



QR-Code mit dem Smartphone  
scannen und Video ansehen

Markus Weise | Ehemaliger Leiter Konzeptentwicklung der DFB-Akademie

## „Hey Trainer, kannst Du auch Coach?“

Als Trainer im Damen- und Herren-Hockey gewann Markus Weise drei olympische Goldmedaillen. Dem Plenum des ITK gibt er einen Einblick über die Rolle belastbarer Beziehungen bei der Suche nach Spitzenleistungen.

Ist ein Coach ein Trainer, nach „dessen Pfeife“ alle tanzen müssen oder braucht man ein wenig mehr, um seine Athleten zu Spitzenleistungen zu bringen? Man braucht natürlich mehr: Es kommt vor allem darauf an, dass auf der Basis von belastbaren Beziehungen gecoacht wird. Es macht einen großen Unterschied, ob Trainer belastbare oder belastete Beziehungen zu ihren Athleten haben, denn bei belasteten Beziehungen kann keine Spitzenleistung generiert werden, bei belastbaren Beziehungen jedoch schon.

### Erfolgs- versus Leistungsziele

Es gibt Erfolgsziele und Leistungsziele. Erfolgsziele sind wichtig und sollten inspirierend sein. Das Ziel mit unserer Hockeymannschaft vor den Olympischen Spielen 2012 in London war, als Team die Goldmedaille zu holen. Dieses sehr ambitionierte und inspirierende Ziel sollte den Coach nur etwa fünf Prozent seiner gesamten Zeit beschäftigen. Viel wichtiger war die Ebene der Leistungs- und Handlungsziele. Dazu zählen beispielsweise Technikziele, Athletikziele, mentale Ziele oder Taktikziele. Denn Erfolgsziele haben einen Nachteil. Sie können einem schnell „um die Ohren“ fliegen, weil es viele Einflussfaktoren gibt, die man selbst nicht steuern kann. Deshalb sollte man in der Tagesarbeit auf der Ebene der Leistungs- und Handlungsziele arbeiten. Diese Ziele liegen fast zu 100 Prozent im eigenen Einflussbereich. Wenn man an diesen Zielen arbeitet, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sich Erfolg ein-

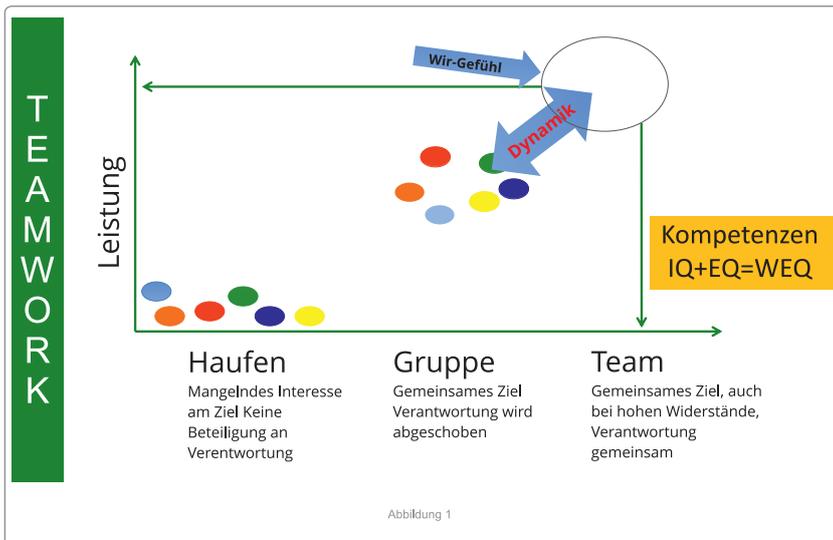
stellt. Mit diesen Teilzielen kann man der eigenen Mannschaft auch Vorteile mitgeben, die sie von anderen Teams abhebt und einen Wettbewerbsvorteil ermöglicht. Beispielsweise spezielle Standards oder Angriffsschemata. Im Training muss man sich zwei oder drei Wettbewerbsvorteile mit seiner Mannschaft erarbeiten, um einen ersten Platz gewinnen zu können.

