Lothar Linz

Erfolgreiches Teamcoaching

Ein Team bilden | Ziele definieren | Konflikte lösen

MEYER
& MEYER
VERLAG

Inhalt

Vorwort – Unterhaching ist überall ... 12

1 Einführung in die Grundlagen des erfolgreichen Coachings ... 16

2 Basiswissen für eine gelungene Kommunikation ... 20

2.1 Das Kommunikationsmodell der vier Gesprächsebenen von Schulz von Thun (1981) ... 21

2.2 Das Beziehungsmodell der Transaktionsanalyse ... 24

2.3 Weitere wichtige Aspekte der Kommunikation ... 25

3 Was ist ein Team? Gruppenregeln und Gruppendynamik ... 30

3.1 Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Einzelteile ... 30

3.2 Was eine soziale Gruppe ausmacht ... 32

3.3 Die Gruppe ist wichtiger als das einzelne Mitglied ... 33

3.4 Jeder beeinflusst jeden ... 35

3.5 Systemische Gruppenregeln ... 36

3.6 Gruppenspezifische Regeln ... 39

3.7 Gruppendynamik ... 41

3.8 Konformität kontra Individualität ... 44

4 Der Trainer als Führungsperson ... 48

4.1 Grundregeln der Führung ... 49

4.2 Führungsstile ... 50

4.3 Führung braucht Vertrauen ... 52

4.4 Weitere Anforderungen an eine gelungene Führung ... 55

5 Gehirngerechtes Coaching ... 60

5.1 Wahrnehmung als Vereinfachung der Welt ... 60

5.2 Der Einfluss von Stress auf die Wahrnehmung ... 62

5.3 Das Bahnungsmodell des Gehirns ... 64

5.4 Die beiden Gehirnhälften ... 66

6 Das Sechs-Säulen-Modell eines effektiven Coachings ... 70

6.1 Beziehung ... 71

6.2 Inhalt ... 72

6.3 Struktur ... 73

6.4 Sprache ... 74

6.5 Zeit ... 76

6.6 Emotionen ... 76

7 Wohin wollen Sie gehen? – Die Wirkung von Zielen ... 82

7.1 Angst vor der Niederlage als Hemmfaktor ... 83

7.2 Das passende Ziel finden ... 84

7.3 Der Umgang mit Zielen ... 87

7.4 Ziele bei Jugendmannschaften ... 92

8 Lebendiges Coaching statt Kochbuchmentalität – Einführung in die praktischen Anregungen für den Traineralltag ... 96

9 Psychologische Potenziale der Saisonvorbereitung 100

9.1 Das gemeinsame Saisonziel 101

9.2 Gemeinsame Normen und Regeln 105

9.3 Die Teamentwicklung 107

9.4 Die tragfähige Führungsstruktur 107

10 Der Weg zum Team – Möglichkeiten der Mannschaftsbildung 118

10.1 Konkrete Maßnahmen der Teambildung 118

10.2 Teambildung durch gemeinsame Aufgaben und Gegner 121

10.3 Die Integration neuer Spieler 124

10.4 Teamkiller 126

11 Die Gestaltung der Teambesprechung 132

11.1 Grundlegende Überlegungen 132

11.2 Besprechungen während der Woche 134

11.3 Die Spielbesprechung 135

11.4 Die Halbzeitbesprechung 137

11.5 Die Besprechung unmittelbar nach dem Spiel 142

12 Das Coaching am Spielfeldrand 146

