

Herausforderungen

„Wenn Trainer, die Mentoren und Führungspersonen in einem sind, immer wieder ihre Loyalität denjenigen gegenüber demonstrieren, die sie – sowohl auf professioneller Ebene als auch im Leben – führen, dann festigt das diese Beziehungen und wappnet sie für jegliche Herausforderungen.“

Tony Dungy, ehemaliger American-Football-Spieler und
Cheftrainer in der National Football League

Wir verbringen viel Zeit mit der Recherche zu Technik- und Taktikneuheiten in unserem Spiel. Im Arbeitszimmer stapeln sich Bücher und DVDs, damit wir die Spieler auf alle Spielsituationen vorbereiten und im Training begeistern können. Das meiste lernen wir jedoch aus Herausforderungen (indem wir sie erleben). Sie begegnen uns in verschiedenster Form und meistens zum ungünstigsten Zeitpunkt.

Was machen Sie, wenn sich ein Spieler bei Ihnen darüber beschwert, dass er zu wenig zum Einsatz kommt? Was, wenn es Meinungsverschiedenheiten im Team gibt? Einen Streit? Was, wenn ein Spieler aussteigt? Die Liste ließe sich fortführen. Im Laufe Ihrer Karriere werden Ihnen viele schwierige Situationen begegnen. Ihre Fähigkeit, mit diesen Herausforderungen umzugehen, Spieler in die Verantwortung zu nehmen und dafür zu sorgen, dass solche Entwicklungen möglichst geringe Auswirkungen auf Ihr Team haben, wird darüber entscheiden, wie effektiv und erfolgreich Sie als Trainer arbeiten können. Wie lernen Sie, Turbulenzen zu durchschiffen und Krisen zu meistern?

In diesem Teil des Buchs befassen wir uns mit folgenden Fragen.

- Bleiben Sie ruhig, wenn Sie mit einer unerwarteten, schwierigen Situation konfrontiert sind?
- Wenn Eltern sich mit Beschwerden an Sie wenden, haben Sie dann das Bedürfnis, sämtliche Unzulänglichkeiten der Tochter oder des Sohnes zu thematisieren?
- Haben Sie sich schon einmal für einen Spieler eingesetzt, nur um ihn den gleichen Fehler wieder und wieder machen zu sehen?
- Wie gehen Sie mit negativen Einflüssen von außen um?
- Wie arbeiten Sie mit der Mannschaft, damit sich ungewollte Herausforderungen auf ein Minimum reduzieren?
- Gibt es jemanden, an den Sie sich in schwierigen Zeiten wenden und um Hilfe bitten können?

12 Die vier kritischen Ks

Wenn wir als Coach antreten, denken wir tendenziell an die Schokoladenseiten des Trainerdaseins: Meisterschaften, Siegesfeiern, das Heranziehen erfolgreicher Profispielers, persönliche Anerkennung und vieles mehr. Es ist normal, von Erfolgen zu träumen, aber in der Realität müssen wir viele Hindernisse überwinden, bevor unsere Träume Wirklichkeit werden. Ohne Fleiß kein Preis. Darum ist es so wichtig, hart zu arbeiten. Wir müssen die Ärmel hochkrempeln und uns durchbeißen, um die vier kritischen Ks, wie ich sie nenne, die uns sicher begegnen werden, zu bewältigen. Zu wissen, wie wir sie am besten in Angriff nehmen und damit umgehen, ist der Schlüssel zu Erfolg und Wirksamkeit.

Welche sind die vier kritischen Ks?

- **Das Kreuz der Wahl.** Auf den ersten Blick scheinen Wahlmöglichkeiten nichts Schlechtes zu sein, aber bei genauerer Betrachtung wird deutlich, warum sie diese Liste anführen. Gemeint ist die

Wahl, eine Entscheidung zu treffen oder nicht zu treffen, das Richtige zu tun oder das Falsche, sich in schwierigen Zeiten zu erheben oder unterkriegen zu lassen, als Führungsperson seinen Spielern Werte zu vermitteln, die sie weiterbringen oder eben nicht. Jede Wahl, die Sie als Coach treffen, macht Sie zu dem, was Sie sind, und bestimmt letztlich auch Ihren Einfluss auf das Team.

- **Konflikt.** Konflikte mit Ihrem Team lassen sich nicht vermeiden. In einer emotionsgeladenen Saison, im Umfeld eines Wettbewerbs und beim Kampf um Positionen wird es immer Meinungsverschiedenheiten, Streit und Rangeleien geben. Ein Konflikt kann etwas Positives sein, etwa im Konkurrenzkampf um die Spielerpositionen, und er kann eine Lektion fürs Leben sein, vor allem, wenn man dabei lernt, wie man damit umgeht. Die Spieler müssen verstehen, dass ein Konflikt innerhalb des Teams die Mannschaft schwächt und dass sie eine Lösung finden müssen. Es ist gar nicht immer nötig, sich sofort einzumischen. Trauen Sie Ihren Spielern zu, die Sache selbst in die Hand zu nehmen. Falls es doch sein muss, ist später noch genug Zeit einzuschreiten.
- **Konfrontation.** Wenn ein Konflikt vor sich hinschweift, kann das zu einer Konfrontation mit unschönen Folgen wie Wortgefechten, Schreiereien und sogar körperlichen Auseinandersetzungen führen. Ob auf dem Spielfeld oder jenseits davon, Handgreiflichkeiten können nicht toleriert werden. Die Strafe muss hart sein. Nehmen Sie sich Zeit, um alle Fakten zu sammeln, bevor Sie reagieren. Ob zu Recht oder zu Unrecht, dies ist eine Angelegenheit, die prägenden Anteil daran hat, wie Ihr Team von anderen wahrgenommen wird. Hier die richtige Entscheidung zu treffen ist ungemein wichtig!
- **Kontroversen.** Innerhalb Ihres Teams gibt es vielleicht gegensätzliche Meinungen zu Führungsfragen, zum spielerischen Niveau und zur Leistungsbereitschaft. Sehr oft gruppieren die Spieler sich dabei in verschiedene Lager, was zu internen Spannungen führt. Wenn dieser Streit auf die sozialen Medien (oder sogar auf