### Belastbare Beziehungen

Im Coaching-Prozess können auch Reibungen entstehen, daher muss die Beziehung zu den Athleten belastbar sein. Dies erreicht man mit gelebten Werten in der Teamumgebung, in der man arbeitet. In diesem Zusammenhang sind dabei von großer Bedeutung Ehrlichkeit, Selbstbestimmtheit und Vertrauen. Man kann keine belastbaren Beziehungen zu den Spielern aufbauen, wenn keine ehrliche Teamumgebung existiert und wenn man nicht auf der Basis von Vertrauen arbeitet. Sollen Spieler mündige Persönlichkeiten sein, die im Spiel gute Entscheidungen treffen, dann brauchen sie eine Umgebung, in der sie selbstbestimmt arbeiten können.

### Vom Haufen zum Team

Wenn man die Zusammenarbeit vom Menschen aus betrachtet und in Beziehung zum Thema „Leistung“ setzt, kann man drei Kategorien bilden. Es gibt den Haufen, die Gruppe und das Team (siehe Abbildung 1). Der Haufen hat kein Interesse am Ziel und beteiligt sich auch nicht an der Verantwortung.



Das Wissen über den Sport und eine gute Trainingsumgebung ergeben das Können. Je mehr fachliches Wissen man hat und je besser man weiß, wie eine gute Lernumgebung im Training auszusehen hat, desto mehr Können entsteht auf Seiten der Spieler. Können in Kombination mit Coaching ergibt im Idealfall wettkampfstabiles und lösungsorientiertes Handeln des Teams. Je wettkampfstabiler Trainer und Spieler ihre Aufgaben erledigen, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit auf Erfolg. Trotzdem gewinnt man nicht jedes Spiel. Nicht jedes Spiel, in dem die Mannschaft alles richtig macht, ist automatisch auch ein erfolgreiches Spiel.

Denn Erfolg wird maßgeblich beeinflusst von Faktoren, die man selbst nicht in der Hand hat. Ein Beispiel: Man hat das Erfolgsziel, in einem Jahr Fünfter in der Liga zu werden. Leider gerät der talentierte Zehner nach der zweiten Trainingseinheit unverschuldet in

einen Autounfall und fällt sechs Monate aus. Dann wird im zweiten Spiel auch noch der beste Stürmer gefoult und fällt neun Monate aus. Wird man in der Saison nicht Fünfter, sondern Siebter, hat man das Erfolgsziel nicht erreicht. Trotzdem kann man von einer gelungenen Saison sprechen. Deshalb sollte der Fokus im Coachingprozess auf Leistungszielen und dem Thema des „Gelingens“ liegen.

einen Autounfall und fällt sechs Monate aus. Dann wird im zweiten Spiel auch noch der beste Stürmer gefoult und fällt neun Monate aus. Wird man in der Saison nicht Fünfter, sondern Siebter, hat man das Erfolgsziel nicht erreicht. Trotzdem kann man von einer gelungenen Saison sprechen. Deshalb sollte der Fokus im Coachingprozess auf Leistungszielen und dem Thema des „Gelingens“ liegen.

Eine Gruppe hat ein gemeinsames Ziel – aber wenn es eng wird, wird die Verantwortung abgeschoben. Mit Gruppen kann man gute bis sehr gute Leistungen erzielen. Die Arbeit mit Kadern ist eine klassische Arbeit mit einer Gruppe. Um Goldmedaillen zu gewinnen braucht man aber herausragende Leistungen. Die gibt es nur in einem Team. Ein Team hat gemeinsame Ziele und diese werden auch gegen Widerstände verfolgt. Die Verantwortung wird gemeinsam getragen. Was ist nun der Job des Trainers? Kombiniert man den „Fußball-IQ“, der beschreibt, wie Fußball funktioniert, mit dem „emotionalen-IQ“, dann entsteht die „Teamintelligenz“, der „We-IQ“. Ist sie gegeben, dann können Spitzenleistungen generiert werden. Wenn der Trainer nur Fußball vermittelt, fehlt die emotionale Komponente. Dann entwickeln Teams nicht das Feuer, das man braucht, um Titel zu gewinnen. Man muss viel Zeit, Kompetenz und Energie in eine Gruppe stecken, damit sie sich am Wochenende in ein Team verwandelt und als Einheit auf dem Platz steht. Ein Indikator für das Vorhandensein eines Teams ist das „Wir-Gefühl“. Vergleicht man die erfolgloseste Saison mit der erfolgreichsten Saison, die man jemals gespielt hat, merkt man, dass sich die beste Saison deutlich anders angefühlt hat – nicht, weil man so oft gewonnen hat, sondern weil die Basis ein Wir-Gefühl war. Fehlt das Wir-Gefühl, spricht man nicht von Team, sondern von Gruppe. Die Kunst eines Coaches besteht darin, es immer wieder zu schaffen, aus einer Gruppe eine Mannschaft zu machen, die als Team agiert.

