

# Die fünfte Dimension

**Wir stellen das Buch „Führungsspiel“ von Bernhard Peters mit dem Vorwort von Jürgen Klinsmann vor**

In den USA hält sich seit Jahren ein Buch auf den Bestsellerlisten, das ein überaus erfolgreicher Basketballtrainer geschrieben hat und das inzwischen nicht nur in der Sportwelt Kultcharakter hat. Es heißt *Leading with the heart*, mit dem Herzen führen, der Name des Autors ist Mike Krzyzewski, in Amerika nur als »Coach K.« bekannt. Im Sommer 2008 wird er das Basketballteam der USA bei den Olympischen Spielen in Peking betreuen. In seinem Buch beschreibt Coach K. sein Erfolgsrezept einer emotionalen Führung, eines »ganzheitlichen« Ansatzes, der neben den Körpern seiner Spieler auch deren Herz mit einschließt. Es ist ein typisch amerikanisches Buch, viele Dinge, die K. beschreibt, lassen sich auf die deutsche Sportwelt nicht eins zu eins übertragen. Schon lange habe ich mich gefragt, warum ein solches Buch nicht auch in Deutschland und für den deutschen Sport, ja, für alle, die Teams führen und Menschen motivieren wollen, geschrieben wurde. Als Bernhard Peters mir dann erzählte, dass er dabei sei, ein solches Projekt anzugehen, habe ich ihn deshalb sehr ermuntert.

Ich kenne Bernhard Peters seit dem Sommer 2004. Wie wir fast zueinanderkamen und dann doch nicht, beschreibt er treffend im vierten Kapitel dieses Buches. Dass Bernhard

Peters seit dieser Zeit als »Klinsmanns Hockeytrainer« ins öffentliche Bewusstsein eingegangen ist, macht mich stolz und nachdenklich zugleich. Stolz, weil inzwischen alle Ideen und Konzepte, die wir schon damals umsetzen wollten, nicht mehr bekämpft, sondern an allen zentralen Stellen des deutschen Sports und somit auch des deutschen Fußballs verfolgt und langsam auch umgesetzt werden. Nachdenklich, weil der Begriff »Klinsmanns Hockeytrainer« damals genutzt wurde, um meine Idee, ihn zum Sportdirektor des Deutschen Fußballbundes zu machen, lächerlich zu

machen. Insofern freut es mich sehr, dass Bernhard inzwischen seine Vorstellungen zu Trainerausbildung und Teambuilding, zu Menschenführung, Leistungsmaximierung und Persönlichkeitsentwicklung im Deutschen Fußballbund an zentraler Stelle einbringen kann.

Die wichtigste Botschaft von Bernhard Peters lautet: Wer führen will, im Sport, aber auch in jedem anderen Bereich, muss neben den messbaren Anforderungen auch die Persönlichkeit, den Charakter, das private Umfeld und nicht zuletzt die Gefühle der ihm anvertrauten Menschen berücksichtigen. Er muss sie nicht nur fordern, sondern auch fördern, er muss sie antreiben, aber auch begleiten. Er muss ein Diktator sein können, aber eben auch Partner und Psychologe. Kein Sportler wird auf die Dauer seine optimale Leistung abrufen können, wenn er nicht auch seine Persönlichkeit weiterentwickelt. Kein Trainer wird als Führungsperson überzeugen und Erfolg haben, wenn er nicht bereit ist, auch sich selbst immer wieder anzutreiben und sich fortzubilden. Und ein Team ist erst dann optimal zusammengesetzt, wenn nicht zwangsläufig die besten zu Verfügung stehenden Akteure, sondern jene zusammenkommen, die auch charakterlich am besten zueinanderpassen. Nach meiner festen Überzeugung sind es genau diese Fragen und die Antworten darauf, die den Unterschied ausmachen, die letzten fünf Prozent zwischen Hoch- und Höchstleistung. Die Eckpfeiler der bisherigen Führungslehre für Trainer sind: Technik, Taktik, Fitness und Psychologie. Die Methode der »Emotionalen Führung«, die Bernhard Peters in diesem Buch beschreibt und mit der ich mich in den letzten Jahren intensiv beschäftigt habe, nenne ich die »Fünfte Dimension«. Sie wird, sie muss auf die vier anderen Dimensionen abstrahlen, sie überlagern.

