

Feedback als wichtiges Instrument der Trainerarbeit

Text: Mounir Zitouni

Feedbackkultur hängt immer von der Vertrauensbasis ab

Als Trainer einer Fußballmannschaft geht es einem ein wenig wie dem Piloten eines Flugzeuges, der sich auf einen langen Interkontinentalflug macht. Die Reise ist lang, der Kurs klar und doch gibt es immer wieder Turbulenzen, Wetterkapriolen oder Schäden, die Einfluss auf den Flugverlauf haben. Wichtig für den Piloten dabei: Die Rückmeldung seiner Instrumente, um für den eingeschlagenen Kurs gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen.

Das, was die Instrumente für den Piloten sind, ist das Feedback für den Trainer. Es dient der Kontrolle und Rückkopplung. Wie habe ich das Verhalten der Spieler wahrgenommen und erlebt? Aber wie kommen meine Maßnahmen und Vorgaben bei der Mannschaft an? Sind wir auf dem richtigen Weg? Muss ich die Spieler bestärken oder geht es darum, sie zu korrigieren? Welche Hinweise gibt es dafür, dass man vom Kurs abgekommen ist?

Die Etablierung einer gelungenen und vertrauenswürdigen Feedbackkultur ist einer der wichtigsten Punkte für einen erfolgreichen Trainer.

Trainer als wichtigste Bezugsperson

Kritisieren und kritisiert werden ist eine entscheidende Führungsqualität. Als Trainer bist du täglich darauf angewiesen, durch Kritik die Spieler besser zu machen. Der Trainer ist die wichtigste Bezugsperson. Wenn er nicht die Dinge anspricht, die anzusprechen sind, von wem sollen es die Spieler sonst erfahren? Indem der Trainer die Spieler kritisiert, ihnen Feedback gibt zu Leistung, Verhalten und Auftreten eröffnet er ihnen erst die Chance, Dinge besser zu machen. Klare Kritik ist enorm wichtig. Es hilft nicht, den Spielern auf Dauer, Kritik schonend oder weichgespült beizubringen. Es ist nicht entscheidend zu sagen, dass jemand Fehler gemacht hat, sondern was genau. Ein klares und ehrliches Feedback kann ein Geschenk sein. So wie es Stürmerlegende Horst Hrubesch sagt: „Ich habe es immer genossen, wenn mir jemand die Wahrheit gesagt hat.“ Denn damit wusste der Angreifer, was es zu verbessern galt.



Mounir Zitouni

Doch es gibt nicht nur die Gespräche vom Trainer zur Mannschaft. Auch der Trainer kann sich verbessern, wenn er von seinen Spielern ein Feedback bekommt. Trainer Ewald Lienen glaubte lange als Trainer, dass Spieler auf positive Rückmeldungen nicht angewiesen seien. Bis zu dem Tag, als er beim 1.FC Köln arbeitete und ein Spieler zu ihm kam und ihm aufgrund fehlender positiver Rückmeldung sagte: „Ich habe das Gefühl, dass Sie mich nicht mögen.“ Lienen fiel aus allen Wolken, veränderte fortan seine Kommunikation. Er hatte einen wertvollen Hinweis erhalten. „Da fängst du an nachzudenken“, so der Trainer.

Svensson: Feedback ist im Trainerteam unerlässlich

Und auch Feedback innerhalb des Trainerteams ist wichtig und unerlässlich. „Die Trainer im Staff sollen sich nicht zurückhalten mit ihren Meinungen, sie sollen mir Input geben, damit ich mich verbessern kann“, formuliert es Bo Svensson, der aktuelle Trainer vom 1. FSV Mainz 05.

Es geht beim Feedback aber nicht nur um Kritik und Korrekturhilfen, sondern

auch um Würdigung, denn diese dient, ebenso wie die Kritik, sich darüber bewusst zu werden, ob der eingeschlagene Kurs der richtige ist.

Feedbackkultur kann also verschiedene Facetten haben, im Idealfall vereint sie alle drei oben genannten Bereiche.

Wie gut Feedbackkultur innerhalb der Mannschaft gelebt wird, hängt in starkem Maße von der Vertrauensbasis ab. Die Basis für eine Auseinandersetzung ist Respekt und Wertschätzung. Auf allen Ebenen.

Hier zehn Regeln, um eine gute Feedbackkultur zu etablieren:

Regel 1

Wen man nicht wertschätzt, dem sollte man auch kein Feedback geben. Dieser Schuss geht immer nach hinten los. Und das heißt nicht, dass man knallharte, direkte und klare Kritik vermeiden sollte. Doch stimmt die Grundhaltung nicht gegenüber der anderen Person erreicht man genau das Gegenteil von dem, was man will. Deshalb sollte sich jeder fragen, was er mit seinem Feedback erreichen will. Geht es darum, einem Spieler, einem Mit-

arbeiter mal so richtig einem mitzugeben? Will ich, dass er sich verbessert? Steigere ich die Chance mit einer harschen Kritik, dass sich jemand hinterfragt? Manchen Trainern ist das egal, ihnen geht es um die Signalwirkung an das Team. Er muss dann aber einkalkulieren, den einen oder anderen Spieler zu „verlieren“, wenn die Wertschätzung fehlt.