### Von „Charlie Brown“ zu „Superman“

Eine typische Trainerkrankheit ist die Idealvorstellung vom Sport. Man hat ein Spielsystem und für jede Position ein Profil von „Superman“ idealisiert. Im Training stehen aber nicht nur Superman und Supergirl sondern auch „Charlie Brown“ und „Lucy“. Charlie Brown und Lucy sind sehr gute Spieler, aber sie entsprechen nicht der Idealvorstellung. Ein Teil des Trainerjobs besteht darin, aus einem Top Talent wie Charlie Brown im Training Superman zu entwickeln. Dabei wird mit Handlungszielen gearbeitet, um die Lücken zwischen Lucy und Supergirl sowie Charlie Brown und Superman zu schließen.

### Transformationale Führung und relationales Coaching

Gute Coaches können aber auch erkennen, welche individuelle Stärke Lucy und Charlie Brown ohne weitere Entwicklung haben. Der Trainer muss die Spieler dazu bringen, diese individuelle Stärke auf den Platz zu bringen, was sehr anspruchsvoll ist. Dabei spricht man von transformationaler Führung. Diese ist werteorientiert, inspirierend und individuell. Man kann sich nicht immer nur vor die Mannschaft stellen und eine bessere Athletik oder einen höheren Taktik-IQ fordern. Man muss mit den Spielern individuell arbeiten. Es ist sehr motivierend für Spieler, wenn sie sehen, dass sich der Trainer von der Idealvorstellung verabschiedet und gemäß der individuellen Stärken mit allen vorhandenen Spielern Fußball spielen will. Das ist relationales Coaching, welches auf der Beziehungsebene stattfindet. Durch relationales Coaching bringt man Spieler aus der Entwicklungszeit im Training in die Ablieferungszeit am Wochenende. Man muss Spielern die Möglichkeit geben, gemäß ihren individuellen Stärken zu spielen.

### Von der Trainer- zur Coachingrolle im Spiel

Plakativ könnte man sagen, dass Leistung gleich Können mal Wollen sei. Aus der Coachingbrille betrachtet ist Leistung das Potenzial minus die Summe aller Störungen. Das Potenzial eines Spielers und damit die Leistung werden von jeder Störung verringert. Für den Coach ist die zentrale Aufgabe, die Summe der Störungen auf Null zu reduzieren, damit die Spieler auf den Platz gehen und das Potenzial gleich der Leistung ist. Das ist der Idealzustand. Das wichtigste im Training ist, Leistung zu entwickeln.

Wenn dann im Wettkampf nichts so funktioniert, wie man es trainiert hat, kommt das Coaching ins Spiel. Der Trainer stellt mit seinem Coaching sicher, dass die Leistung, die er über Monate oder Jahre mit den Spielern entwickelt hat, am Wochenende oder zum Turnier zur Entfaltung kommt. Dafür muss er am Spieltag die Rolle wechseln. Er muss aus der Trainerrolle, die immer nur richtig und falsch sieht, in eine Coachingrolle gehen, die Leistung zur Entfaltung bringt. Als Coach am Spielfeldrand zu stehen heißt alles zu sehen, das meiste zu übersehen und nur das Wesentliche zu korrigieren. Das ist eine andere Rolle als im Training!

### Zwischenfazit

Es macht Sinn, sich auf Basis von belastbaren Beziehungen um Spitzenleistungen zu bemühen. Das Ziel ist nicht immer, das beste Team zu haben, sondern persönliche Bestleistungen zu generieren. Wenn die Mannschaft vom Platz geht und jeder Spieler seine persönliche Bestleistung abgeliefert hat, kann man zufrieden sein. Vielleicht hat die Mannschaft gegen die Spitzenmannschaft, gegen die sie im letzten Jahr 0:7 verloren hat, nur 0:2 verloren. Das ist ein gelungenes Spiel und für eine Mannschaft motivierend.