Aus diesen und anderen Erkenntnissen ent-

## HOCKEY Training

### Theorie und Praxis des Hockeysports

#### Nichts für „Drückeberger“

Der Mannheimer Trainer Peter Maschke berichtet über seine Erfahrungen bei Planung und Durchführung eines Athletik-Trainingslagers ab

Seite 7.



#### IMPRESSUM

##### Verlagsanschrift:

Sportverlag, Böblinger Str. 68/1, 71065 Sindelfingen,  
Postfach 260, 71044 Sindelfingen,  
☎ (070 31) 862-800  
Fax (070 31) 862-801

##### Redaktion (verantwortlich i.S.d.P.):

Peter Lemmen, Auf der Brück 1, 54608 Oberlascheid,  
☎ (065 55) 931 041  
Fax (065 55) 931 042  
E-Mail: mediaServ@t-online.de

##### Layout, Grafik und Illustrationen:

Herbert Bohlscheid [HeBoSOFT] für mediaServ  
Kuhweg 20, 50735 Köln  
☎ (0221) 7601392  
E-Mail: mail@hebosoft.de  
http://www.hebosoft.de

##### Geschäftsführung Sportverlag:

Dr. Wolfgang Röhm  
Verlagsleitung: Brigitte Schurr  
Postfach 260, 71044 Sindelfingen

##### Anzeigen + Vertrieb:

Dietmar Froberg-Suberg (Leitung)  
Postfach 260, 71044 Sindelfingen  
☎ (070 31) 862-851  
☎ (070 31) 862-801

Gültig ist zurzeit die Anzeigenpreisliste vom 1.1.2008

Wir bitten um Verständnis, dass für unverlangt eingesandte Manuskripte oder Fotos, die willkommen sind, keine Gewähr übernommen wird

Ehrenrunde: Bernhard Peters  
(Bildmitte) nach seinem größten  
Hockeyerfolg, der erfolgreichen  
Verteidigung des WM-  
Titels in Mönchengladbach.  
Foto: H. Bohlscheid

**Ausgabe 6/2008**



wickelt Bernhard Peters seine ganz eigene Philosophie, die er im zweiten Kapitel dieses Buches ausführlich und systematisch beschreibt: Wie komme ich zu der richtigen Entscheidung? Kann ich und wie muss ich motivieren? Wie schaffe ich es, an die Gefühle der Spieler heranzukommen, sie zu emotionalisieren? Wann endet die Analyse und beginnt die Phase des Planens? Und, vor allem: Warum ist Kommunikation nicht alles, aber ohne Kommunikation alles nichts?

Als ich im Sommer 2004 das Amt des Fußballbundestrainers übernahm, wusste ich, dass ich innerhalb kürzester Zeit eine kleine Gruppe an verlässlichen Menschen um mich herum zusammenstellen musste, auf deren Rat ich hören, auf deren Erfahrung im Trainergeschäft ich bauen konnte. Bernhard Peters gehörte auch zu ihnen, obwohl er damals ja gerade dabei war, den Höhepunkt seiner eigenen Trainerkarriere, den Gewinn der Hockey-Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland, vorzubereiten. Dass ihm dabei gelang, was im Mannschaftssport noch niemals einem deutschen Trainer gelungen war, nämlich einen Weltmeistertitel zu verteidigen, ist ein Beweis für die Kraft seiner Führungsphilosophie, so wie er sie in diesem Buch beschreibt. In den ersten Monaten meiner Trainertätigkeit fand er trotzdem noch die Zeit zu intensiven Gesprächen, in denen er mich und meinen Trainerstab an seinen Erfahrungen und Ideen teilhaben ließ. Von den Dingen, die wir in der folgenden Zeit auch für unsere Planungen übernommen haben, bleibt mir ein damals zentrales Anliegen von Bernhard in Erinnerung: Nur wer als Trainer immer weiter bereit ist zu lernen, sich in Frage zu stellen, wird dauerhaft erfolgreich sein. Im dritten Kapitel dieses Buches geht es genau um diese Fragen: Wie schaffe ich es, meine eigene Identität als Trainer zu entwickeln, fortzuentwickeln? Wie kann es gelingen, dass sich meine Methoden nicht abnutzen? Was kann ich aus

