

**Zeitschrift:** Magglingen : Monatszeitschrift der Eidgenössischen Sportschule  
Magglingen mit Jugend + Sport

**Band:** 44 (1987)

**Heft:** 12

**Artikel:** Was ist Coaching? : Ansichten eines Eishockey-Fachmannes

**Autor:** Killias, Rudolf

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-992787>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 09.11.2024

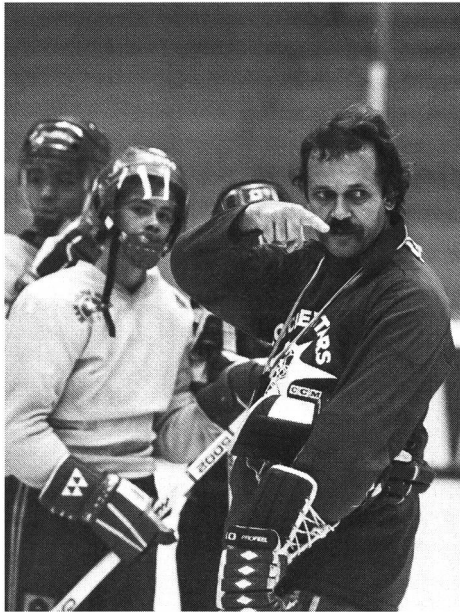
**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Was ist Coaching?

## Ansichten eines Eishockey-Fachmannes

Rudolf Killias

*Dass «Coachen» eine wichtige Tätigkeit ist, wird unterstrichen durch die führende Funktion, die ein Coach bei der Betreuung von Athleten oder Mannschaften hat, durch die unterschiedliche Leistungsbilanz von Athleten bei einem Wechsel von Coaches oder durch die Reaktionen bei Publikum und Medien, die den Coach in ihre Leistungsbeurteilung einbeziehen und ihn allzugerne (ungerechtfertigt?) zum Sündenbock stempeln. Rudolf Killias, bekannter Eishockey-Coach auf verschiedenen Stufen, gibt eine umfassende Übersicht.*



### Der Coach – ein moderner Medizinmann?

Auf vielen Sportplätzen herrscht allzuoft die Unsitte, dass «Coaches» mit allen nur erdenklichen Mitteln versuchen, die Blicke der Massen und Medien auf sich zu ziehen. Der Coach als moderner Medizinmann, dem das Volk magische Kräfte nachsagt? Der Weg vom Magier zum Krampus, vom Sporthimmel zur Hölle, ist kurz!

Einleitend folgende Feststellungen:

- Jeder Coach präsentiert sich so, wie dies seinem Charakter, seiner Moral und seinem Können entspricht.
- Ruhig und besonnen kann nur sein, wer sich seiner sicher, wer selbstbewusst und von seiner guten Arbeit überzeugt ist.
- Coach sein bedeutet gründlich, pflichtbewusst, zielgerichtet und fantasievoll zu arbeiten.
- Der Coach ist die führende Persönlichkeit «im Hintergrund». Beim Sieg stellt er sich hinter, in der Niederlage schützend vor seine Athleten oder seine Mannschaft.

### Der Begriff Coaching

Gutes Coaching heisst fachgerechte Betreuung des Athleten oder der Mannschaft vor, während und nach dem Wettkampf. Suchen wir nach einer differenzierteren Definition, so gibt es schon Probleme, weil jede Sportart ihre Charakteristik, ihre Eigenheiten und deshalb ihr ganz spezifisches Coaching hat. Der Coach im Fussball hat ganz andere Aufgaben als der Coach des Abfahrers im Skirennsport und der Eishockey-Coach ganz andere Möglichkeiten der direkten Beeinflussung des Wettkampfgeschehens als der Coach im Eiskunstlauf. Coaching ist also von Sportart zu Sportart sehr verschieden, aber in allen Sportarten – selbst wenn kein Kontakt zum Athleten während des Wettkampfes besteht – sehr sehr wichtig!