### Beziehung zwischen Coach und Athlet

Es gibt drei Ebenen (siehe Abbildung 2), die eine gute, belastbare Beziehung zwischen dem Trainer und dem Athleten ausmachen: Zuerst ist es die emotionale Ebene. Belastbare Beziehungen haben mit den Werten Vertrauen und Respekt zu tun. Wenn diese Werte nicht vorhanden sind, kann man sich nicht vernünftig streiten. Ohne Sympathie und Nähe kann kein „Feuer“ in der Mannschaft entfacht werden. Es folgt die motivationale Ebene. Durch das „Wir-Gefühl“ entsteht Hoffnung auf Erfolg. Erfolg ist aber nicht immer das Gewinnen eines Spiels. Jeder muss seine eigene Definition finden.

Die dritte Ebene ist die Verhaltensebene. Der Athlet und der Trainer arbeiten zusammen im Geiste des „Wir-Gefühls“ an der Leistung. Der Spieler muss von dem Coach erwarten, dass er maximale Unterstützung bekommt. Unterstützung kann alles sein: ein „Tritt in den Hintern“, eine Umarmung, ein langes oder auch nur ein kurzes Gespräch. Der Trainer muss sich die Mühe machen, zu jedem einzelnen Spieler den individuellen Zugang zu finden, um eine Verbindung aufzubauen.

### Das Beispiel Phil Jackson und Michael Jordan

Phil Jackson hat zur Unterscheidung von guten und herausragenden Teams gesagt: „Good teams become great ones when the members trust each other enough to surrender the ME for the WE.“ Übersetzt: „Gute Teams entwickeln sich zu herausragenden Teams, wenn sich die Mitglieder so stark vertrauen, dass sie ihr Ego zugunsten eines Wir-Gefühls zurückstellen.“ In einer Profimannschaft gibt es viele Egomane. Das ist das Gegenteil von „Wir-Gefühl“.

Jackson war zwei Jahre Co-Trainer bei den Bulls als Michael Jordan dort gespielt hat. Die Bulls haben in dieser Phase viel gewonnen, aber nie den Titel geholt. Sie haben in der Offensive den Ball zu Jordan gespielt und er hat die Punkte gemacht. Er hat alle möglichen individuellen Titel abgeräumt, aber die Bulls sind nie Meister geworden. Nach zwei Jahren als Co-Trainer wurde Jackson zum Headcoach befördert. Er hatte eine andere Philosophie von Basketball. Er wollte „triangle offense“ (Dreiecksoffensive) spielen. Das heißt, dass man so lange spielt, bis man den Spieler gefunden hat, der die größten Chancen hat, die Punkte zu machen. Da Michael Jordan oftmals von den Abwehrreihen gedoppelt wurde, stand immer ein anderer Spieler frei.

Was macht man als erstes als neuer Cheftrainer bei den Bulls mit Jordan, der bis jetzt jeden zweiten Ball bekommen musste und selbst geworfen hat? Man könnte ihn auf die Bank setzen. Dann würde man die Machtkarte spielen und die Spieler nach seiner Pfeife tanzen lassen. Die Spieler, die jeden zweiten Ball zu Jordan gepasst haben, sonst aber keine eigenen Lösungen

parat haben, wären verloren. Der Clubeigner ruft an und fragt, was los ist. Die Medien lieben den neuen Trainer, weil er direkt in den Konflikt mit dem besten Spieler geht. Man ist ganz schnell auf dem falschen Spielfeld. Jackson wollte von Jordan, dass er den Vorteil für die Mannschaft erkennt und die Idee mitträgt, „triangle offense“ zu spielen. Also ging er mit ihm essen und erklärte sein Vorhaben. Jordan äußerte mehrere Bedenken. Jackson arbeitete die Liste nach und nach ab und zeigte ihm immer wieder, dass er seine Bedenken erst nimmt. Jordan ließ sich darauf ein, „triangle offense“ zu spielen und die Bulls gewannen drei Titel hintereinander.