Misserfolgen, was muss ich aber aus Erfolgen lernen? Wie schaffe ich es, mich immer wieder zu motivieren? Und schließlich: Wie merke ich, wann es Zeit ist, zu gehen? Für mich als Trainer, aber auch als Mensch unabhängig von meinen Erfahrungen im Sport, waren diese Kapitel besonders spannend zu lesen. Einiges dabei hat mich persönlich sehr berührt.

Vielleicht schaffen wir es ja eines Tages, doch noch einmal eng zusammenzuarbeiten. Ich könnte mir das jedenfalls sehr gut vorstellen. Bis dahin halte ich mich, wie hoffentlich viele andere, die sich mit der Führung von Menschen beschäftigen, an dieses Buch.

Jürgen Klinsmann

**BERNHARD PETERS**

Hans-Dieter Hermann

Moritz Müller-Wirth

# FÜHRUNGSSPIEL

**Menschen begeistern,  
Teams formen,  
Siegen lernen**  
Nutzen Sie die  
Erfolgsgeheimnisse  
des Spitzensports

Mit einem  
Vorwort von  
Jürgen  
Klinsmann

HEYNE

Die abgedruckten Textpassagen sind Auszüge aus dem Buch „Führungsspiel. Menschen begeistern, Teams formen, Siegen lernen“ von Bernhard Peters, Hans-Dieter Hermann und Moritz Müller-Wirth (Heyne Verlag, 288 Seiten, 19,95 €). Wir danken dem Heyne Verlag für die Genehmigung zum Abdruck.

## Bernhard Peters: Führungsspiel

### Führung muss bewegen

Wenn man Leute auf der Straße fragen würde, was ein Trainer oder eine Führungsperson am besten beherrschen sollte, würde ganz gewiss die überwiegende Mehrzahl antworten: Er muss motivieren können! Der Begriff »Motivation« scheint eine Art Zauberwort zu sein. Und zwar vorwiegend für alles, was sich bei der Führung von Menschen und Teams rational nicht erklären lässt. Motivieren zu können gilt vielen als gottgegebene Fähigkeit, anderen als Patentrezept gegen unerklärliche Leistungseinbrüche. Nichts von alledem hat mich interessiert, als ich für mich eine Aufgabenstellung für diesen Bereich entwickelte.

Eine Führungspersonlichkeit hat hier auf verschiedenen Ebenen Aufgaben zu erfüllen. Für mich bedeutete motivieren, meine Anforderungen an das Team ständig präsent zu halten. Als Trainer musste ich meine Mannschaft in diesem langfristigen Prozess zwischen großen Turnieren wie Weltmeisterschaften und Olympischen Spielen eng führen, besonders in den Zeiten, in denen ich die Spieler nicht um mich hatte. Es musste allen Spielern zu jeder Zeit klar sein, worum es für sie persönlich und für das Team ging. Diese Anforderungen galt es mit Leidenschaft zu kommunizieren, um wirklich alle auf diesem Weg mitzunehmen. Zunächst einmal eine entscheidende, vielleicht ernüchternde Erkenntnis: Ich glaube, niemand kann von außen langfristig und stabil motiviert werden. Die Motivation muss aus jedem selbst herauskommen, als Trainer oder Führungsfigur kann ich niemanden motivieren, ich kann ihm nur helfen, sich selbst zu motivieren.

Wie kann ich das tun? Es muss mir gelingen, bei einem Spieler Weg und Ziel unserer Bemühungen ständig präsent zu halten und damit seinem Tun einen Sinn zu geben. Dies treibt ihn an. Die Entscheidung, einen höheren Aufwand zu betreiben, muss jeder für sich treffen: Sich morgens bei Kälte und Dunkelheit die Sportschuhe anzuziehen und zu laufen oder eben nicht – diese Entscheidung kann nur aus tiefster Überzeugung und nicht aus Zwang heraus gefällt werden.