12.1 Die Grenzen Ihrer Einflussmöglichkeiten 146

12.2 Die Aufgaben des spielbegleitenden Coachings 147

13 Die Nominierungssituation 156

13.1 Mut zur Entscheidung und ihren Folgen 157

13.2 Welche Entscheidung ist richtig? ... 159

13.3 Der richtige Zeitpunkt, die beste Weise ... 160

13.4 Die Einbindung der Nichtnominierten ... 163

14 Der Sieg Davids – wie Sie als Außenseiter gewinnen können ... 168

14.1 Die Geschichte von David und Goliath ... 168

14.2 Keine Angst vor großen Namen ... 170

14.3 Vertrauen in den eigenen Sieg ... 171

14.4 Aus der eigenen Stärke handeln ... 171

14.5 Entschlossenes und überraschendes Handeln ... 172

14.6 Auf den Todesstoß vorbereitet sein ... 172

15 Wie Goliath gewonnen hätte – vom Umgang mit der Favoritenrolle ... 178

15.1 Das Handicap des Favoriten ... 178

15.2 Handlungsmöglichkeiten ... 180

16 Wie man einen Angstgegner bezwingt ... 186

16.1 Merkmale eines Angstgegners und wie ich ihnen begegne ... 186

16.2 Allgemeine Überlegungen zur Angst im Sport ... 190

17 Vor dem entscheidenden Spiel ... 196

17.1 Keine Angst vor der Niederlage ... 197

17.2 Die richtige Anspannung ... 198

17.3 Ein Finale ist etwas Besonderes ... 199

17.4 Die Abschlussbesprechung ... 200

17.5 Selbst gewinnen statt rechnen ... 202

18 Die Bewältigung von Krisen und Konflikten ... 206

18.1 Die Krise als Chance ... 206

18.2 Grundlegende Gefühle und ihre Wirkung ... 208

18.3 Sportliche Krisen – die Verarbeitung von Niederlagen ... 210

18.4 Das Selbstvertrauen wiederfinden ... 212

18.5 Heim- und Auswärtsschwäche ... 215

18.6 Verletzungspech ... 217

18.7 Möglichkeiten der Konfliktlösung ... 218

18.8 Die große Aussprache im ganzen Team ... 221

19 Der schwierige Spieler ... 226

19.1 Eigene empfindliche Punkte ... 227

19.2 Problematische Verhaltensweisen von Athleten ... 227

19.3 Ein allgemeiner Lösungsansatz ... 234

19.4 Das Kritikgespräch ... 235

19.5 Der Starspieler ... 237

20 Nach dem Erfolg ... 242

20.1 Die Anstrengung verstärken ... 242

20.2 Die Folgen zu frühen Jubels ... 243

20.3 Der Erfolgsweg nach Pat Riley (1993) ... 245

21 Besonderheiten im Coaching von Frauenmannschaften 250

22 Besonderheiten im Coaching von Kinder- und Jugendmannschaften 258

22.1 Kindheit und Pubertät als Entwicklungsprozess 258

22.2 Besonderheiten der Motivation 259

22.3 Besonderheiten im Umgang mit Kindern 260

22.4 Besonderheiten im Umgang mit Jugendlichen 261

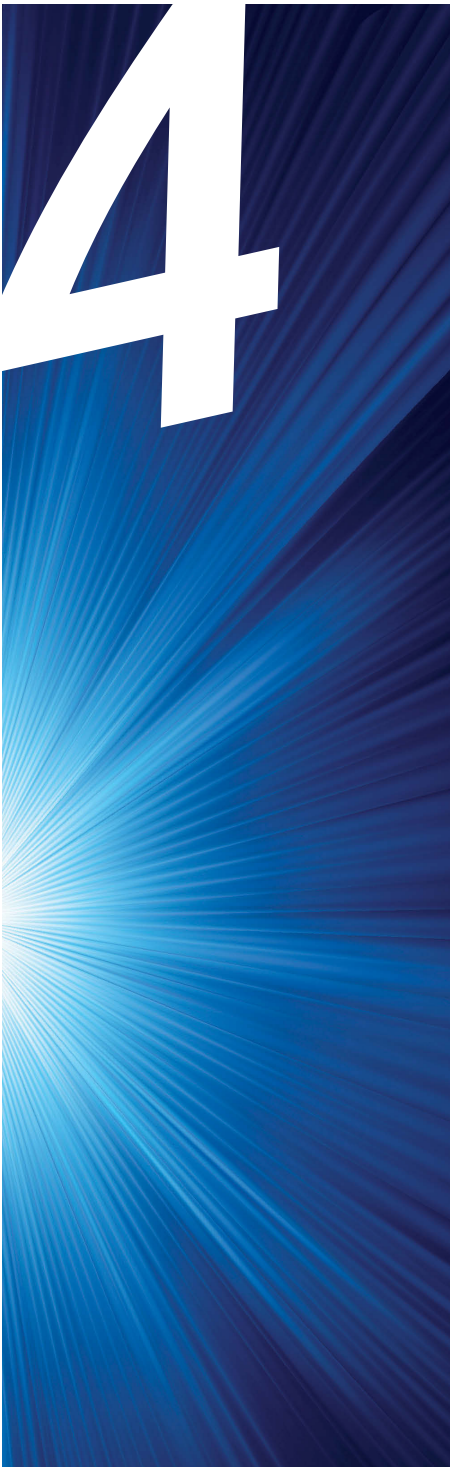
23 Abschließende Betrachtungen zum Einsatz psychologisch orientierter Maßnahmen im Mannschaftssport 266