Jordan hat zum Thema Erfolg und Teamspirit wiederum geäußert: „Success turns the we’s into me’s.“ Übersetzt: „Erfolg dreht das Wir-Gefühl um und die Egomane kommen wieder heraus.“ Das ist die Teamdynamik, die in jeder Gruppe steckt. Diese Prozesse müssen gute Trainer steuern. Sie müssen die Mannschaft so schnell wie möglich wieder in die richtige Richtung bringen. Je länger sie sich in die falsche Richtung bewegt, desto mehr wird das Team zur Gruppe und irgendwann zum Haufen.

### Teampyramiden

Es gibt eine Topteam-Pyramide und eine Flopteam-Pyramide. Die Topteam-Pyramide (siehe Abbildung 3) hat glatte Kanten und ist astrein gemauert. Die Basis hierfür ist Vertrauen. Diese Vertrauensbasis führt zu einer Streitkultur. Das heißt, Spieler sagen dem Trainer offen die Meinung, auch im offenen Kreis. Es ist wichtig, dass Spieler das machen. Sie müssen immer zum Coach kommen dürfen und sagen können, was sie nicht gut finden. Wenn ihnen das Vertrauen einmal auf die Füße fällt, ist die Vertrauensbasis sofort für lange Zeit zerstört. Es ist aber nicht alles „Friede-Freude-Eierkuchen“. Es wird sich auch mal gestritten, doch es geht immer um die Sache und nicht um die Person. Die Streitkultur führt dazu, dass die Spieler eine Selbstverpflichtung haben. Sie sagen ihre Meinung. Wenn sich dann gemeinschaftlich auf etwas anderes geeinigt wird, tragen sie die Entscheidung trotzdem mit. Dadurch entstehen Eigenverantwortung und Zielorientierung.

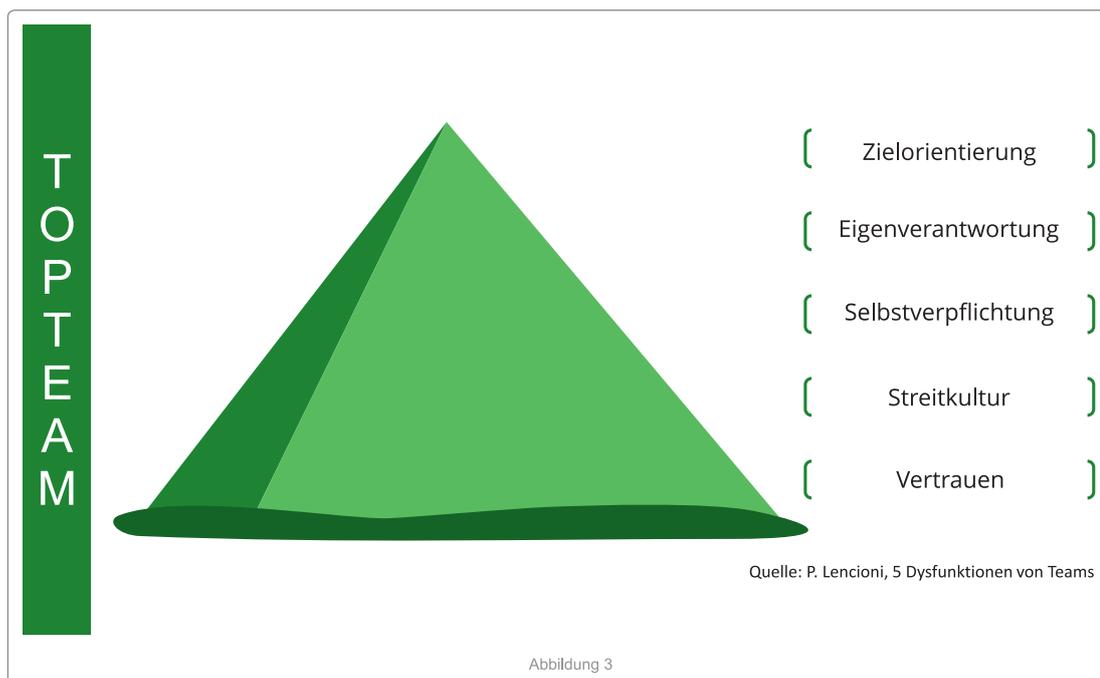
Demgegenüber steht vor der Flopteam-Pyramide ein Denkmal. Die Pyramide ist schlecht gemauert und hat keine glatten Kanten. Der Auftrag, eine schöne Pyramide hinzustellen, konnte aufgrund der fehlenden Vertrauensbasis nicht erfüllt werden. Das führt zu fehlender Offenheit und daraus resultieren Scheinharmonie und Zweideutigkeiten. Man hat eine Mannschaft, die sich uneinig ist und nicht einmal darüber spricht. Dadurch sinken die Standards in allen Bereichen. Am Schluss geht es nur noch um das Denkmal vor der Pyramide, um die Dominanz von Status und Ego. Mit dem Teamauftrag hat das nichts mehr zu tun.