Das nenne ich Eigenmotivation.

Ein Spieler, der auf dem Weg nach oben ist, aber ständig einen Tritt in den Hintern braucht, um zu trainieren, wird den Sprung an die Spitze nicht schaffen. Der Wille, die eigenen selbst gesteckten Ziele zu erreichen, peitscht Klassespieler von Trainingseinheit zu Trainingseinheit. Sie lieben das, was sie tun, sie lieben das Spiel an sich, sie wollen Wettkampf auf hohem Niveau. Solche Spieler brauchen keinen Aufpasser und schaffen sich für ihre Leistungsentwicklung selber den passenden Rahmen.

Ich habe jeden meiner Spieler ein dreiviertel Jahr vor der Weltmeisterschaft 2006 gefragt: Warum engagierst du dich für dieses Team, was bewegt dich, hier für die Hockey-Nationalmannschaft alles zu geben, wo du so gut wie nichts verdienen kannst, außer der Ehre und vielleicht eine Medaille? Mathias Witthaus, unser Stürmer, antwortete darauf: »Das ist die Freude am Hockey schlechthin, sich in der Weltspitze mit den Besten zu messen und Erfolge zu feiern. Es ist der Ehrgeiz, wieder ganz oben zu stehen. Der Antrieb kommt von innen, ich will da oben dabei sein, ich will aufs Treppchen! Was mich antreibt, ist die Erinnerung an tolle Siege und Siegesfeiern. Auch die Vorstellung, wie es sein wird, die WM in Deutschland zu spielen und wieder Erfolge zu feiern. Kein Geld der Welt kann den Spaß ersetzen, in dieser Mannschaft zu spielen.«

Aus den Antworten meiner Spieler ergab sich ganz eindeutig: Sie wollten Mitglied einer erfolgreichen, eingeschworenen Truppe sein. Sie hatten Lust auf das gemeinsame Funktionieren, ja sogar darauf, sich gemeinsam unglaublichen Anstrengungen auszusetzen. Sie waren heiß darauf, an ihre Leistungsgrenze zu gehen, die Unterstützung der anderen im entscheidenden Moment zu spüren. Aus diesem Antrieb entstand bei jedem Spieler der unbedingte Wille, alles dafür zu unternehmen, ein starkes Mitglied in einer starken Mannschaft zu sein. Die Möglichkeiten, Spieler zu dieser »intrinsischen«, also der sich von innen heraus entwickelnden Form der Motivation zu führen, bewegen sich meines Erachtens zwischen zwei Polen. Erstens: Der Spieler, überhaupt jeder Mensch

hat das Ziel, Schmerzen zu vermeiden. Zweitens: Jeder Mensch strebt nach Lustgewinn. Wenn ich neue große Ziele in den Fokus rücken wollte, versuchte ich, diese beiden extremen Reizpunkte anhand von Bildern zu verdeutlichen. Dann zeigte ich den Spielern zehn Monate vor der Weltmeisterschaft 2006 die letzten Sekunden unseres verlorenen Halbfinals gegen Spanien bei der EM 2005. Sie sahen ihre von der Niederlage schmerzverzerrten Gesichter in Großaufnahme, direkt danach zeigte ich die großartigen Jubelbilder im Moment des Gewinns der Goldmedaille bei der Europameisterschaft 2003 in Barcelona. Ich wollte schöne, positive Reize (Lustgewinne) und Momente des Schmerzes (»Wollt ihr dieses Gefühl der Niederlage noch mal erleben?«) klug mischen. So gelang es, die Spieler zu Reaktionen zu bewegen. Ich war davon überzeugt, dass ich durch die permanente Wiederholung meiner Forderungen an die Spieler nicht annähernd so viel Leistungsbereitschaft bei ihnen auslösen konnte wie durch diese Bilder. Diese Intensität, mit der ich die Eigenmotivation herausforderte, war für mich der Schlüssel dafür, jeden Einzelnen zu noch höherer Konzentration, noch intensiverem Training zu bringen – und, kurz gesagt, dazu, meinen Vorgaben zu folgen.