Anhang 270

Weitere Übungen zum erfolgreichen Teamcoaching 270

Literatur 283

Bildnachweis 285



4 Der Trainer als Führungsperson

Lassen Sie mich zur Einführung eine kurze Geschichte erzählen: Vor einiger Zeit hatte meine Frau mit ihrem Chor Wandertag. Einige Chormitglieder hatten die Vorbereitung des Tages übernommen, für das anschließende Grillen eingekauft usw. Sie hatten auch eine Wanderroute ausgesucht, doch auf Grund des nassen Wetters erwies sich diese als ungeeignet. Deshalb wurde spontan beschlossen, einen anderen Weg zu nehmen. So gingen wir los.

Schnell zeigte sich ein Problem. Diese Alternativroute war nicht ausgearbeitet worden. Immer, wenn wir an eine Abzweigung kamen, entstand deshalb eine kurze Diskussion, welchen Weg wir nun nehmen wollten. Dabei versäumten es die Organisatoren, die Führung zu übernehmen. So entschied mal der eine, mal die andere, wie es weiterginge.

Zunehmend wurde der Marsch angesichts dieses Führungsvakuums gelähmt. Das Resultat war schließlich, dass nach zwei Dritteln der Wegstrecke ich, der eigentlich nur dazugekommene Gast, kurz entschlossen das Zepter übernahm. Von nun an lief die gesamte Gruppe den Rest des Weges zügig und ohne weitere Diskussionen bis zu unserem Ziel.

4.1
Grundregeln der Führung

Indem ich Ihnen diese Geschichte erzähle, will ich nicht meine Führungsqualitäten rühmen. Mir ist auch bewusst, dass die Begebenheit auf den ersten Blick nichts mit Sport zu tun hat. Aber das Schöne an ihr ist, dass sich in diesem Erlebnis drei einfache Regeln und Mechanismen zur Führungsthematik aufzeigen lassen:

1. Eine Gruppe braucht Führung.

Ohne Führung kann eine Gruppe nicht ihr Ziel erreichen. Wenn niemand sagt, wo es langgeht, wohin bewegt sich dann das Team? Bewegt es sich überhaupt? Umso eindeutiger die Führungsperson ihre Aufgaben wahrnimmt, desto leichter erreicht die Gruppe ihr Ziel.

2. Wenn niemand die Führung übernimmt, entsteht ein Führungsvakuum. Dieses wird sich zwangsläufig früher oder später füllen.

Jedes Vakuum erzeugt einen Sog, weil es sich füllen will. Wenn nicht dazu fähige Menschen die Führungsposition übernehmen, werden das andere tun. Und das sind nicht immer Menschen mit guten Gesinnungen und Zielen. Es entsteht dadurch die Möglichkeit, dass Menschen an Einfluss gewinnen, die zweifelhafte Interessen vertreten.

Sie als Trainer sind eine Führungsperson. Genau genommen sind Sie die Führungsperson Ihrer Mannschaft. Sie haben diese Aufgabe übernommen, also ist es wichtig, dass Sie Ihren Job auch ausfüllen. Sie tragen damit eine besondere Verantwortung. Das gibt Ihnen Macht. Zugleich ist diese Macht mit der Verpflichtung verbunden, sie zum Wohle der Gruppe auszuüben. Daraus ergibt sich die dritte Regel:

3. Führen bedeutet, Verantwortung für die Gruppe zu übernehmen und Entscheidungen zu treffen.

Als Führungsperson übernehmen Sie Verantwortung für das Wohl der Gruppe. Die Entscheidungen, welche Sie treffen, sollten sich danach ausrichten, was gut für die Gruppe ist, nicht für den Einzelnen. Wichtig ist, dass Sie den Mut haben, Entscheidungen zu treffen, auch wenn diese manchmal unpopulär sind. Sie können es nicht jedem Spieler recht machen und langfristige Vorteile kosten kurzfristig möglicherweise einen Preis, den nicht jeder Einzelne gerne zahlt. Aber das darf Sie nicht an Ihren Entscheidungen hindern.