Allgemein und einfach ausgedrückt ist Coaching:

- Die Bezeichnung für alle Beratungs- und Betreuungsmassnahmen des Coaches/Trainers und seines Mitarbeiterstabes, die zu einer Leistungsoptimierung führen.
- Die fachgerechte Betreuung vor und während des Wettkampfes, in den Wettkampfpausen und nach dem Wettkampf durch den Coach (Coach/Trainer) und seinen Mitarbeiterstab.

Wer schon American-Football-Spiele gesehen hat, wo jedes Team aus max. 44 Aktiven (inkl. «Spezialisten») und 5–12 Coaches besteht oder wer sich im modernen Eishockeysport auskennt weiss, was in vielen Disziplinen an Team-Führungsarbeit notwendig ist, um zeitgerechte und erfolgreiche Wettkampfstrategien zu entwickeln. Und Coaches tun gut daran, sich auch in anderen Sportarten umzuschauen und zu informieren, um so neue Ideen und Impulse für ihre kreative Arbeit zu bekommen.

### Unterschiede im Coaching

Das Umsetzen und Verbessern der Trainingsleistung zu einer optimalen Wettkampfleistung umfasst derart viele Möglichkeiten, dass vom Chef-Denker viel Fingerspitzengefühl verlangt wird, in der zur Verfügung stehenden Zeit genau das anzuordnen, was den Bedürfnissen des Athleten oder der Mannschaft zur Optimierung der Leistung entspricht.

In bezug auf Vorbereitung, taktische Anweisung, unmittelbare sportmedizinische und sportpsychologische Massnahmen und auch auf die vielgerühmte «Motivation» kann man nicht nur zu wenig, sondern auch zu viel des Guten tun! Der Athlet als Mensch, der selbstsicher und von seinen Fähigkeiten überzeugt in den Wettkampf gehen soll, ist eben das Mass aller Dinge. In dieser Hinsicht ist meistens weniger doch mehr!

Eine Gliederung der Sportarten gemäss den Betreuungs- und Interventionsmöglichkeiten vorzunehmen, ist ein schwieriges Unterfangen. Trotzdem müssen wir Unterschiede machen, um daraus zu schliessen, wie die Gewichtung der Arbeit vor, während oder nach dem Wettkampf zu erfolgen hat.

Mögliche Gliederung:

- Einzelsportarten
- Mannschaftssportarten, bei denen der Coach während des Wettkampfes und der Pausen grossen Einfluss auf die Athleten und durch die zu treffenden Massnahmen grossen Einfluss auf das Spielgeschehen ausüben kann (Eishockey, American-Football)
- Mannschaftssportarten, bei denen während des Wettkampfes nur ein geringer Einfluss auf das Spielgeschehen möglich ist (Fussball).

Im Einzelsport fallen die gruppenspezifischen Probleme weg. Der Coach hat sich weniger mit Fragen der Zusammenarbeit, mit Konflikten in der Gruppe, mit taktisch bedingten Kompromisslösungen und mit der Akzeptanz seines Führungsstils auseinanderzusetzen. Dafür gibt es andere Probleme. Ein Einzelsportler ist eben Einzelsportler, weil er eigenwillig, egozentrisch, verschlossen, vielleicht sogar depressiv, kaltherzig, besonders ehrgeizig und erfolgsorientiert, von sich selbst überzeugt oder ein Eigenbrödler (in positivem Sinn) ist. Die Aufgabe der Betreuung von Einzelsportlern ist nicht leichter und nicht schwieriger als die Arbeit mit einer Gruppe. Sie ist einfach anders!

Das Coaching im Mannschaftssport ist vom organisatorischen Standpunkt aus komplizierter. Deshalb ist der Mannschafts-Coach auf einen gut ausgebildeten und gut funktionierenden Mitarbeiterstab geradezu angewiesen, führt aber auch Aktionen durch, die im Einzelsport denkbar und üblich sind.