die allgemeinen Medien) überschwappt, kann das Ihr Team teuer zu stehen kommen. Kontroversen verlangen nach starker Führung, entweder durch Sie, den Trainer, oder durch die Vereinsleitung. Es kann nichts Gutes dabei herumkommen, wenn sich zwei Gruppen während der Saison in den Haaren liegen. Das wird jegliche Teamchemie zerstören. Bei jedem Anzeichen eines Zerwürfnisses sollten Sie die Parteien zusammenbringen, sich ihre Standpunkte anhören, Ihren eigenen Standpunkt erklären und die Spieler unmissverständlich wissen lassen, dass sie eine Lösung finden müssen. Wenn Sie möchten, geben Sie ihnen einen Tag Zeit, um die Sache zu klären, aber meiner Erfahrung nach funktioniert das selten. Nur zu, seien Sie der Buhmann und treffen Sie eine Entscheidung! Mir ist es lieber, sie hassen mich als sich gegenseitig.

Bei jedem dieser kritischen Ks werden Ihre Person und Ihre Integrität infrage gestellt und unter die Lupe genommen. Es gibt keine einfachen Lösungen, oft ist die Angelegenheit qualvoll – und wie wir wissen ist es unmöglich, alle zufriedenzustellen.

Folgende Fragen können bei Entscheidungsprozessen eine Orientierungshilfe sein.

- **Was weiß ich? Ist da noch mehr, das ich wissen müsste?** Sammeln Sie alle Fakten von allen Beteiligten, allen Zeugen und allen, die etwas über eine eventuelle Vorgeschichte wissen. Falls nötig, beauftragen Sie Ihren Co-Trainer, Ihnen dabei zu helfen.
- **Was passiert, wenn ich das Problem ignoriere?** Viele Trainer überlegen: Was für Folgen hat es, wenn ich mich mit dieser Sache befasse? Das ist falsch. Wenn Sie sich um die Konsequenzen Sorgen machen, kann das Ihr Urteilsvermögen trüben (zum Beispiel wenn es darum geht, einen Spieler ein wichtiges Spiel aussetzen zu lassen). Die Entscheidung, sich nicht mit der Angelegenheit zu befassen, wird weitreichende Auswirkungen auf Ihr Team haben. Wir alle haben schon Trainer erlebt, die erst ein bedeutendes Spiel

abwarten, bevor sie einen Topspieler bestrafen. Entscheidungen sollten niemals darauf beruhen, wie gut ein Spieler ist oder was er für das Team macht.

- **Für wen treffe ich diese Entscheidung?** Sie treffen die Entscheidung für den Spieler und Ihr Team. Nicht für die Vereinsleitung und ganz sicher nicht für sich selbst, die öffentliche Meinung oder sonst irgendwen. Wenn eine für alle geltende Erwartung verletzt wird, muss der Spieler für sein falsches Verhalten zur Verantwortung gezogen werden.
- **Reagiere ich über?** Nehmen Sie sich Zeit, um alle Informationen zu verarbeiten. Es ist keine gute Idee, eine übereilte Entscheidung zu treffen, besonders dann nicht, wenn Sie aufgebracht sind, womöglich noch in der Hitze des Gefechts. Beraten Sie sich mit Ihrem Co-Trainer, um dessen Meinung einzuhören.
- **Kann ich meine Entscheidung rechtfertigen?** Wenn es klare Erwartungen und Grundsätze gibt und Sie die Regeln, Vorschriften und Strafen Ihrem Team eindeutig dargelegt haben, sind Sie auch in der Lage, Ihren Standpunkt zu rechtfertigen. Denken Sie daran, alles schriftlich festzuhalten, und lassen Sie die Spieler unterschreiben, dass sie vor Saisonbeginn eine Ausfertigung der Verhaltensregeln erhalten haben.
- **Was sagt mein Bauchgefühl?** Entscheidungen sind nicht einfach, besonders wenn es sich eher um einen Fehlritt des Spielers handelt, aber treffen Sie sie trotzdem. Herz und Bauchgefühl werden Ihnen sagen, was das Beste fürs Team ist und auch der betroffene Spieler wird aus dem Vorfall nur lernen.
- **Werde ich heute Nacht gut schlafen können, weil ich weiß, dass ich die richtige Entscheidung getroffen habe?** Ich habe einmal folgenden Satz gehört: Das Richtige zu tun ist selten einfach. Wenn Sie die richtige Entscheidung getroffen haben, werden Sie gut schlafen können. Nur eine falsche Entscheidung bzw. das Wissen, dass Sie eine Entscheidung aus den falschen Gründen getroffen haben, wird Sie wach halten. Ihr Team beobachtet jede Ihrer Entscheidungen. Das Vermögen, Vertrauen, Loyalität und

Respekt aufzubauen, beruht daher auf Ihrem gesunden Urteilsvermögen. Werden Sie immer die richtige Entscheidung treffen? Nein. Aber wenn Sie sich ins Zeug gelegt und Charakter bewiesen haben und Ihre Arbeit auf Integrität und vernünftigen Werten basiert, werden Ihre Spieler das wissen und Ihnen folgen.