4.2
Führungsstile

Wenn man über Führung schreibt, dann muss man auch auf die Frage des Führungsstils eingehen. Ich selbst bewerte diesen Punkt nicht allzu hoch, da ich kaum noch Trainer antreffe, die in ihrem Verhalten eindeutig einem bestimmten Führungsstil zuzuordnen sind.

Die Erkenntnis, dass es je nach Situation wichtig ist, stärker oder weniger stark bestimmend aufzutreten, ist den meisten Trainern inzwischen geläufig. Wir sprechen hierbei von einem situativen Führungsstil (siehe z.B. Neuberger 2002). Das klassische Konzept des festen Führungsstils scheint mir deshalb aus einer Zeit zu stammen, die nicht mehr dem gegenwärtigen Stand entspricht. Aber es lohnt dennoch, in den Grundzügen darauf einzugehen, weil sich hierin eine Orientierung für das eigene Verhalten finden lässt.

Die meisten Leser werden inzwischen schon davon gehört haben, dass traditionell zwischen drei grundlegenden Führungsstilen unterschieden wird (oder besser gesagt wurde). Man spricht vom **autoritären**, vom **demokratischen** (auch kooperativ genannt) und vom **Laisser-faire**-Führungsstil. Letzterer hat in den beiden vergangenen Jahrzehnten an Bedeutung verloren, nachdem man in der Pädagogik der 68er-Generation zunächst stark auf diesen Erziehungsstil gesetzt hatte, dann aber feststellen musste, dass er keineswegs dem Wohle der Kinder diente. Im Sport spielt er nach meiner Erfahrung inzwischen keine Rolle mehr. Ich werde deshalb im Text nicht weiter auf ihn eingehen.

Die beiden anderen Führungsstile spielen jedoch nach wie vor eine große Rolle. Der autoritäre Trainer lässt keine Mitbestimmung zu. Er gibt vor, was getan wird und was nicht. Die Spieler sind Ausführende seiner Kommandos. Damit trägt der Trainer zugleich die volle Verantwortung für die Leistungen der Mannschaft. Häufig ist ein solcher Führungsstil mit Strenge gepaart. Typische Beispiele für diese Ausrichtung dürften Max Merkel und Werner Lorant gewesen sein.

Der demokratische Führer dagegen bezieht die Spieler in seine Entscheidungen mit ein. Er setzt auf Austausch und Dialog und wünscht vom Einzelnen ein größeres Maß an Selbstbestimmung und Verantwortung.

Beide Führungsstile haben ihre Vor- und Nachteile. Man kann zeigen, dass ein autoritärer Führungsstil vor allem in Krisensituationen Vorteile bietet, wenn der Druck sehr groß ist oder die Zeit für Entscheidungen nur gering ausfällt. Nicht zufällig haben alle Armeen der Welt eine extrem hierarchisch und autoritär ausgeprägte Führungsstruktur. Armeen dienen

dazu, Krieg zu führen und im Krieg brauche ich eine klare Führung. Da kann ich nicht erst anfangen zu diskutieren, ob ich angreifen soll oder nicht.

Auch auf gefährlichen Entdeckungstouren, etwa bei Besteigungen der höchsten Berge, bei Seefahrten zur Entdeckung neuer Kontinente oder bei Antarktisexpeditionen, gab es immer eine autoritäre Führung. Bei den dabei auftretenden Krisen konnte nur eine solche Führung das Überleben der gesamten Gruppe garantieren.

Im Sport bedeutet das, dass Sie als Trainer stärker autoritär handeln müssen, wenn Ihr Team sich in einer kritischen Phase befindet, oder wenn sich ein Spiel der Entscheidung nähert.

Demokratische Führung dagegen hat den Vorteil, dass sie die Kreativität des Einzelnen fördert und zu mehr Zufriedenheit in der Gruppe führt. Diesen Führungsstil sollten Sie verstärkt verwenden, wenn Ihre Situation es erlaubt, wenn also die Leistungen zufrieden stellend sind und derzeit keine größere Gefahr droht.