### Der Umgang mit Persönlichkeiten

Es gibt ganz unterschiedliche Persönlichkeiten in einer Mannschaft. Es geht jedoch nie darum, Persönlichkeiten zu ändern. Das ist unfassbar schwer und dauert lange. Der Trainer muss stattdessen Verhalten steuern. Er will, dass sich alle einig sind und alle Spitzenleistungen bringen. Die Mannschaft besteht aus völlig unterschiedlichen Typen, aber auf der Verhaltensebene sollen alle gleich sein. Der Job des Trainers ist es, Verhalten so zu steuern, dass es bei allen so wettkampfstabil wie möglich ist.

### Die zwei Spielfelder des Trainers: Handlungsziele versus Erfolgsziele

Es gibt bildlich gesprochen zwei wichtige Spielfelder auf denen ein Trainer agiert. Auf Spielfeld 1 wird trainiert und gespielt. Um dort gut zu sein, muss man Handlungsziele verfolgen, lösungsorientiert sein und Aufgaben konsequent



erledigen. Wird das gemacht, steigt die Wahrscheinlichkeit, Erfolge zu holen. Das Team ist dadurch stabil und hat ein „Wir-Gefühl“. Es ist selbstüberzeugt und arbeitet auf höchstem Leistungsniveau. Die Leistung ist gleich dem Potenzial und die Störungen sind im Wettkampf uninteressant. Der Spieler weiß gar nicht, dass diese Störungen existieren. Er hat sie komplett ausgeblendet. Dann hat man ein Topteam.

Mit Spielfeld 2 hat ein Trainer ebenfalls zu tun. Hier gibt es Erfolgsziele. Spieleraussagen wie „wir sind fokussiert auf die drei Punkte.“ Sind zwar gut gemeint, aber vollkommen fehlgeleitet. Man ist auf dem Spielfeld nicht fokussiert auf drei Punkte, denn das ist ein Erfolgsziel. Man ist auf seine Leistungsziele fokussiert und vielleicht gewinnt man am Ende drei Punkte. Man ist auch nicht fokussiert auf innere Erwartungen, Erwartungen des Trainers oder den Druck von außen. Wieso ändern Mannschaften ihr Verhalten, wenn sie 1:0 führen oder 1:2 hinten liegen? Es gibt prinzipielle Verhaltensweisen, die eine Mannschaft immer zeigen muss. Nur, weil man 1:0 führt, kann man nicht aufhören, von diesen Prinzipien abzurücken. Ablenkungen durch die Medien sowie egoistische Spieler, die schon zufrieden sind, wenn sie gut aussehen, führen zu Instabilitäten und zu Aktionismus.

#### Beispiele für das Problem der beiden Spielfelder

Die deutsche Hockeynationalmannschaft kämpfte sich 2018 mit einem Tor in der Nachspielzeit im Viertelfinale wieder in das Olympische Turnier. Ein Olympisches Turnier im Hockey hat sieben Spiele. Dazwischen sind sechs Ruhetage. Das heißt, man hat sieben Spiele in 13 Tagen. Die Mannschaft wurde in den Medien hochgelobt. Dadurch wurde der Druck auf dem Spielfeld 2 sehr hoch. Obwohl der Trainerstab dachte, er hätte diesen Druck nehmen können, haben es die Spieler nicht rechtzeitig zurück auf Spielfeld 1 geschafft. Nachdem die Mannschaft gegen Argentinien im Halbfinale 0:5 zurück lag, ist sie wieder auf Spielfeld 1 gegangen. Sie konnte bis zum 2:5 aufholen, ist aber trotzdem ausgeschieden. Danach hat sie immerhin Bronze geholt. Es wäre machbar gewesen, ins Endspiel zu kommen, doch die Mannschaft hat den Schritt zurück auf Spielfeld 1 nicht rechtzeitig geschafft.