## Coachen heisst führen

Coachen soll zu einer Leistungsoptimierung führen. Der Coach als Chef-Denker ist auf einen Mitarbeiterstab angewiesen. Dieser ist von Sportart zu Sportart verschieden und den Bedürfnissen angepasst. Der Mitarbeiterstab ist ein Team, das seine führende Tätigkeit im Hintergrund ausübt. Hierarchie, Kompetenzen, Verantwortungs- und Aufgabenbereiche müssen geregelt sein. Konflikte sollen intern gelöst und nicht in die Öffentlichkeit getragen werden. Theoretisch könnten mehr Betreuer gründlicher und besser arbeiten. Die Praxis aber zeigt, dass eben «allzuvielen Köche den Brei auch verderben können». Ist nicht in dieser oder jener Delegation der Delegationschef, der Verbands- oder Vereinspräsident schon der «Coach der Coaches», sprich der Coach des Betreuerteams?

Hierarchie, Kompetenzen, Verantwortungs- und Aufgabenbereich müssen geregelt sein, weil der Athlet oder die Mannschaft in jeder Situation sich über die Bezugsperson oder die Bezugspersonen im klaren sein muss. Ist der Chef-Coach zugleich Trainer, so sind die Verhältnisse einfach: Er ist die Bezugsperson. Aus dem Mannschaftssport kennen wir genügend Fälle, wo der Vorstand, der Präsident oder der technische Chef den Coach als Bezugsperson negieren oder überspielen. Damit wird ihm ganz einfach die Führungsebene entzogen.

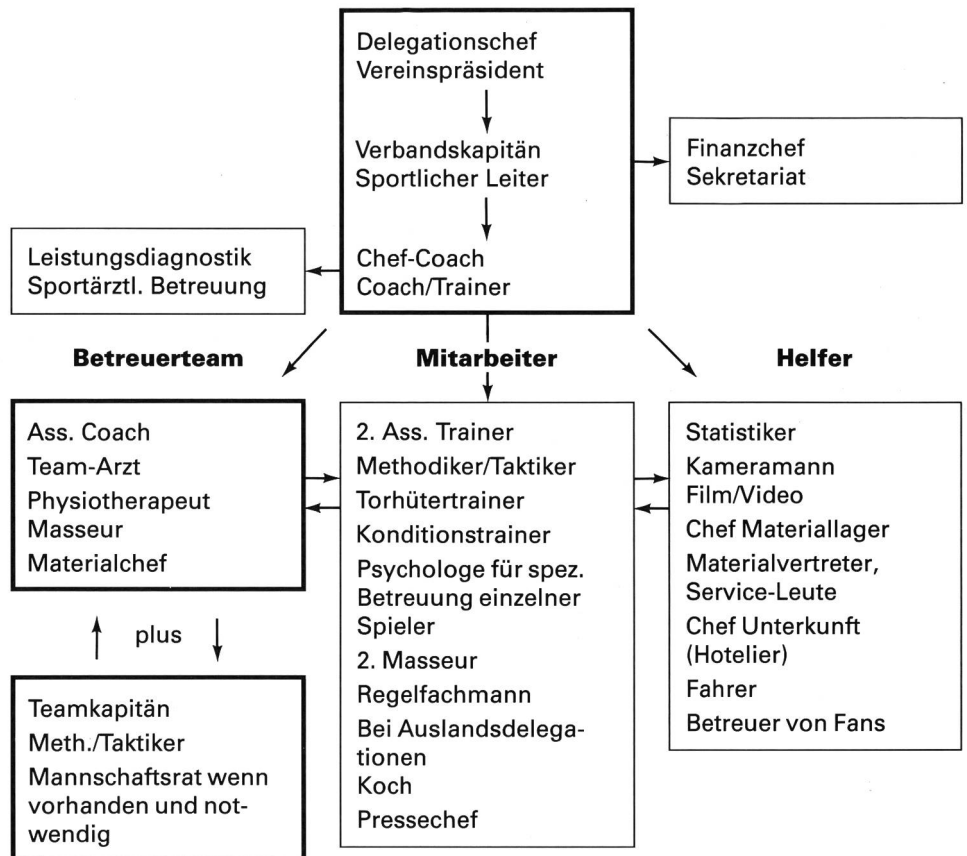
Im Normalfall hat der dem Präsidenten und dem sportlichen Leiter untergeordnete Chef-Coach auf zwei Ebenen zu führen. Erstens ist er die Bezugsperson des oder der Athleten und muss dies auch bleiben. Bestimmte fachbezogene Aufgaben kann ein Chef-Coach nicht delegieren. Zweitens hat er das Betreuerteam und die Mitarbeiter zu führen. Will er dieser Führungsaufgabe gerecht werden, so weiss er, dass führen auch delegieren heisst. Delegieren heisst aber wiederum nicht, sich der Verantwortung zu entledigen!