Es geht also nicht darum, sich für einen Führungsstil zu entscheiden. Als Trainer sollte es Ihnen im Idealfall möglich sein, auf der gesamten Klaviatur der Möglichkeiten zu spielen. So wie zum Beispiel Thomas Tuchel, der einmal in einem Interview äußerte: „Ich stehe für einen kommunikativen Führungsstil. Ich verstehe mich als Fußballlehrer, der klare Vorstellungen von Training und Spiel hat. Und diese Vorstellungen pedantisch und konsequent durchgesetzt haben möchte. Ich vertraue Spielern, nehme sie mit ins Boot. Wenn sie bereit sind, sich dem gemeinsamen Ziel zu verschreiben." In diesem Zitat sieht man schon beide Stile enthalten.

Dass ein Trainer beide Spielarten der Führung beherrscht, ist nicht selbstverständlich. In der Fußballbundesliga sieht man eine Reihe von Trainern, denen das nicht gut gelingt.

Klaus Toppmöller z. B. hatte, so scheint es zumindest von außen betrachtet, Probleme damit, autoritär aufzutreten. Felix Magath dagegen sagte man lange nach, er sei zu autoritär. (In der Hockeybundesliga ist es 2002 sogar so weit gekommen, dass eine Mannschaft die Ablösung ihres Trainers erwirkt hat, weil der zu wenig mit harter Hand führte). Das Problem für Sie als Trainer besteht darin, dass Sie niemals aus Ihrer Haut können. Sie können nur der sein, der Sie sind. Selbst wenn Sie wissen, dass es wichtig ist, manchmal das Zepter fest in die Hand zu nehmen, so wird Ihnen das möglicherweise nicht in ausreichendem Maße gelingen, wenn Sie ein sehr kollegialer Typ sind. Umgekehrt gilt das natürlich genauso.

Ich will hier kein festes Schema für einen erfolgreichen Trainer beschreiben. In meinen Augen werden Sie als Trainer nur dann überzeugend arbeiten können, wenn Sie sich selbst treu bleiben. Sind Sie also eher ein „Kumpeltyp", dann verhalten Sie sich auch so und spielen Sie nicht den Feldherrn. Wenn Ihre Stärke in der autoritären Führung einer Mannschaft liegt, dann brauchen Sie nicht den Spielern die Entscheidungen zu überlassen. Es geht mir nur darum, dass Sie die Schwächen Ihrer Führung erkennen und im Rahmen Ihrer Möglichkeiten Ihr Verhaltensrepertoire erweitern.

4.3 Führung braucht Vertrauen

Gleichgültig, welcher Führungstyp Sie sind, eines bildet immer die Grundlage Ihrer Aufgabe: Sie müssen sich das Vertrauen Ihrer Schützlinge erwerben. Wenn Sie die weiter unten beschriebene Übung „Führen und führen lassen" (S. 43) einmal am eigenen Leib ausprobiert haben, dann werden Sie spüren, dass Führung nur dann gelingt, wenn die Führungsperson das Vertrauen der anderen besitzt. Ohne Vertrauen wird Ihnen niemand gerne folgen. Spätestens in kritischen Phasen werden die anderen meutern und Ihren Führungsanspruch ablehnen. Das ist schon in der Hundeerziehung so. Ein Hund akzeptiert die Rudelführung seines Herrchens nur, wenn er ihm vertrauen kann. Ansonsten wird er bald seinen eigenen Impulsen folgen und glauben, dass er es besser kann. Bei uns Menschen verhält sich das nicht anders, auch wenn wir unsere Natur eine Zeit lang besser verbergen können.

Wie aber gewinnen Sie das Vertrauen Ihrer Mannschaft? Zunächst ist es in der Regel so, dass Ihnen auf Grund Ihrer Ausbildung, Ihrer Erfahrung, Ihres Alters und Ihrer Funktion ein Vertrauensvorschuss gewährt wird. In der Politik und in der Wirtschaft spricht man gerne von der 100-Tage-Regel. Gemeint ist der Zeitraum, der einem neu ins Amt gekommenen Entscheidungsträger eingeräumt wird, um sich auf seinem Posten zurechtzufinden. Danach

aber gilt das simple Gesetz: Vertrauen muss man sich erwerben. Das geschieht vorwiegend durch unser Handeln. Wenn unsere Untergebenen erleben, dass unsere Handlungen fundiert sind und dass sie bei uns gut aufgehoben sind, dann gewinnen wir ihr Vertrauen.