13 Die Untrainierbaren erreichen

Woran denken Sie, wenn Sie den Begriff „untrainierbar“ hören? Bei den meisten Coachs beschwört er großes Unbehagen herauf. Hatten Sie jemals einen Spieler, den Sie als untrainierbar bezeichnen würden? Was habe Sie gemacht? Endete das Ganze mit einer Annäherung, trennten sich Ihre Wege oder haben Sie irgendwann aufgegeben und ihn einfach toleriert?

Dieses heikle Thema wird von der Vereinsleitung oft außen vor gelassen, wenn neue Coachs angeleitet werden. Viele werden argumentieren, dass Erfahrung hier der beste Lehrmeister ist, aber zu welchem Preis für den Einzelnen oder das Team? Gibt es Wege, sogenannte untrainierbare Spieler zu erreichen? Ich glaube schon. Aber zuerst müssen wir uns fragen, wie und warum diese Spieler an jenem Punkt angelangt sind.

- **Eltern.** Die Spieler tun das, was sie von ihren Eltern gelernt haben bzw. das, was die von ihnen erwarten. Wenn Sie schon mal Eltern erlebt haben, die während eines Spiels Anweisungen ins Feld gerufen haben, die das völlige Gegenteil von dem waren, was Ihr Team gerade versuchte, wissen Sie, was ich meine. Vielleicht spielen sie sogar nur, um ihren Eltern zu gefallen, und haben selbst gar keinen Spaß daran. In vielen Fällen wissen die Spieler nicht, wie sie ihren Eltern die Wahrheit sagen sollen (oder wollen es nicht). Tatsächlich wollen die meisten es ihren Eltern recht machen.
- **Vorgänger.** Wenn Sie Ihr Team von einem anderen Trainer übernommen haben, könnte das Herausforderungen bedeuten, die

sich aus verschiedenen Trainingsstilen und -philosophien ergeben. Problematisch kann auch mangelndes Vertrauen zu Trainern im Allgemeinen sein, das auf vorherigen Begegnungen beruht.

- **Erfolg auf niedrigerem Niveau.** Wenn Spieler früher auf einem niedrigerem Leistungsniveau großen Erfolg gehabt haben und als Topspieler galten, kann das ihre Selbstwahrnehmung bezüglich ihrer Fähigkeiten trüben, weil sie keine ebenbürtigen Gegner und Konkurrenten kennen.
- **Persönlichkeit.** Bestimmte Persönlichkeiten ecken unter Umständen eher an als andere, zum Beispiel Spieler, die neu sind und keine Hemmungen haben, vor dem Team zu sagen, wenn irgend etwas ihrer Einschätzung nach so nicht funktionieren wird. Auf der anderen Seite lassen sich passive Persönlichkeiten vielleicht gar nicht anmerken, ob sie unsere Ratschläge und Verbesserungsvorschläge annehmen und umsetzen.
- **Disziplinlosigkeit.** Es kann vorkommen, dass Sie es mit Spielern zu tun haben, denen bisher bezüglich Benehmen, Entscheidungsprozessen, Kommunikation und Pünktlichkeit völlig freie Hand gelassen wurde, ohne dass sie Verantwortung dafür übernehmen mussten.
- **Spielkenntnisse.** Es gibt Spieler, die tolle Ideen haben und jede Menge über das Spiel wissen. Trainer können sich dadurch bedroht fühlen, aber wir sollten das zu unserem Vorteil nutzen. Wir müssen dem Spieler vielleicht nur beibringen, wie er sein Wissen professionell einbringen kann.
- **Persönliche Probleme.** Es kann sein, dass einen Spieler persönliche Probleme belasten und er gegenüber Autoritäten oder dem Team einfach Dampf ablässt. Wenn Sie vermuten, dass das der Fall ist, ziehen Sie eine qualifizierte Person hinzu, die in einem professionellen Rahmen mit dem Spieler spricht.
- **Langeweile.** Vielleicht werden diese Spieler im Training nicht genug gefordert. Das kann am Trainingskonzept liegen, an mangelnder Konkurrenz oder an Trainern, die länger reden, als sie sollten.

Sicher gibt es noch mehr Situationen als die, die ich hier erwähnt habe. Es ist wichtig, herauszufinden, was der vermeintlichen Untrainierbarkeit eines Spielers zugrunde liegt, und dann zu überlegen, wie man am besten damit umgeht. Hier sind zehn Vorschläge.

- 1. Fragen stellen.** Manchmal reicht es schon, beim Spieler nachzufragen, warum er spielt. Wenn Spieler zum Mitmachen gedrängt werden und keinen Spaß (mehr) am Spiel haben, empfehle ich, mit den Eltern zu reden oder die Spieler zu bitten, dieses Gespräch zu suchen.
- 2. Erwartungen.** Kommunizieren Sie täglich klipp und klar, was Sie von den Spielern erwarten. Auch wenn Sie das mit dem Team schon durchgegangen sind, muss es einem bestimmten Spieler vielleicht noch einmal besonders deutlich gesagt werden.
- 3. Einzelgespräche.** Wenn sich ein Spieler danebenbenimmt, schnappen Sie sich Ihren Co-Trainer und den Spieler und reden Sie mit ihm. Lassen Sie ihn wissen, dass Sie so etwas nicht tolerieren werden, und welches Verhalten Sie erwarten. Wenn Sie den Co-Trainer einbeziehen, signalisiert das dem Spieler, dass Sie Ihren Erwartungen konsequent Nachdruck verleihen werden. Zugleich haben Sie einen Zeugen, der hört, was gesagt wird.
- 4. Führungsstarke Spieler als Vorbild.** Lassen Sie den untrainierbaren Spieler in so vielen Situationen wie möglich mit Ihrem führungsstärksten Spieler zusammen trainieren und spielen. Geben Sie ihm ein Vorbild in punkto Verhalten und Verantwortung und lassen Sie ihn erleben, wie viel Respekt man sich damit verdient.
- 5. Vertrauen aufbauen.** Behandeln Sie die Spieler mit dem Respekt, den Sie von ihnen erwarten. Bauen Sie täglich mit Ihren Entscheidungen und Handlungen Vertrauen auf.
- 6. Seien Sie streng.** Wenn ein Spieler eine Grenze überschreitet, seien Sie streng bezüglich der Anwendung von Disziplinarmaßnahmen. Ausnahmen machen die Sache nur schlimmer und kosten Respekt.