Der Coach ist die führende Persönlichkeit eines Teams. Er kann sich nur dann entfalten, wenn ihm die nötigen Kompetenzen gegeben sind, er Verantwortung tragen will und Arbeiten delegieren kann.

Gutes Coaching heisst Führungstätigkeit ausüben und ist abhängig von

- einem kompetenten Coach (Trainer/Coach), seinen Führungsqualitäten und seinem Fachwissen,
- den gut ausgebildeten Mitarbeitern,
- einem guten Klima innerhalb des Betreuerstabes,
- gut trainierten, gut vorbereiteten Athleten und
- positiv eingestellten Athleten,
- einer guten Organisationsstruktur,
- einem positiv motivierenden Umfeld.

## Modell Mannschaftsführung



Dieses Modell unterstreicht die Notwendigkeit der klaren Regelung von Kompetenzen, Verantwortungs- und Aufgabenbereiche. Die Führungsaufgaben werden weitgehend von der obersten Führung und dem Betreuerteam wahrgenommen. Dies ist ein «Maximal-Modell». Es sind durchaus auch Modelle denkbar, wo der Vereinspräsident auch die Funktion eines Chef-Coaches ausübt (Eishockey: Edmonton Oilers)! Das Ganze ist deshalb als Grundraster aufzufassen.

## Persönlichkeit und Anforderungen

Der Coach muss immer erfolgsorientiert sein, Misserfolg oder durchschnittliche Leistung sollen Ansporn zur Verdoppelung der Bemühungen sein.

Vom Coach erwartet man

- das Beherrschen der Führungstätigkeiten, der Führungstechniken und seines Führungsstils,
- das Vorhandensein eines gut fundierten Fachwissens,
- Kenntnisse und Erfahrung in der Vorbereitung der Athleten und in der Wettkampf- oder Spielführung,
- psychologische Grundkenntnisse, psychologisches Einfühlvermögen («Fingerspitzengefühl»),
- geistige Beweglichkeit, Entschlussfreudigkeit und Fantasie,
- Gefühl für den richtigen Einsatz seiner Athleten,
- Gerechtigkeitssinn, aber auch Erfolgsstreben,

- ausserordentliche Beobachtungsgabe,
- schnelles Analysieren, fantasievolles «Schalten» und zielbezogenes Handeln,
- trotz der Wettkampfhektik Ruhe, Besonnenheit und Überlegtheit in jeder Situation,
- vertrauenserweckendes Argumentieren und nicht unkontrolliertes Schreien,
- dass er sein Handeln nicht nur planen und durchführen, sondern auch kalkulieren und verantworten kann,
- keine billige zweitklassige Effekthascherei und
- dass er sich wie eine führende Persönlichkeit verhält: im Sieg zurückhaltend, in der Niederlage sich abschirmend vor den oder die Athleten stellend, Ruhe und Besonnenheit ausstrahlend.

Der moderne Coach sollte fähig sein, seine Mannschaft zu motivieren, Aggressionen auf- und abzubauen, gruppendynamische Probleme zu lösen usw. Es werden also Manager-Fähigkeiten verlangt. Der Unterschied zum Manager besteht darin, dass im Mannschaftssport in der Betreuung während des Wettkamp-

fes jede seiner Aktionen sehr kritisch «überwacht» und «begutachtet» wird. Dies von Personen, die vielfach ihre privaten und beruflich bedingten Enttäuschungen auf dem Sportplatz abreagieren . . . Für eine derartige Tätigkeit sind Erfahrung und eine robuste Gesundheit Voraussetzung. Der Coach kann diese nervliche Belastung nur bewältigen, wenn er sich von den beruflich/sportlichen Problemen auch lösen kann.

