Spitzenleistungen dank "Demokratur"

Autor(en): **Gautschi, Roland / Ehret, Arno**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Mobile : die Fachzeitschrift für Sport**

Band (Jahr): **2 (2000)**

Heft 4

PDF erstellt am: **27.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-992179

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

In der Regel bilden die Vorgaben des Trainers das Gerüst für die Mannschaftstaktik.

Mannschaftsführung à la Arno Ehret, Handball-Nationaltrainer

Spitzenleistungen dank «Demokratur»

In einem Gespräch mit Arno Ehret, ehemaligem und neuem Trainer der Schweizer Handball-Nationalmannschaft, versucht «mobile» den Anforderungen nachzugehen, welche heute an eine Spitzentrainerin oder an einen Spitzentrainer gestellt werden.

Roland Gautschi

«Die Geschichte der Mannschaft und des Trainers als Basis für die Zukunft.»

Für Arno Ehret ist das Führen einer Mannschaft ein Prozess, der sich, ausgerichtet an zukünftigen Zielen, immer auch an der Vergangenheit orientieren soll. Der Coach ist nicht ein mit Scheuklappen ausgestattetes Wesen, das nur den nächsten Erfolg anpeilt. Erst der Rückblick gestattet ihm eine Bestandesaufnahme, von der aus in die Zukunft geschaut werden kann. Konkret heisst das: Die Trainerin oder der Trainer muss über die Vergangenheit der Mannschaft (Erfolge, Misserfolge, Erfahrungen mit früheren Trainern etc.) Bescheid wissen, und sie oder er sollte die sportliche Geschichte der einzelnen Spielenden kennen. Einzubeziehen ist in eine solche Ist-Analyse auch die persönliche Vergangenheit des Trainers. Erst dann kann eine in die Zukunft weisende Bestandesaufnahme über den aktuellen Mannschaftszustand erhoben werden.

«Gemeinsam formulierte Ziele sind der Schlüssel für den Erfolg.»

Arno Ehret versteht Führung keineswegs als diktatorischen Vorgang. Augenzwinkernd spricht er eher von einer «Demokratur» in der Mannschaft. Spitzenleistungen können aus seiner Sicht dann angestrebt werden, wenn sich die Spielenden zu den sportlichen Zielen äussern und schliesslich diese auch mitbestimmen können. Der Trainer kann sich nicht über die Mannschaft hinweg setzen und stur seine Linie durchziehen. Dies heisst jedoch nicht, dass jeder sein

Foto: Gianlorenzo Ciccozzi

eigenes Süppchen in der Mannschaftsküche kochen kann. In der Regel bilden schon die Vorgaben der Trainerin/des Trainers das Gerüst für die Mannschaftstaktik. «Der Mannschaft ein Gesicht geben» heisst, die Summe der Ziele und der unterschiedlichen Fähigkeiten der Teammitglieder zu einem Ganzen zu formen. Und bekanntlich ist das Ganze mehr als die Summe der Teilbereiche!

«Führen ist eine Kunst, einen anderen Menschen dazu zu bringen, etwas zu tun, was er getan haben will, weil Sie es wollen.»
Dwight D. Eisenhower

Was heisst führen? Dwight Eisenhower dazu: «Führen ist eine Kunst, einen anderen Menschen dazu zu bringen, etwas zu tun, was er getan haben will, weil Sie es wollen.» Überspitzt ausgedrückt könnte dieser Satz aussagen, dass Führen Manipulation darstellt. Aus einem positiven Blickwinkel gesehen, bedeutet dieses Zitat jedoch auch, dass die Trainerin oder der Trainer dazu da ist, den Spielenden ihre Möglichkeiten aufzuzeigen, sie gewissermassen zu ihrem Glück zu zwingen. Arno Ehret spricht in diesem Zusammenhang auch vom «Vorgeben von Leitplanken» für die Spielenden.