7. **Vorzüge erklären.** Nehmen Sie sich Zeit, all die Vorzüge aufzuzeigen, die es mit sich bringt, Teil eines Teams zu sein, und erklären Sie, wie weit das jeden einzelnen Spieler in Hinblick auf die nächsthöhere Leistungsebene bringen kann.
8. **Herausfordern.** Schaffen Sie in jedem Training herausfordernde Situationen, zum Beispiel mit Unterzahlübungen (einer gegen zwei, zwei gegen drei usw.) oder bringen Sie den Spieler mit dem schwächsten Spieler zusammen. Lassen Sie nichts unversucht, sorgen Sie dafür, dass er seine Fähigkeiten voll ausschöpfen muss, um Erfolg zu haben. Geben Sie ihm die Möglichkeit zu zeigen, was er kann.
9. **Führungsrolle.** Stellen Sie dem Spieler eine Führungsrolle im Team in Aussicht, die er sich durch Charakterstärke, besondere Leistungen und Hilfsbereitschaft gegenüber Mitspielern verdienen kann.
10. **Freiheit in bestimmten Situationen.** Lassen Sie dem Spieler die Freiheit, in bestimmten Situationen sich selbst zu verwirklichen, ob bei Ecken, Freistößen oder einem Duell im Strafraum. Lassen Sie ihn wissen, dass Sie in solchen Situationen seinem Urteilsvermögen vertrauen.

Sie haben mehrere Möglichkeiten, mit einem „untrainierbaren“ Spieler umzugehen. Tolerieren Sie ihn samt den damit einhergehenden Belastungen des Mannschaftsklimas und schauen dabei zu, wie das Ihr Team zerstört? Verbringen Sie Ihre ganze Zeit damit, ihn zurechtzuweisen und vernachlässigen den Rest Ihres Teams? Oder geben Sie ihm klare Leitlinien, die für *alle* im Team gelten, und lassen Sie ihn – durch sein Handeln – entscheiden, in welche Richtung er gehen will?

Wir können unseren Coaching-Stil nicht für jeden Spieler ändern, der neu ins Team kommt, aber wir können seine Situation erfassen und alles geben, um aus einem Spieler auch charakterlich das Beste herauszuholen. Wenn Sie aber alles gesagt und nichts unversucht gelassen haben, ist es an dem Spieler, eine Wahl zu treffen. Meiner

Meinung nach klingt der Begriff „untrainierbar“ zu sehr danach, als läge die Problematik beim Coach. Wenn ich alles getan habe, um den Spieler auf die richtige Bahn zu bringen, und er sich immer noch sträubt, ist das seine Sache und das Wort dafür sollte dann vielleicht besser „unspielbar“ lauten.

14 Negativität: Leicht auszumachen, schwer zu handhaben

Die Anzeichen dafür, dass sich eine negative Dynamik in Ihrem Team in Gang setzt, können subtil sein. Solche Tendenzen können sich im Handeln einer Person, in mangelnder Leistungsbereitschaft oder in der Einstellung der Spieler äußern oder offensichtlich werden, etwa wenn sich Gruppen bilden. In den meisten Fällen handelt es sich um Kleinigkeiten, die keiner großen Aufmerksamkeit bedürfen, in anderen Fällen können sie, wenn sich niemand darum kümmert, die Teamchemie sprengen und das nächste Spiel oder die Saison gefährden. Wie fängt es an? Vielleicht mit einem unbedachten Spruch von einem Spieler, einem Co-Trainer, jemandem aus der Vereinsleitung, einem Elternteil oder sogar von Ihnen. Ja, von Ihnen. Wie oft merken wir selbst: Was habe ich da gerade gesagt?

„Denk dran, nicht jeder in deinem Team will die Meisterschaft gewinnen“, erklärte mir einmal ein erfahrener Trainer in einem Workshop. „Ist das dein Ernst?“, fragte ich. „Wir sind ein Team und jeder profitiert davon. Ich verstehe, dass unsere Gegner und Rivalen gegen uns arbeiten, aber unsere eigenen Spieler? Auf keinen Fall!“ Wie würden Sie reagieren? Würden Sie sagen: „Wer ist es? Ich werde ihn oder sie rauswerfen!“ Das ist vielleicht Ihr erster Impuls, aber ist es wirklich so einfach?

Wir verbringen viel Zeit damit, Trainer und Spieler zu einer positiven Haltung zu bringen. Wir sorgen für ein bestätigendes Umfeld, in dem ein gesundes Wettbewerbsklima herrscht und man Lektionen

fürs Leben lernt. Trotzdem scheinen sich negative Dynamiken immer wieder einzuschleichen – weil wir nicht gut genug darauf vorbereitet sind, ihnen zu begegnen. Was schafft eine Atmosphäre, die negative Dynamiken gedeihen lässt? Es liegt in der Natur der Sache, dass Sport, Wettkampf und Training ein Nährboden sind.