Die Erfahrung zeigt auch, dass Coaches, die mehr (oder sogar ausschliesslich) auf gefühlsmässiger Ebene arbeiten (Motivieren durch Schreien, belanglose Detailweisungen, die der Athlet nicht erfassen kann usw.), eine kürzere «Lebensdauer» haben. Dies besonders in technisch hochstehenden Sportarten, wo ein Coaching auf inhaltlicher Ebene (z.B. taktisch konkrete Anweisungen) Voraussetzung zum Erfolg ist. Der Coach hat nur Freude und Genugtuung an seiner Arbeit, wenn er mittel- und langfristig über der Sache stehen kann und kein Eiferer und Fanatiker ist. Er hat einen guten und aufrichtigen Kontakt zu seinen Spielern. Der gute Trainer ist eine beispielgebende Persönlichkeit, er soll vor allem in menschlich/ethischer Hinsicht ein Vorbild sein!

### Coaching vor dem Wettkampf

Das Coaching vor dem Wettkampf umfasst die gesamte Vorbereitung:

- die Belastungsdosierung innerhalb des Trainings,
- Belastungsmass und Trainingsrhythmus,
- die technisch/taktische Vorbereitung,
- die psychologische Vorbereitung (vom erlernten psychoregulativen Training bis zur unmittelbaren Motivation),
- die positive Beeinflussung der Stimmung des Athleten oder des Klimas innerhalb der Mannschaft im Hinblick auf das Ziel der Leistungssteigerung und der Leistungsoptimierung,
- spezielle Vorbereitungsaktionen wie Einzeldiskussionen, gezielte Vorbereitung von Schlüsselspielern oder Motivierung von Ersatzspielern.

In bezug auf Training ist festzustellen, dass der Athlet oder die Mannschaft in den Tagen vor dem Wettkampf unter möglichst gleichen Bedingungen trainieren soll, wie sie am Wettkampftag herrschen werden. Es gibt kein weiches Training und ein harter Wettkampfeinsatz, denn so wie man trainiert, so setzt man sich im Wettkampf auch ein. Das Training vor dem Wettkampf soll abwechslungsreich sein und keine neuen Elemente enthalten, die der Athlet oder das Team noch nicht beherrschen. Das Wettkampfkonzzept und der Einsatz resp. die Aufstellung sollen die Athleten frühzeitig, min-

destens aber am Vortag erfahren. Nur so kann ich vom Spieler verlangen, dass er sich auch mental auf den Wettkampf vorbereitet. Der Coach soll auch Richtlinien für die individuelle Vorbereitung geben (Nachruhe, Schlaf, Tagesrhythmus, Ernährung, Spannungsregulation).

### Coaching während des Wettkampfes am Beispiel Eishockey

Das Coaching während des Wettkampfes, die Massnahmen die zu setzen sind und die Interventionsmöglichkeiten sind sehr unterschiedlich. Im Eishockey sind sehr grosse Einflussmöglichkeiten gegeben. Diese Einflussmöglichkeiten sind abhängig vom technischen und taktischen Rüstzeug, das Spieler mit sich bringen. Coaches grosser Eishockeynationen haben es in dieser Hinsicht sehr viel leichter, weil ihre Spieler in bezug auf Ausbildung (Technik, Einzeltaktik, Gruppentaktik und Mannschaftstaktik) einen anderen Standard haben als die Spieler in Westeuropa. Dazu kommt noch, dass sich unsere Spieler als erzogene Individualisten im Unter- und Einordnen schwerer tun.