## Der Weg zum Ziel

Ausgangspunkt jeder Motivation ist das Ziel, zu dem sie führen soll. Wer nicht genau weiß, wofür er sich einsetzen, vielleicht auch quälen soll, wird niemals motiviert an eine Aufgabe herangehen. Deshalb habe ich immer, neben den Zielvereinbarungen für das gesamte Team (siehe Abschnitt »Formen: Teams brauchen eine Handschrift«), solche leistungsbezogenen Verabredungen auch mit den einzelnen Spielern getroffen. Rechtzeitig vor großen Turnieren wurden die individuellen Leistungsziele mit mir abgesprochen und – vom Spieler selbst – niedergeschrieben (s. Abb. rechts). Der Ausdruck der Zielvereinbarung wurde dann – in doppelter Ausführung – von uns beiden unterschrieben und eingeschweißt: Ein Exemplar bekam der Spieler, eines nahm ich mit nach Hause. Vor der WM 2006 gingen die individuellen Zielvereinbarungen für alle nachlesbar in unserem Teammeetingraum. Eine von ihnen hatte Tibor Weißenborn unterschrieben.

Ich bin der festen Überzeugung, dass die Schriftform und vor allem der Umstand, dass jedes Teammitglied eine solche Vereinbarung selbst formuliert und unterschreibt, eine nachhaltige Wirkung und Verbindlichkeit entfaltet.

## Du sollst dir ein Bild machen

Wer, wie ich, sein Team immer wieder über mehrere Wochen nicht um sich hat, ist darauf angewiesen, die Spannung, die unbedingt nötig ist, wenn man Großes erreichen will, auf besondere Weise hoch zu halten. Meiner Erfahrung nach ist dafür nichts so effektiv wie die Verwendung von Bildern. In meinen regelmäßigen Botschaften an die Spieler (per Brief, SMS, E-Mail oder Video-Clip) arbeitete ich mit unterschiedlichen Bildern: solchen, die an gemeinsame Erfolge erinnerten, oder auch solchen, die sie auf dem Weg zum Ziel beflügeln sollten (z.B. ein Foto des Spielers Crone und dem Welpokal). Unter dem Foto beschrieb ich explizit seine Stärken, seine Rolle als unverzichtbarer Teil für unser Projekt »Weltmeisterschaft«. Früher hatte ich die Spieler eher defizitorientiert geführt, sie meist auf ihre Schwächen aufmerksam gemacht. Der Effekt meiner Bemühungen, nun vor allem die Stärken der Spieler zu kommunizieren, war enorm. Der Glaube an die eigene Stärke ist in viel höherem Maße motivierend, als ständig über die eigenen Schwächen nachdenken zu müssen.

- Du kannst Dich bei dieser Weltmeisterschaft in Deutschland unsterblich machen.
- Das ist ein Erlebnis für Dich weit über den Tag hinaus.
- Es ist ein unbeschreibliches Erlebnis, in unserem Stadion in Mönchengladbach Weltmeister zu sein.
- Dieses Gefühl wirst Du Dein Leben lang nicht vergessen.
- Deine Stärken: Abwehrorganisation, Fighen, Zweikämpfe gewinnen, super lange Anspiele an die Stürmer sind für das Team ein entscheidender Teil zu diesem Riesenerfolg.
- Du musst dafür brennen mit voller Hingabe.

## ZIELVEREINBARUNG

### Leistungsentwicklung bis zur Weltmeisterschaft 2006

Athlet : Tibor Weißenborn  
Bundestrainer : Bernhard Peters

Die Hockey-Nationalmannschaft Herren des Deutschen Hockey-Bundes strebt nach den äußerst erfolgreichen Jahren bis zu den Olympischen Spielen 2004 in Athen wieder große Ziele und die Festigung der Spitzenposition im Welthockey an. Im Dezember 2005 steht die Herausforderung der Champions-Trophy in Indien an, hier wollen wir eine Medaille gewinnen. Im Jahr 2006 findet die Weltmeisterschaft in Deutschland statt, hier ist das klar definierte Ziel, den Titel **Weltmeister** zu erreichen. Der Deutsche Hockeybund, Bundestrainer Bernhard Peters und alle anderen beteiligten Trainer und Betreuer unterstützen den Weg jedes Nationalspielers mit absoluter Kraft. Es wird jedoch auch erwartet, dass jeder Spieler sich an Vereinbarungen hält und eine intensive Kommunikation (z.B. per Mail) mit dem Trainer- und Betreuerstab aufrechterhält.