«Gesagt ist noch nicht gehört – Kommunikation als ein Produkt von Missverständnissen»

Wenn man als Trainerin oder als Trainer die Spielenden nicht kennt, kann man sich auch nicht mit ihnen verständigen. Der Trainer als Kommunikationsfachmann muss nicht nur offene Ohren für die Anliegen seiner Spielerinnen und Spieler haben, sondern er muss verstehen, was sich hinter diesen Anliegen (eventuell) verbirgt. So können beim ersten Hinhören positiv scheinende Kommentare seitens der Spielenden einen kritischen, vielleicht sogar feindseligen Ursprung haben. Es ist nicht immer der Fehler der Aktiven, wenn sie sich in einem Umfeld, das kritische Äusserungen zum Mannschaftszustand nicht zulässt, zweideutig äussern. Es verlangt vom Trainer viel Menschenkenntnis, die Aussagen und Verhaltensweisen der Mannschaftsmitglieder richtig einzuschätzen. Eine Kenntnis, die dem Coach hilft, die verschiedenen «Eingangskanäle» der Spielenden zu treffen.

«Entscheidend für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist die persönliche Zufriedenheit der Spielerinnen.»

Zufriedenheit entsteht aus der grösstmöglichen Übereinstimmung der persönlichen Bedürfnisse mit der tatsächlichen Situation. Je nach Spielertypus kann diese Zufriedenheit verschieden aussehen. Braucht der eine seine Streicheleinheiten, um erfolgreich zu sein, muss einem anderen Spieler «in den Hintern getreten» werden. Mit dieser Zufriedenheit ist also nicht ein durchwegs positiver Gemütszustand der Mannschaft gemeint, sondern es ist das Gefühl der Gewissheit seitens der Spielenden, zum gemeinsamen Erfolg beitragen zu können. Diese Einstellung setzt natürlich voraus, dass der Erfolg des Teams über persönliche Interessen gestellt wird. Etwas, was im Zeitalter der Spitzengehälter und Transfers in grossen Mannschaftssportarten eher nicht selbstverständlich ist.

«Es gibt keinen Trainertypus und keine Führungsmethode, die nicht funktionieren.»

Im Gespräch mit Arno Ehret spürt man, dass er eine ganz bestimmte Art von Mannschaftsführung verfolgt. Eine Führung, die stark auf Kommunikation setzt. Trotzdem gibt es für ihn nicht eine einzige Methode, oder einen bestimmten Typus einer Trainerin oder eines Trainers, die allein erfolgsversprechend sind. Das Spektrum der Trainertypen reicht weit: Die diktatorischen Trainer, die sogenannten Schleifer, die Psychologen, die kollegialen und die väterlichen Trainer. Was letztlich zählt, ist Authentität. Für die Trainerin oder den Trainer kann es also nicht darum gehen, sich einen bestimmten Stil zurechtzulegen. Vielmehr sollte der Trainer seine Auffassung von Führungsstil kommunizieren können, um für die Mannschaft glaubwürdig zu sein.

«Ich kann dich nicht motivieren, das ist absolut unmöglich! Nur du selbst kannst das tun!»
Jürgen Höller, Motivationstrainer.

Der Motivationstrainer Jürgen Höller sagt: «Ich kann dich nicht motivieren, das ist absolut unmöglich! Nur du selbst kannst das tun!» Dieser Satz, der an das Thema der letzten Ausgabe von «mobile» anknüpft (siehe «mobile» 3/2000, S. 8 und 9), hat für Arno Ehret grosse Aussagekraft. Er ist davon überzeugt, dass jeder Spieler von Natur aus motiviert ist, wenn er das Gefühl hat, dass er ein wichtiger Teil des Ganzen ist. Der Trainer schafft lediglich die Rahmenbedingungen und die Atmosphäre, um die natürliche Motivation und Energie zu entfalten. Die Vorgabe eines lohnenden und erreichbaren Ziels gibt den Spielerinnen und Spielern Orientierung und Anreiz. In der Arbeit mit der Mannschaft setzt der Trainer immer wieder Impulse, die die Energie kanalisieren und die zum Erreichen des Ziels notwendigen Eigenschaften aktivieren: Mit abwechslungsreichen Trainings fördert er die Lust am Spiel, durch Einbindung in die taktischen Übungen Verantwortung und Teamgefühl. Ehrliche und stichhaltige Rückmeldungen an die Spielerinnen und Spieler – ob Lob oder Kritik – verschaffen dem Trainer Authentität und Respekt. Wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Mannschaftsleistung ist, dass die Trainerin oder der Trainer die Bedürfnisse und Fähigkeiten des Einzelnen kennt, um ihn dementsprechend einzusetzen und ihm Erfolgserlebnisse zu ermöglichen. Erfolg ist letztlich der grösste Motivator. m

Foto: Keystone