Der Coach im Eishockey muss in den ersten Spielminuten überprüfen, ob seine Erwartungen (Gegner) erfüllt werden, ob sein taktisches Konzept stimmt und unter den gegebenen Umständen realisierbar ist. Wenn nicht, muss er sofort reagieren und umstellen. Dies nennen wir eine grosse taktische Korrektur. Die weitere Beobachtung umfasst die Details und die Gesamtsituation. Ergeben sich Schwachstellen, indem wegen einer Umstellung zum Beispiel ein einzelner Spieler plötzlich seiner Aufgabe nicht gewachsen ist, so versucht der Coach durch Ratschläge eine Besserung zu erreichen (Korrektur der Verhaltensweise) oder durch Umstellung dem Problem auszuweichen. Die Einsätze der Linien ist beim Gegner und bei der eigenen Mannschaft zu überprüfen. Die Vielfalt des Coachens im Eishockey umfasst auch die Verhaltensweise. Es kann aktiv gecoacht werden, indem man die Initiative an sich reisst, den Rhythmus zu bestimmen und die Pläne des Gegners zu durchkreuzen sucht. Oder es kann passiv gecoacht werden, indem man auf alle Massnahmen des Gegners reagiert. Aktives Coaching wird normalerweise mit einem offensiven Spielkonzept, passives Coaching mit einem defensiven Spielkonzept praktiziert. Eishockey – und mit ihm viele Sportsportarten – verlangt ein hohes intellektuelles Niveau. Die Spieler müssen mitdenken, Weisungen aufnehmen und umsetzen können! Deshalb erfolgt Coaching im modernen und hochstehenden Eishockeysport vorwiegend auf inhaltlicher Ebene und hat während des Spiels einen

sehr hohen Stellenwert. Vielfach werden entscheidende Spielphasen durch gutes Coaching geprägt.

### Coaching nach dem Wettkampf

Dem Verhalten des Coaches und der Betreuer nach dem Wettkampf wird vielfach eine zu geringe Bedeutung beigemessen. Diese Betreuung verlangt in jedem Falle viel Fingerspitzengefühl, Fachkenntnis, psychologisches Einfühlvermögen und Erfahrung:

- Kritik unmittelbar nach dem Wettkampf bringt in der Regel nichts, stört das Mannschaftsklima oder verletzt den Athleten und motiviert schlecht für das nächste Training,
- der Coach soll dafür sorgen, dass der Athlet oder die Athleten sich in Ruhe und ungestört abreagieren können,
- der Coach soll den Athleten im Erfolgsfall vor Überheblichkeit warnen und im Misserfolgsfall in der Regel aufmuntern,
- der Coach soll den Wettkampf mit seinen Mitarbeitern, Helfern und Hilfsmitteln detailliert auswerten,
- der Coach soll ein bis zwei Tage nach dem Wettkampf die Spielanalyse mit den Spielern besprechen. Er soll selbstkritisch sein, auch sein Handeln sachlich begründen und Fehler zugeben können,
- der Coach soll die Kritik nicht via Medien dem Athleten oder der Mannschaft mitteilen. Bei Einzelkritik ist es vielfach von Nutzen, den betreffenden Athleten in einem Vieraugengespräch zu orientieren, bevor man damit die Mannschaft oder die Öffentlichkeit konfrontiert,
- bei schlechter Leistung oder bei Niederlage hat auch der Coach verloren. Er kann die Verantwortung nicht allein auf den oder die Athleten abwälzen. «Wir» haben schlecht gespielt und «wir» wollen es besser machen!
- der Coach soll auch die Leistung seiner Mitarbeiter analysieren. Denn auch der Betreuerstab ist zu guter Leistung verpflichtet. Das Verhalten der Betreuer kann durchaus über Sieg und Niederlage entscheiden und auch Betreuer müssen Kritik vertragen, und
- der Coach soll auch im Falle einer guten Leistung oder eines Sieges – falls notwendig – «gefühlvoll» kritisch sein, das heisst bei allem Lob auf gewisse Fehler auch hinweisen. ■

Anschrift des Verfassers:

Rudi Killias  
 Bundestrainer ÖEHV  
 Kaiser Franz Ring 2/25  
 2500 Baden bei Wien  
 Österreich