Das folgende Beispiel kennt jeder Trainer und auch Spieler: Man ist im Ballbesitz und der Schiedsrichter pfeift. Man weiß, dass die Entscheidung für einen selbst ausfällt, aber dann zeigt der Arm in die andere Richtung. In diesem Moment werden viele aus der Emotion heraus zum „Pinguin“. Das sieht dann

so aus: Der Schiedsrichter macht aus den eigenen Augen eine Fehlentscheidung. Man geht zu ihm hin, wackelt mit den Flügeln vor ihm herum und erzählt, dass er völligen Quatsch gepfiffen hat. Obwohl sie wissen, dass der Schiedsrichter seine Entscheidung nicht ändert, verhalten sich Coach und Spieler immer wieder wie ein Pinguin. Im Fußball kann man sich das leisten, weil das Spiel steht, wenn der Schiedsrichter gepfiffen hat. Im Hockey steht das

Spiel nicht. Es wird weiter gespielt. Der Gegner hat den Ball. Man selbst hat drei Spieler, die den Schiedsrichter coachen und deshalb in der Abwehr fehlen. Es ist aber kein Leistungsziel, den Schiedsrichter zu coachen. Der Pinguin befindet sich auf dem Spielfeld 2.

Zuletzt ein Beispiel mit positivem Ausgang. Nach drei Spielen bei den Olympischen Spielen 2008 in Peking war die Situation für unsere Hockeymannschaft folgende: Wir haben gegen China gewonnen und gegen Belgien und Südkorea unentschieden gespielt. Der nächste Gegner waren die sehr starken Spanier. Wir mussten gewinnen, um weiter zu kommen. Bei der Videobesprechung nach dem dritten Spiel habe ich keine Taktikbesprechung gemacht. Stattdessen habe ich alle 57 Pinguin-Szenen des Turniers zusammen geschnitten und sie hintereinander unkommentiert ablaufen lassen. Dann habe ich den Spielern gesagt, dass sie besprechen sollen, was sie in dem Turnier weiter machen wollen – sich wie Pinguine verhalten oder gutes Hockey spielen. Die Mannschaft ist in eine Tiefgarage gegangen und hat dort eine Krisensitzung gehalten. Wie diese ablief, habe ich drei Jahre später über ein paar Ecken gehört. Als erstes haben die Führungsspieler das Kommando übernommen und die Sitzung moderiert. Wenn das so geblieben wäre, hätte es nichts gebracht. Gott sei Dank haben dann die, die sonst immer ruhig sind, gesagt, dass sie es ganz anders sehen. Dann kam es zu einem heftigen Streit. Aber danach hatte ich eine andere Mannschaft. Wir haben 1:0 gegen Spanien gewonnen und sie im Finale nochmal geschlagen. Der Pinguin kämpft um Gerechtigkeit. Grundsätzlich ist das gut, nur im Spiel ist es ein Problem. Der Trainer sollte die Mannschaft fragen, ob sie Gerechtigkeit oder Punkte haben will. Das bringt das Bewusstsein zurück, dass es vielleicht besser ist, auf der Handlungsebene zu bleiben und „herunterzuschlucken“, wenn man gerade ungerecht behandelt wurde.

#### Der gerade Weg zum Ziel

Wenn der Weg zum Ziel eine Fahrbahn ist, macht es Sinn, immer in der Mitte zu bleiben. Dort kommt man am besten voran. Rechts und links stehen einladende Türen offen. Da ist unter anderem der Wutraum gegen den Schiedsrichter und gegen den Trainer. Ständig werden Spieler und Trainer eingeladen, dort Zeit zu verbringen. Wettkampfstabilität heißt aber, genau diese Türen zu ignorieren und auf der Fahrbahn zu bleiben. Das macht wettkampfstabile und mental stabile Spieler aus!