- **Inkonsequente/keine Führung.** Das Leugnen von negativen Dynamiken, die Hoffnung, dass sie sich von selbst wieder verflüchtigen, und die Unfähigkeit, Entscheidungen zu treffen. Die Spieler wollen so lange an der Führung teilhaben, bis eine Entscheidung schwierig wird, dann erwarten sie, dass Sie das Ruder übernehmen. Tun Sie das!
- **Keine klaren Erwartungen.** Die Spieler eines Teams, an das keine Erwartungen gestellt werden, improvisieren die Regeln und richten sich dabei oft nach eigennützigen, individuellen Interessen.
- **Machtgehave.** Diejenigen, die eine Führungsrolle haben oder auf bestimmten Positionen spielen, vermitteln neuen Spielern gegenüber ihre Ansichten oft in einer Weise, die neue Ideen ausbremst, dem Enthusiasmus einen Dämpfer verpasst und die Neuzugänge sogar an ihrer Fähigkeit, auf einer bestimmten Position zu spielen, zweifeln lässt.
- **Cliquen.** In vielen Teams gibt es Gruppen, die andere ausschließen. Das kann zu Mobbing führen und Opferrollen schaffen.
- **Bevorzugung/An den Pranger stellen.** Es kann vorkommen, dass Trainer zu einer negativen Dynamik beitragen, indem sie in Gesprächen oder in den Medien kontinuierlich einen oder mehrere bestimmte Spieler (entweder in Hinblick auf ihre Leistungen oder bezüglich ihrer Fehler) hervorheben.
- **Äußere Einflüsse.** Sie selbst haben zwar wenig Einfluss auf diesen Bereich, aber seien Sie sich bewusst, dass Außenstehende Ihre Spieler möglicherweise mit negativen Ansichten infiltrieren.
- **Gerüchte/Unterstellungen.** Es kann passieren, dass jemand aus dem Team ein Gerücht in die Welt setzt, um einem anderen Spieler zu schaden, oder jemandem die Schuld für etwas gibt, mit dem dieser nichts zu tun hat.

- **Wertlose Traditionen.** Oftmals bringen Spieler etwas, das sie von früher kennen, ins Team ein und untergraben auf diese Weise Ihre Ansätze, etwa nach dem Motto: Das haben wir damals schon versucht, hat aber nicht funktioniert. Oder: Wir haben das immer so gemacht.

Wie gehen Sie mit diesen Auslösern am besten um?

- **Konsequente Führung.** Nehmen Sie die Sache direkt in die Hand und treffen Sie Ihre Entscheidungen basierend darauf, was für das Team am besten ist und in Einklang mit den Erwartungen steht, die zu Beginn der Saison festgelegt wurden. Die Spieler sollten sich gegenseitig in die Verantwortung nehmen. Wenn sie sich zurückhaltend oder unwillig zeigen, erinnern Sie sich daran, dass Sie in Ihrer Führungsrolle Handlungsverantwortung haben.
- **Erwartungen aufbauen.** Arbeiten Sie mit Ihren Spielern zusammen, um solide Erwartungen zu etablieren, die Ihrem Team in herausfordernden Zeiten in punkto Verhalten und Verbindlichkeit den Weg weisen. Wenn die Spieler in diesen Prozess einbezogen werden, dann sind diese Erwartungen nicht mehr einfach nur *Ihre* Regeln, sondern etwas, das ihnen wichtig ist.
- **Keine Cliquen.** Machen Sie Ihren Spielern unmissverständlich klar, dass sie alle ein Team sind. Das bedeutet nicht, dass immer alle einer Meinung sind, aber es bedeutet, dass sich auf dem Spielfeld und bei Teamaktivitäten alle gegenseitig unterstützen. Betonen Sie, dass wir alle Freunde haben, mit denen wir mehr zu tun haben als mit anderen, aber dass wir niemals andere aufgrund dessen, wer sie sind oder wie sie eine Sache sehen, auf gemeine oder erniedrigende Weise ausschließen.
- **Sich mit Eltern/Vereinsvorständen treffen.** Sprechen Sie mit dem Umfeld und erklären Sie den Beteiligten, wie sehr Sie bezüglich Motivation und Unterstützung der Spieler und bei allem, was das Team zu tun versucht, auf ihre Hilfe angewiesen sind. Teilen Sie mit ihnen Ihre Philosophie hinsichtlich der Gestaltung einer positiven, erfolgsfördernden Umgebung.

- **Große Schwester/Kleine Schwester, Großer Bruder/Kleiner Bruder.** Es gibt nichts Besseres, als neuen Spielern geeignete ältere Spieler als Mentoren zur Seite zu stellen. Für die älteren Spieler ist es eine genugtuende Erfahrung, selbst etwas zum Trainingsprogramm beitragen zu können, und die jungen Spieler fühlen sich willkommen.
- **Gemeinnützige Arbeit.** Ehrenamtliches Engagement ist eine tolle Möglichkeit, Ihre Spieler auf dem Boden der Tatsachen zu halten und ihnen zu vermitteln, was wirklich wichtig ist. Menschen zu helfen, die möglicherweise nicht in der Lage sind, sich selbst zu helfen, ist vielleicht genau die Erfahrung, die Ihre Spieler machen müssen, um egoistische Attitüden abzulegen.
- **Vertrauen/Respekt aufbauen.** Seien Sie sich darüber im Klaren, dass jede Entscheidung, jede Situation, jedes Training und jedes Spiel, an dem Sie beteiligt sind, von Spielern, Eltern und Vereinskollegen kritisch beäugt werden. Das Vertrauen, das Sie bei Ihrem Team aufbauen, beruht auf Entscheidungen, die Sie treffen. Sie werden vielleicht nicht immer die richtige Entscheidung fällen, aber seien Sie bereit, das gegebenenfalls zuzugeben. Sich Vertrauen und Respekt zu verdienen, die auf Gegenseitigkeit beruhen, ist ein entscheidender Schlüssel für den Aufbau eines erfolgreichen Teams.
- **Teambuilding.** Wenn Sie Ihre Spieler außerhalb des Spiels mit herausfordernden Situationen konfrontieren, ermöglicht ihnen das, sich gegenseitig in einem neuen Licht zu sehen. Sie entwickeln möglicherweise neuen Respekt füreinander. Oft können Spieler, die fußballerisch noch Schwierigkeiten haben, bei anderen physischen Herausforderungen, zum Beispiel auf einem Hochseilparcour, glänzen. In anderen Situationen werden vielleicht Spieler, die bisher eher unscheinbar waren, eine Führungsrolle übernehmen. Es ist immer eine gute Idee, Ihr Team auch außerhalb des Trainings zusammen- und einander näherzubringen.
- **Führungsrat.** Richten Sie in Ihrem Verein einen Führungsrat mit Repräsentanten aus allen Sportarten ein. Lassen Sie Sportler und

Trainer Ideen zum Umgang mit Problemen erörtern, die jedes Team kennt. Der Austausch über Schwierigkeiten und Lösungen hilft allen.