Sie können Vertrauen nicht herbeireden. Das kann man zum Beispiel schön in einer Partnerschaft erleben, wenn einer der beiden fremdgeht. Der betrogene Partner wird dem anderen eine lange Zeit misstrauen, da sein Vertrauen tief verletzt wurde. Es genügt in diesem Falle nicht, zu beteuern, man würde es ganz sicher nicht wieder tun. Wie kann Ihnen der andere glauben, wo Sie doch Ihr Wort schon einmal gebrochen haben? (Sicher kennen Sie das Sprichwort: „Wer einmal lügt, dem traut man nicht, und wenn er auch die Wahrheit spricht.") Erst wenn der betrogene Partner über lange Zeit die Erfahrung gemacht hat, dass der andere es ernst meint, kann das Vertrauen zurückkehren.

Vertrauen entsteht durch Erfahrung.

Wenn Sie also erreichen wollen, dass Ihre Mannschaft Ihnen vertraut, müssen Sie den Spielern erfahrbar machen, dass Sie als Führer vertrauenswürdig sind. Das Gleiche gilt, wenn Sie das Vertrauen der Athleten untereinander fördern wollen. Die beiden folgenden Übungen beinhalten eine gute Möglichkeit, solche Erfahrungen zu fördern.

ÜBUNG 2: DAS MANNSCHAFTSNETZ

Lassen Sie die Mannschaft in einem Kreis stehen. Damit die Übung gelingt, sollte der Kreis aus mindestens acht und maximal 15 Personen bestehen. Wenn Ihr Kader größer ist, bilden Sie einfach zwei Gruppen. Sorgen Sie dafür, dass der Kreis schön eng ist. Auch für diese Übung gilt Redeverbot! Dadurch wird die Tiefe der Erfahrung gesteigert. Außerdem verhindern Sie so, dass dumme Bemerkungen zu einer Verunsicherung des Einzelnen führen. Ich habe es oft genug erlebt, dass Teilnehmer ihre Unsicherheit durch solche Bemerkungen überspielen wollen. Dem Prozess aber schadet das.

Jetzt darf ein Spieler in die Mitte des Kreises kommen und die Augen schließen. Wenn er sich so weit fühlt, lässt er sich langsam nach hinten kippen. Der oder die Mitspieler, auf die er zufällt, fangen ihn mit leicht vorgestreckten Armen auf. Es ist wichtig, dass sie mit dem Körper hinter den kippenden Spieler gehen, damit sie das Gewicht gut auffangen können. Jetzt geben sie ihm einen leichten Impuls in eine andere Richtung und der Spieler fällt so nach vorne oder zur Seite.

Setzen Sie diesen Prozess für 1-2 Minuten fort. In der Regel wird es dem blinden Athleten in der Mitte gelingen, sich immer besser in die Übung hineinzuversetzen. Anfangs kostet es oftmals Überwindung und viele sind auch zuerst recht steif. Aber wenn die Gruppe vorsichtig mit ihnen umgeht, bekommen die meisten viel Spaß an dieser Übung.

Ihre Aufgabe als Trainer besteht darin, dafür zu sorgen, dass die Spieler im Kreis kein unnötiges Risiko eingehen. Gemeinsam kann man später auch Stück für Stück den Radius erhöhen, solange man sich immer noch dabei sicher fühlt. Wenn der Spieler in der Mitte genug hat, kehrt er zurück in den Kreis und ein anderer Athlet tritt in die Mitte.

ÜBUNG 3: PARTNERÜBUNG „FÜHREN UND FÜHREN LASSEN“

Achtung: Diese Übung sollte auf Freiwilligkeit beruhen. Wenn jemand nicht in die Mitte will, sollte das akzeptiert werden!

