adäquaten Umgang mit Selbstgesprächen. Häufig ist man sich seiner Selbstgespräche gar nicht bewusst, obwohl wir permanent Selbstgespräche führen. Als seltsam werden sie oft betrachtet, wenn sie laut durchgeführt werden. Dieses Phänomen kann bei Sportlern besonders in Drucksituationen beobachtet werden. Denn ein Selbstgespräch dient dort nicht der Kommunikation, sondern der Regulation. Einige Spitzensportler führen unmittelbar vor dem Wettkampf ein systematisches Selbstgespräch, um unzweckmäßigen, negativen Gedanken keine Chance zu geben, die eigene Konzentration zu stören. Der Kopf wird damit „beschäftigt“ und unzweckmäßige Gedanken können so erst gar nicht aufkommen.

Per Selbstgespräch lässt sich auch die eigene Befindlichkeit regulieren. Häufig entsteht eine negative Befindlichkeit durch im Moment störende Außenfaktoren. Dazu zählen z. B. das Wetter, das Stadion, die Mitspieler oder auch der Trainer. Jeder Spieler hat seine Komfortzone in der er sich wohlfühlt. Doch ganz wesentlich ist die Einsicht des Sportlers, dass die Umweltbedingungen eigentlich gar nichts für seine Befindlichkeit können. Er selber hat die Entscheidungsgewalt und die Verantwortung dafür zu sorgen, dass unabhängig der Umweltbedingungen die eigene Befindlichkeit positiv ist. Diese Fertigkeit gilt sowohl für Spieler, als auch für Trainer!

Mentales Training

Das mentale Training ist eine sehr gute Methode, sich schon weit im Vorfeld mit stressrelevanten Situationen auseinanderzusetzen. Dabei werden verschiedene Eventualitäten geistig durchgespielt. In dem Moment, in dem eine solche Situation real passiert, ist man vorbereitet und kennt eine passable Handlungsoption. Für den Trainer liegt darin die Chance, in schwierigen Situationen souverän zu wirken und zu handeln.

Aktivationsregulation

Auch der Trainer muss sich erholen! Nur wer eine „volle Batterie“ hat, kann auch Leistung bringen. Dies erfordert eine gute Zeitplanung, da der Trainer grundsätzlich am Wochenende arbeitet und somit andere Freizeitmöglichkeiten hat, als z. B. seine Familie. Auch das Handy muss nicht 24 Stunden am Tag angeschaltet sein!

„Du“

Ist der Trainer in seinem Auftreten sicher und souverän, kann er auch adäquat mit seinen Spielern umgehen. Wenn der Trainer keine positive Befindlichkeit ausstrahlt, merken das die Spieler und das Funktionsteam sofort. Es kann eine Mannschaft sehr negativ beeinflussen, wenn es nur noch um die Laune des Cheftrainers geht. Hat sich der Trainer dagegen in seinen gesamten Verhaltensweisen unter Kontrolle, verlagert sich der Fokus vom „Ich zum Du“.

Eine wesentliche Komponente des „Du“: Die Spieler brauchen Vertrauen! Viele von ihnen sind sehr sensibel und achten ganz genau darauf, wie der Trainer auf sie zugeht und mit ihnen spricht. Oft geht es einfach nur darum, dem Spieler etwas zuzutrauen. Dabei ist es entscheidend, dass er nicht mit Situationen konfrontiert wird, die er aufgrund seiner aktuellen Leistungsfähigkeit nicht bewältigen kann. Der Trainer muss herausfinden, was der Spieler zu leisten im Stande ist, um ihm dann angemessene Aufgaben zu stellen. Nach bewältigter Aufgabe entsteht im Spieler so etwas wie Stolz. Und dies fördert nicht nur das eigene Selbstbewusstsein, sondern auch die Vertrauensbasis zum Trainer.

Zuhören können

Doch wie weiß ein Trainer, was er dem Spieler zutrauen kann? Die eigentlich wichtigste Kompetenz einer Führungsperson ist neben dem Reden die Fähigkeit des Zuhörens. Wenn der Trainer richtig zuhören will, muss er vor dem Gespräch eine innere Neutralität aufbauen. Man kann nicht aus einem Streitgespräch direkt in den Dialog mit dem nächsten Spieler gehen! Die neutrale Ebene signalisiert dem Spieler auch eine gewisse Offenheit und das Interesse an seiner Person. Das Gespräch sollte in einer angemessenen Zuhöreratmosphäre stattfinden. Ein „Einzelgespräch“, an dem Co-Trainer, Manager und Präsident des Vereins teilnehmen, wird den Spieler nicht zu offenen Äußerungen verleiten. Der Ort spielt dabei eine untergeordnete Rolle. Dies kann auf dem Weg zum Trainingsplatz oder zum Mannschaftsbus, aber auch auf einer gemeinsamen Autofahrt geschehen. Innerhalb des Gespräches ist es oft ratsam, nachzufragen, ob man die Aussagen des Spielers auch richtig verstanden hat. So werden Interpretationsspielräume klein gehalten.