- **Zwietracht vermeiden.** Finden Sie heraus, welche Gründe hinter Zwistigkeiten in Ihrem Team stecken. Sprechen Sie einzeln mit den beteiligten Parteien und bringen Sie sie dann zusammen, um eine Lösung zu finden. Erinnern Sie die Spieler daran, wie wichtig sie für das Team und andere, die auf sie zählen, sind. Wenn ein Spieler eindeutig als Täter oder Störenfried ausgemacht werden kann und ein ungesundes Klima schafft, dann ist es vielleicht am besten, ihn eine Weile zu sperren oder gänzlich aus dem Team auszuschließen.

Ein Anti-Negativ-Programm erfordert eine starke Führung, an der auch Ihre Spieler beteiligt sein sollten. Sie ist das Fundament. Arbeiten Sie bei jedem Training, in jedem Spiel und mit allen Beteiligten konsequent daran, negativen Dynamiken einen Riegel vorzuschieben.

Verwechseln Sie niemals Beschwerden darüber, hart arbeiten oder etwas Neues lernen zu müssen, mit Negativität. Das sind ganz normale Reaktionen, die daher röhren, dass die Spieler aus ihrer Komfortzone geholt werden. Sobald sie den Nutzen sehen, verhallen diese Beschwerden normalerweise. Es sind tiefergehende negative Dynamiken wie die zuvor beschriebenen, die ein Team zerstören oder einzelnen Spielern ordentlich zusetzen können. Wir, die Trainer, sollten in der Lage sein, diese zu erkennen und damit umzugehen.

Ihre Überzeugung und Ihre Leidenschaft werden jeden Tag auf die Probe gestellt. Bleiben Sie Ihrer Vision treu, vermitteln Sie diese Vision Ihren Spielern und konzentrieren Sie sich auf das, was Sie steuern können. Auch wenn negative Dynamiken etwas sind, von dem wir hoffen, das es uns erspart bleibt, erinnern sie uns doch daran, dass es unsere Aufgabe ist, die Spieler zu führen, auch auf ihrem Lebensweg. Es ist die Mühe wert.

15 Stürme überstehen

Urlaubsreisen sind etwas Wunderbares, um sich zu entspannen und eine schöne, unbekannte Umgebung zu genießen. Schon die Urlaubsplanung ist voller Erwartungen und Vorfreude. Man malt sich die reizvollen Landschaften, das tolle Wetter und alles Schöne, das vor einem liegt, aus. Es ist kaum möglich, sich irgendetwas anderes vorzustellen. Aber dann macht uns das Wetter einen Strich durch die Rechnung oder ein Familienmitglied wird krank und wir müssen unsere Pläne ändern. Das haben wir uns nicht so vorgestellt, aber so etwas passiert eben.

Das Trainerdasein ist sehr ähnlich. Wir planen voller Vorfreude und fiebern einer erfolgreichen Saison mit unserem Team entgegen. Man kann gar nicht anders, als sich vorzustellen, wie man in wichtigen Spielen gegen Topteams antreten, die Meisterschaftsturniere in der Nachsaison gewinnen und mit all den großartigen Spielern arbeiten wird, die in diesem Jahr wieder dabei sein werden. Die meisten von uns können den ersten Tag gar nicht abwarten. Dafür brennen und leben wir.

Man sollte meinen, dass unsere Aufregung und Begeisterung nach mehreren Saisons ein wenig nachlässt, weil wir wissen, was im Laufe eines Jahres so alles passieren kann. Aber in dieser Hinsicht hat man als Coach am besten ein kurzes Gedächtnis – das hilft, wenn sich schwierige Zeiten anbahnen.

Welche Unwetter kann eine Saison bereithalten?

1. Zwietracht im Team
2. Verletzungsspech
3. Besorgte Vereinsvorstände
4. Selbstgefälligkeit bei den Spielern
5. Störendes Verhalten einzelner Spieler
6. Unzufriedene Eltern

Wie können wir mit solchen Schlechtwetterlagen umgehen und sicherstellen, dass sie vorüberziehen und keine größeren Auswirkungen als nötig auf unsere Saison haben?

Ein Schlüssel zu einer erfolgreichen Saison ist es, die Ziele für das Team im Beisein aller festzulegen. Vermitteln Sie Ihre Erwartungen klar und deutlich und lassen Sie Ihre Spieler an deren Festlegung teilhaben. Oft verfolgen Spieler eine eigene Agenda und stören damit das restliche Team. Es ist wichtig, dass Sie das erkennen und eingreifen. Lassen Sie solche Zustände nicht auf sich beruhen und hoffen Sie nicht darauf, dass sich das schon bessern wird. Reden Sie mit dem Spieler oder der Gruppe von Spielern. Es gibt einen Ausspruch von Gregg Popovich von den San Antonio Spurs, der mir sehr gefällt: „Keiner ist wichtiger als das Team. Wenn du dich nicht an unsere Regeln halten und auf unsere Art spielen kannst, dann hast du hier nichts verloren, ganz egal, wer du bist.“ Wir bekommen das, was wir zulassen.