Machen Sie mit Ihren Spielern eine einfache Übung (eine detaillierte Schilderung der Übung finden Sie bei Molcho, 1990). Teilen Sie sie in Zweiergruppen ein. Jedes Paar bestimmt nun einen von beiden, der die Führung übernehmen wird und einen, der sich führen lässt. Letzterer soll während der Übung die Augen schließen und sich dem anderen ganz anvertrauen.

Die Aufgabe für den Sehenden besteht darin, den Partner durch die Räume zu führen. Er fängt mit einfachen Wegen an und erhöht dann langsam die Schwierigkeit. Wenn die Verständigung gut klappt, kann er auch dazu übergehen, den blinden Partner über Stühle und unter Tischen herklettern zu lassen usw. Regel ist aber, dass es verboten ist, miteinander zu sprechen. Kommunikation ist nur über Körperkontakt möglich. Am einfachsten ist es, wenn Sie vorgeben, dass der Führende den Partner nur an einer Hand halten darf.

Bitte achten Sie darauf, dass Sie die Spieler gut instruieren. Weisen Sie besonders darauf hin, dass der Führende verantwortlich mit dem Partner umgeht und ihn nicht gegen Türrahmen, Stühle oder Ähnliches laufen lässt. Gerade Jungen neigen erfahrungsgemäß dazu, zu fahrlässig mit ihrer Aufgabe umzugehen oder sich aus der Abhängigkeit des anderen sogar einen Spaß zu machen. Wenn Sie das zulassen, erreichen Sie genau das Gegenteil von dem, was Sie erreichen wollten.

Die Paarübung birgt übrigens noch weitere Reize in sich. Sie lässt sich gut als Mittel einsetzen, um zwei bestimmte Spieler miteinander in Kontakt zu bringen. Das können Athleten

sein, die sich bisher kaum kannten, oder zwei Spieler, die sich zuvor nicht richtig „grün" waren. Genauso bietet sie sich bei Athleten an, welche auf dem Spielfeld gut miteinander harmonieren müssen (z. B. die beiden Innenverteidiger, Kreisläufer und Anspieler usw.).

Schwierige Momente erfordern eine besonders sensible Führung.

4.4
Weitere Anforderungen an eine gelungene Führung

Die Paarübung zum Führen ist ein gutes Beispiel dafür, welchen Einfluss das Vertrauen auf das Gelingen des Prozesses hat. Sie macht aber noch weitere Faktoren deutlich, welche dazu beitragen, dass Führung gelingt.

Zunächst spielt es eine wichtige Rolle, dass der blinde Partner **sich überhaupt führen lässt**. Wenn er sich sperrt, etwa weil er auf Grund schlechter Erfahrungen sehr misstrauisch geworden ist, so können Sie sich anstrengen, wie Sie wollen, es wird nie etwas Brauchbares dabei herauskommen.

Ich hatte zum Beispiel in einer Fußballmannschaft einen jungen Spieler, der in einem Jugendheim groß geworden war. Dort hatte er gelernt, niemandem zu vertrauen und sich ganz alleine zu behaupten. Im Mannschaftssport bekam er mit dieser Haltung zwangsläufig immer wieder große Probleme. Er war nicht in der Lage, sich von älteren Spielern oder vom Trainer etwas sagen zu lassen. Am Ende blieb als einzige Möglichkeit, sich von ihm zu trennen, obwohl er sportlich sehr talentiert war.

Doch das ist sicher ein Einzelfall. In der Regel ist die Aufgabe zu führen die schwerere. Dies haben mir schon viele Athleten bestätigt, welche bei mir die Partner-übung in beiden Rollen wechselnd durchgeführt haben. Um sich führen zu lassen, braucht es am Anfang den größeren Schritt. Aber dann wird es leicht, denn man kann sich entspannen. Die Führungsperson aber muss immer konzentriert sein. Sie trägt die Verantwortung für beide! Das ist kein leichter Job. Unterschätzen Sie nicht diese Aufgabe.

Leichter fällt diese Aufgabe, wenn Sie als Führungsperson **klare Signale** setzen. Je deutlicher und unmissverständlicher Ihre Signale sind, desto besser kann der andere Ihnen folgen. Das erfordert natürlich eine innere Entschlossenheit und Klarheit, die manchen Menschen schwer fällt. Aber das ist eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen.