Dass die Atmosphäre stimmt, merkt man meistens, wenn der Spieler mehr erzählt, als der Trainer gefragt hat. Diese Situation sollte man nutzen, um noch mehr zu erfahren. Einige Trainer wählen z. B. im Trainingslager bewusst das Zimmer direkt am Fahrstuhl, um die Gesprächsinhalte der Spieler auf dem Weg zum Essen oder Training zu hören. Ein Mitglied im Trainerstab, das immer viel von den Spielern mitbekommt, ist der Physiotherapeut. Er bietet eine permanente Zuhöreratmosphäre, da die Spieler bei ihm häufig alleine und durch die Behandlung meist auch entspannter sind.

Beim Zuhören kommuniziert man übrigens auch über die non-verbale Ebene. In diesem Punkt ist ratsam, sich ein Feed-

back über die eigene Wirkung von einer anderen Person einzuholen. Nichts ist wertvoller als ehrliches Feedback!

Der Pygmalion-Effekt

Mit dem Pygmalion-Effekt ist in diesem Zusammenhang gemeint, dass ein von seinem Spieler überzeugter Trainer diesen sogar unbewusst besonders fördert. Über positive Aussagen, besondere Zuwendung und andere Möglichkeiten des Trainers, seine positive Einschätzung des Spielers zu übermitteln, steigert der Spieler tatsächlich seine Leistung. Wenn ein Trainer viel von einem Talent hält, wird es sich auch entsprechend entwickeln. Ist der Trainer jedoch nicht überzeugt, wird die Entwicklung eher stagnieren oder sogar zurückgehen.

Mit diesem Wissen sollte der Kader einer Mannschaft zusammengestellt werden, um die Potenziale der Spieler auszuschöpfen und gleichzeitig auch die Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zu legen. Dass ein Trainer jungen Spielern sehr früh die Chance gibt, sich auf allerhöchstem Niveau zu zeigen, zeugt von einem ausgeprägten Selbstbewusstsein und Mut des Trainers, da das auch immer ein Risiko beinhaltet. Auf der anderen Seite werden es die Spieler ihm nicht vergessen, dass er ihnen den nächsten Schritt ermöglicht hat und ihm auch in schwierigen Situationen folgen!

„Wir“

Ein erfolgreiches Team braucht neben den intrinsisch motivierten Spielern und dem Trainer, der an sie glaubt, auch passende Mitspieler. Es ist eine weitere wesentliche Aufgabe des Trainers, aus einer Gruppe ein Team zu formen.

Jedes Team durchläuft in seiner Findungsphase eine Entwicklung, die Zeit benötigt. Zeit, die man im Leistungsbereich meistens nicht hat. Der Trainer muss die Nerven und die Geduld haben, die Spieler diesen Entwicklungsprozess durchlaufen zu lassen. In der Findungsphase wird der Trainer zum Prozessgestalter, der sich auch Auseinandersetzungen innerhalb des Teams stellen muss. Sollte es der Trainer schaffen, dass sich die gewünschten Werte und Normen innerhalb des Teams stabilisieren, kann er erleben, dass das Team in die „Performing-Phase“ gelangt, in der Hierarchien aufplatzen und es nur noch um die Sache geht. Man spricht in dieser Situation wie in der Natur von Schwarmintelligenz. Jeder übernimmt Verantwortung, wenn er gebraucht wird. Es herrscht eine Phase des gegenseitigen Euphorisierens, in der das Team und jedes Mitglied über sich hinaus wächst. Denn es steht nur eines im Zentrum allen Handelns: der Erfolg der Mannschaft! <

Phasenmodell zur Teamentwicklung nach Tuckman (1965)



ALLES GUT AUFGESTELLT?

Sportunfälle sind kein Schicksal:

SEI-KEIN-DUMMY.DE

Die Präventionsoffensive der VBG.



Jetzt am Ball bleiben und Leistung steigern!



Profitieren Sie jetzt von den Tipps und Tools zum Thema Ausbildung und Organisation – denn ein professionell geführter Verein mit gut ausgebildeten Trainern ist die beste Voraussetzung für weniger Verletzungen bei Ihren Sportlern.

WWW.SEI-KEIN-DUMMY.DE



**Ihre gesetzliche
Unfallversicherung**