Verletzungen liegen außerhalb Ihrer Kontrolle, es bringt nichts, sich darüber im Vorhinein Sorgen zu machen. Wenn es zu Verletzungen kommt, unterstützen Sie Ihren Spieler während seiner Auszeit vom Sport. Sollte das einen Besuch im Krankenhaus erfordern, gehen Sie hin! Machen Sie ihm – wenn das angemessen ist – Mut, dass alles wieder gut wird. Auch Ihren anderen Spielern müssen Sie eventuell Mut zusprechen und ihnen versichern, dass sie immer noch Tore schießen können, selbst ohne einen ihrer Schlüsselspieler.

Mitglieder der Vereinsleitung können zu einem Störfaktor werden, wenn sie (oder Personen aus ihrem Umfeld) Andeutungen fallen lassen oder Ihnen sogar direkt sagen, dass Ihr Job in Gefahr ist. Ehrlich gesagt, ist das eine Belastung, mit der Sie leben müssen. Es sollte Sie motivieren, beständig Ihr Bestes zu geben. Als Trainer ist Ihr Job immer in Gefahr und das Risiko, gefeuert zu werden, ist Teil dieses Berufs.

Teams, die im Vorjahr Meisterschaften gewonnen haben, können selbstgefällig werden. Die Spieler verlieren aus den Augen, was sie getan haben, um ihr Ziel zu erreichen. Sie davon zu überzeugen,

dass viel harte Arbeit nötig ist, um einen solchen Erfolg zu wiederholen, kann ein mühsames Unterfangen sei.

Wir hatten gerade die Regionalmeisterschaft gewonnen, indem wir die Rivalen aus unserer Stadt im Elfmeterschießen geschlagen hatten. Das Gefühl war einfach unbeschreiblich. Ich war sehr stolz auf unser Team und auf das, was die Spieler geleistet hatten. Als wir uns für das Mannschaftsbild mit dem Pokal aufstellten, schlich sich bei mir der Gedanke daran ein, dass wir im nächsten Jahr in einer höheren Liga spielen würden. Würden wir uns auch dort durchsetzen können? In der nächsten Saison gab ich mein Bestes, um die Spieler tagtäglich daran zu erinnern, was uns bevorstand, aber sie weigerten sich, es anzuerkennen und härter und effizienter zu arbeiten, um eine Chance zu haben. Wir schieden früh aus dem Turnier aus, weil unser Team selbstgefällig geworden war und sich auf dem Erfolg vom Vorjahr ausruhte. Als Coach hatte ich mein Team enttäuscht, weil wir in eine Schlechtwetterlage geraten waren, mit der ich nicht umgehen konnte.

Disziplin ist ein Gebiet, auf dem Sie allzeit bereit sein müssen. Da kann es kleinere und größere Stürme geben. Ein Aspekt, den Sie dabei im Auge behalten sollten, ist, daraus keine größere Sache zu machen als nötig. Egal um welche Erwartung oder Regel es geht – setzen Sie sie durch und weiter geht's. Sie sollten die Angelegenheit nicht persönlich nehmen oder einen Spieler beschimpfen. Jeder macht Fehler, aber wir alle müssen Verantwortung für unser Handeln übernehmen und die Konsequenzen tragen. Der Schlüssel zur Disziplin sind Konsequenz und Fairness. Die Spieler müssen verstehen, dass Sie konsequent handeln werden, egal um welchen Spieler es geht, und dass Ihre Strafen fair sind.

Eltern sind eine riesige Bereicherung und opfern ungemein viel Zeit, um das Team zu unterstützen und ehrenamtliche Aufgaben zu übernehmen. Aber sie können auch jederzeit wie ein heftiger, plötzlich hereinbrechender Sommersturm für Wirbel und Schwierigkeiten

sorgen. Streitpunkt Nummer eins ist die Einsatzzeit ihrer Kinder. Bei manchen Eltern wächst im Laufe eines Spiels die Empörung, wenn sie mit anderen Eltern, deren Kinder eingesetzt werden, auf der Tribüne stehen, während ihr eigenes nicht zum Zuge kommt. Nach dem Spiel kommen sie möglicherweise auf Sie zu. Am besten vermeiden Sie solche Situationen, indem Sie das Thema vor Saisonbeginn auf einem Elternabend ansprechen. Machen Sie den Eltern Ihren Standpunkt hinsichtlich der Spielzeiten klar und sprechen Sie darüber. Erklären Sie Ihnen, wann und in welchem Rahmen Sie gerne Gespräche mit den Eltern führen.

Ich kenne Trainer, die ohne Umschweife sagen: „Über Einsatzzeit rede ich nicht.“ Wenn das Ihre Philosophie ist, dann lassen Sie das die Eltern wissen. Ich persönlich habe das nie so gesagt, weil ich mich lieber zu einem angemessenen Zeitpunkt mit den Eltern zusammensetze und nicht möchte, dass sie das ganze Jahr lang wütend sind. Wenn Sie Ihrem Ansatz und Ihren Methoden vertrauen, gibt es keinen Grund, eine Begegnung zu vermeiden. Ich würde allerdings eine 24-Stunden-Regel für Eltern empfehlen. Sie sollten nach einem Spiel 24 Stunden abwarten, bevor sie ein Treffen mit Ihnen ausmachen. Zudem ist es sinnvoll, Regeln für soziale Medien (E-Mails, Twitter, Facebook, Instagram usw.) anzusprechen und darauf hinzuweisen, dass Kommentare über Spieler und Trainer tabu sind.