Außerdem müssen Sie als Führender **ein Gespür für die Bedürfnisse des Geführten** entwickeln. Was können Sie ihm zumuten? Wie viel Sicherheit braucht er? Wann will er gefordert und wann geschont werden? Auf welche Signale reagiert er am besten und welche Aufgaben sind für ihn leicht bzw. schwierig? Das alles sollten Sie erspüren und in Ihr Vorgehen mit einfließen lassen. Wenn Sie den blinden Partner überfordern, löst das bei ihm Stress aus und führt dadurch zu Fehlern, welche wiederum das Vertrauen mindern. Als Trainer ist das ganz genauso. Brauchen Ihre Spieler nach einer Niederlage Druck oder eher Schutz? Brauchen sie eine Pause oder wollen sie mehr gefordert werden? Je nach Situation wird das sehr unterschiedlich sein und es ist für Ihren Erfolg als Trainer wichtig, dass Sie ein Gefühl dafür entwickeln.

Wenn Sie die Partnerübung zum Führen einmal ausprobiert haben, dann werden Sie erlebt haben, dass Sie als Führender **vorausschauend handeln** müssen. Wo lauern Gefahren? Was könnte sich als Schwierigkeit erweisen? Wo wird der andere eine besondere Hilfe benötigen und was ist für ihn eine willkommene Herausforderung? Alles das müssen sie schon im Voraus erfassen.

Als Trainer müssen Sie schon heute bedenken, was in der Saison passieren könnte. Die Spieler machen sich darüber wenig Gedanken, und das zu Recht. Deren Aufgabe besteht darin, sich ganz auf das jeweilige Spiel vorzubereiten. Sie als Trainer aber müssen schon weiter schauen.

Das Rotationsprinzip ist ein schönes Beispiel dafür. Ottmar Hitzfeld übt die Funktion aus, zu planen, welcher Spieler wann am besten eine Pause bekommt. Er darf das nicht dem Zufall überlassen. Der Spieler aber sollte jedes Mal heiß darauf sein, heute zu spielen. Er wird sich ärgern, wenn er auf der Bank sitzt (wenn er sich nicht ärgert, sollte Ihnen das zu denken geben ...).

Last, not least gibt es noch etwas, was für eine gelungene Führung eine Rolle spielt. Bei aller Sorge um die anderen dürfen Sie **sich selbst nicht übersehen**. Wenn Sie in der Lage sind, für sich zu sorgen und ihre eigenen Bedürfnisse ernst zu nehmen, werden Sie das auch bei anderen können. Es ist richtig, dass Sie sich in den Dienst des Ganzen stellen müssen und dass Sie deshalb auf einige persönliche Wünsche verzichten müssen. Das geht übrigens niemandem in der Gruppe anders.

Aber Sie sind genauso wichtig wie jeder andere. Sie haben die gleichen Rechte. Auch Sie brauchen manchmal eine Auszeit, auch Sie dürfen mal ungerecht sein, auch Sie sind nur ein Mensch. Bei allem, was ich zuvor als Bedingung für eine gute Führung genannt habe, ist es also wichtig, dass Sie die 90 %-Regel beachten. Es genügt, wenn Sie Ihren Job zu 90 % gut machen!

Einem Coach, mit dem ich lange zusammengearbeitet habe, habe ich diese Regel sogar als 70 %-Regel dargestellt, weil er von seinem Naturell her ein extremer Perfektionist war. Seien Sie also auch gut zu sich selbst, es wird Ihren Führungsqualitäten nicht schaden, im Gegenteil.

Zum Abschluss dieses Kapitels möchte ich ergänzen, was der von mir mehrfach zitierte Ralph Krueger als die 10 Regeln der Führung benannt hat. Sie werden sehen, dass er dabei manche Dinge nennt, die das von mir Gesagte ergänzen. Eine ausführlichere Darstellung finden Sie in seinem lesenswerten Buch „Teamlife" (Krueger, 2001).

10 REGELN DER FÜHRUNG (NACH: KRUEGER, 2001)

1. Visionen
2. Ausgearbeitete Pläne
3. Energie
4. Das gute Beispiel sein
5. Klare Rollenverteilung
6. Offene Kommunikation
7. Schnelle Konfliktlösung
8. An Grenzen führen
9. Den Respekt der anderen erwerben
10. Natürlichkeit