Regel 2

Gerade im persönlichen Gespräch auf Augenhöhe, zum Beispiel im Trainer-Team, zeugt es von hoher Wertschätzung, wenn man um Erlaubnis bittet, Feedback zu einer gewissen Situation, Verhaltensweise geben zu dürfen. Zu 99 Prozent willigt jeder Angesprochene ein, weil er sich gewertschätzt fühlt. Selbst im Einzelgespräch mit Spielern kann das wirksam sein, um zu demonstrieren, dass man den anderen auf Augenhöhe begegnen will.

Regel 3

Es ist gut, wenn man beim Feedback eine Verhaltensbeschreibung äußert. Und sagt, wieso dieses Verhalten negativ wahrgenommen wird. Kritisiere nicht die Eigenschaften oder den Charakter des Spielers. Beispiel: „Mich stört, dass du öfter zu spät gekommen bist. Die anderen müssen warten und das lässt den Respekt für die Gruppe vermissen“ kommt besser an als „Du bist ein disziplinloser, respektloser Mensch, der nur auf sich schaut.“

Regel 4

Formuliere Feedback nur über Dinge, die beeinflussbar sind. Feedback soll helfen, dass sich Verhaltensweisen ändern, dass das Miteinander, die Leistung besser wird. Wenn klar ist, dass der Feedbacknehmer nichts ändern kann, dann lasst es sein.

Regel 5

Prüfe deine Motivation. Wenn Feedback dazu dient, alte Rechnungen zu begleichen oder Rache zu üben, dann ist es fehl am Platz.

Regel 6

Wenn Ihr als Trainer Feedback einholt, dann fragt so konkret wie möglich, Spieler oder den Staff. Das macht es den Feedback-Gebern viel leichter, klar und direkt auf Fragen antworten zu können.

Regel 7

Seid als Trainer selbst offen für kritisches Feedback. Es gilt, das Bekannte zu hinterfragen. Wer nur hören will, was er gut macht, wird sich nicht weiterentwickeln. In einem vertrauensvollen Ambiente muss niemand Kritik persönlich nehmen. Ein erster Schritt könnte sein, dass man mit Führungsspielern beginnt, sie um Feedback zu bitten. Um überhaupt kritisiert werden zu können, müsst Ihr eine Team-Kultur schaffen, in der die Spieler es auch dürfen: Eine Atmosphäre, die grundsätzlich fachlichen Austausch auf Augenhöhe ermöglicht und sachliche Kritik schätzt, statt bestraft.

Regel 8

Schonungslose Kritik an Einzelnen nicht vor der Mannschaft äußern. Hältst du dich daran, wird das beim kritisierten Spieler mit Wohlwollen wahrgenommen. Das heißt nicht, dass man vor dem Team nicht anspricht, was falsch gelaufen ist. Doch statt Spieler X vor allen in den Boden zu rammen, könnte man auch sagen: „Wie das Spieler X bei der Torsituation agiert hat, war nicht gut. Da wünsche ich mir Verhalten Y oder Z. Das habe ich aber mit Spieler X bereits intensiv besprochen.“ Gerade Spieler aus anderen Ländern sind den Umgang mit Kritik vor anderen überhaupt nicht gewohnt. Eine solche Situation könnte irreparable Schäden in der Beziehung zum Trainer hervorrufen.

Regel 9

Berechtigte Kritik muss artikuliert werden. Wenn Spieler dauerhaft gegen gemeinsame Werte verstoßen, keine Leistung bringen, irritierende Verhaltensweisen an den Tag legen, dann muss man das klar ansprechen. Aber auch, was genau von ihnen erwartet wird. Spieler können nur performen, wenn sie wissen, welche Anforderungen an sie gestellt werden.

Regel 10

Am Ende eines Feedbackgesprächs ist es wichtig, dass man eine klare Lösung vereinbart. Wie geht es nun weiter? Was nimmt der Angesprochene mit? Wie sehen die nächsten Schritte aus? Signalisiere, dass du ihn dabei unterstützen willst und du als Trainer weiterhin als Ansprechpartner da bist und er zu dir kommen kann. Der Spieler soll merken, dass die Kritik dem Spieler galt und nicht dem Menschen. Lass den Spieler nicht alleine und vereinbare am besten einen Zeitpunkt, wo ihr wieder zusammenkommt.



Der Autor:

Mounir Zitouni (50) ist ausgebildeter systemischer Business-Coach. Er unterstützt Menschen, Sportler, aber auch Klubs und Unternehmen für ein authentisches und klares Profil.

Zuvor arbeitete er über 14 Jahre lang als Journalist für den „kicker“ und ist immer noch in mehreren TV-Formaten regelmäßig zu sehen. Zitouni schreibt als Kolumnist für Sport1 und veröffentlichte die Autobiographie des Ex-Nationalspielers Dieter Müller.

Als ehemaliger Profi hat er einen wertvollen Erfahrungsschatz in Fußballklubs sammeln können. Für die tunesische U-21-Nationalelf lief Zitouni knapp 20-mal auf.

Podcast Leadertalk

In diesem Podcast redet Mounir Zitouni mit den Top-Trainern aus Deutschland über Führungsverständnis, Motivation und Kommunikation. Zuletzt erschienen Gespräche mit Bo Svensson, Horst Hrubesch, Stefan Leitl und Manuel Baum. Zu finden ist der Podcast auf allen gängigen Plattformen wie Apple, Spotify, Meinsportpodcast, Google Podcast, Anchor.

Kontakt:

Wenn Sie sich in Sachen Kommunikation stark machen wollen, kontaktieren Sie mich:

mail@mounir-zitouni.de