Zu Beginn der Saison sehen Sie vielleicht dicke Wolken am Horizont, die sich dann aber in Wohlgefallen auflösen. Vielleicht ziehen ganz ohne Vorwarnung andere Wolken auf. Ihr Vermögen, mit diesen Unwettern umzugehen, wird einen enormen Einfluss auf Ihre Saison haben. In stürmischen Zeiten Ruhe zu bewahren, ist ein echter Gewinn. Spieler und Eltern müssen sehen, dass Sie alles im Griff haben und sich nicht verunsichern lassen.

Es wird Saisons geben, in denen Sie fast gar keine Stürme erleben, und andere, in denen diese gar nicht aufzuhören scheinen. Seien Sie dankbar für die schwierigen, stürmischen Saisons, denn sie sind es, die Ihren Charakter und das, wofür Sie stehen, prägen. Denken Sie daran: Bei gutem Wetter kann jeder Ihr Team trainieren.

16 Uneinigkeit im Team – tragen Sie dazu bei?

Ob als Trainer oder als Spieler, Uneinigkeit werden Sie erlebt haben. Sie wissen, wovon ich rede: Momente, in denen ein (oder mehrere) Spieler das Team auf seinem Weg zum Erfolg mit seinen persönlichen Wünschen oder Bedürfnissen ausbremst. Ich muss zugeben, dass mich nichts mehr ärgert, als so ein egoistischer Spieler, besonders wenn sein Egoismus offensichtlich ist. Aber könnte es sein, dass wir als Trainer zu diesem Problem beitragen?

Ich habe im Laufe meiner Karriere mit vielen Vorgesetzten gearbeitet und für viele Trainer gespielt. Viele zeichneten sich durch herausragende Eigenschaften aus, die ich bewundert und nachzuforschen versucht habe. Einige hätten jede Mannschaft in rauestes Fahrwasser führen können und die Gruppe wäre ihnen bedingungslos gefolgt. Andere sorgten jedoch für ein von Zwistigkeiten geprägtes Umfeld, indem sie in allen Besprechungen und Gesprächen ihre Lieblingsspieler hervorhoben. Ich glaube, wir machen das als Trainer oft (manchmal ohne es zu merken).

Ich habe Coachs beobachtet, die ständig ein oder zwei Spieler oder eine Gruppe von Spielern hochhalten und dem restlichen Team als Vorbilder präsentieren. Sie rufen sogar von der Seitenlinie: „Pass den Ball wie Matt!“ oder „Erkämpf dir den Ball zurück, Michael kann das auch!“ Was wie eine herausfordernde Anweisung gemeint sein mag, kann auch als Herabwürdigung vor dem ganzen Team verstanden werden.

Unsere Aufgabe ist es, eine Gruppe von Spielern verschiedener Herkunft und mit verschiedenen Fähigkeiten, Talenten und Persönlichkeiten zusammenzuschweißen. Manchmal scheint das im Verlauf einer Saison wie von selbst zu passieren. Andere Saisons erweisen sich als schwierig und konfrontieren uns mit außergewöhnlichen Situationen, die scheinbar durch egoistische Wünsche oder Bedürfnisse einzelner hervorgerufen werden. Begünstigen wir solche Situationen?

Wir äußern es vielleicht nicht so lautstark oder zeigen es nicht so offensichtlich wie in den oben genannten Beispielen, aber Bevorzugung

lässt sich auch an unserem Verhalten beim Training und im Spiel ablesen und wahrnehmen. Ich habe einige Trainer sagen hören: „Ich behandle jeden Spieler gleich.“ Das scheint eine einfache Lösung zu sein, aber ist das möglich? Meiner Ansicht nach nicht.

Unserer Persönlichkeit entsprechend sind wir bestimmten Spielern gegenüber offener, wir reden und umgeben uns gerne mit ihnen. Wir können nicht aus unserer Haut und uns nicht für jeden Spieler ändern. Ich würde auch nicht wollen, dass die Spieler sich mir zuliebe ändern. Ich glaube aber, dass wir potenziellen Zwistigkeiten einigen Nährboden entziehen können, indem wir unser Verhalten, unsere Körpersprache und unsere Äußerungen genau reflektieren.

Zweifelsohne hat ein Trainer seine Lieblingsspieler, die ein hohes fußballerisches Niveau und ein hohes Maß an Hingabe, Unerschrockenheit, Verbindlichkeit usw. an den Tag legen und die er dafür bewundert. Entscheidend ist, dass wir das den anderen Spielern nicht vorhalten! Finden Sie irgendjemanden außerhalb des Teams (zum Beispiel einen Profispieler), dem sie nacheifern können.

Wenn Sie eine Rangliste Ihrer Spieler in Bezug auf Fitness und Können oder nach anderen Kriterien erstellen, ist klar, wer der beste Spieler ist. Aber es gibt keinen Grund, sich mit diesem Spieler zu brüsten oder diesem Spieler vor allen anderen Ihre Hochachtung zu zollen. Wenn Sie einen bestimmten Aspekt thematisieren müssen und es dabei um diese Person geht, dann reden Sie nicht unaufhörlich über sie und denken Sie daran, auch andere Spieler zu erwähnen.

Es gibt keinen Spieler in Ihrem Team, der nicht weiß, wer der beste Spieler ist. Ich bin mir sicher, dass viele sich wünschen und davon träumen, genauso gut wie sie oder er zu werden. Insofern wollen die Spieler genau das, was Sie wollen. Es gibt also keinen Grund, ihnen den Namen des Mitspielers dauernd um die Ohren zu hauen. Jeder in Ihrem Team ist wichtig und hat eine Aufgabe, sonst hätten Sie ihn ja nicht in der Mannschaft. Entscheidend ist, diese Rollen durchdacht zu kommunizieren und zu vermitteln, dass der Erfolg des Teams von jedem Spieler abhängt.