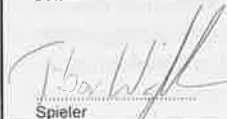
1. Diese Spitzenplatzierung bei der WM 2006 ist auch meine Zielvorgabe! Mit dem Bundestrainer habe ich abgestimmt, konsequent – auch – außer halb der Nationalmannschaft-Maßnahmen – an folgenden Punkten zu arbeiten und mich qualitativ zu verbessern:

- Vorbild für jüngere Mannschaftsmitglieder, was Einstellung, Einsatz, und Wille zum Ziel heißt!
- Kritik und Hilfen für jünger Spieler
- Verantwortung in Teamführung außerhalb des Platzes
- Verantwortung auch in schwierigen Spielsituationen übernehmen (Führung des Teams bei Rückstand)
- Positive Ausstrahlung auf das Team auch bei ungünstigem Verlauf des Spiels
- Disziplin gegenüber dem Schiedsrichter
- Clevereres taktisches Unterbrechen
- Taktische Disziplin in Manndeckung
- Ecken holen in Kurven im Kreis verbessern
- Taktische Variabilität: Richtiges Verhältnis von Kurven individuell und 2:1 Abspielen in Gleich und Überzahlsituationen
- Effektiverer und erfolgreicherer Torabschluss
- Besseres Erkennen der richtigen taktischen Seitenverlagerungen
- Freischlag am Kreis: harter Schlag z.B. an langen Pfosten

**Meine Ziele erfordern klar auch individuelle (Mehr-) Trainingsarbeit**, die ich jedoch für meine persönliche sportliche Entwicklung und für die Optimierung der Qualität der Nationalmannschaft gern erbringe und auch nachvollziehbar dokumentiere!

2. Zum Erreichen meiner sportlichen Ziele werde ich meine Lebensführung konsequent darauf ausrichten und spitzensportgerecht organisieren!  
Meiner Vorbildfunktion als Hockey-Nationalspieler, hockeyintern sowie in der Öffentlichkeit bin ich mir bewusst.  
Ich verpflichte mich hiermit zu einem adäquaten Verhalten.

Datum:

  
Spieler

  
Bundestrainer

## Klassische Methoden

Neben den geschilderten eigenen Wegen der Motivation habe ich selbstverständlich auch auf die klassischen Formen zurückgegriffen. Belohnung und Lob waren dabei Schlüsselbegriffe. So belohnte ich besondere Leistungen durch mehr Pausen oder ein früheres Trainingsende, ich honorierte starkes Engagement zum Beispiel mit der Einsparung der dritten Trainingseinheit am Tag oder mit einer Überraschung, wie dem Besuch eines Fußballbundesligaspiels oder einem Abendessen außerhalb unseres Trainingsquartiers. Natürlich war es auch wichtig, dass die Spieler wirklich und unmittelbar erfahren, wenn ich mit ihnen zufrieden war. Das Lob als motivierender Faktor wird von Führungskräften oft unterschätzt. Ich war ein Trainer, der sehr akribisch darauf

achtete, dass all seine Vorgaben eingehalten wurden. Auf der anderen Seite versuchte ich die Spieler zu bestärken, indem ich ihre starken Leistungen unter vier Augen oder vor versammelter Mannschaft deutlich herausstellte.

## Wann Motivation beginnt und wo sie endet

Motivation, so wie ich sie verstehe, vollzieht sich in den Zeiträumen zwischen großen Herausforderungen. Sie ist also eher langfristig angelegt. Beginnt ein Turnier, braucht kein Spieler mehr in irgendeiner Weise motiviert zu werden. Dann geht es nur darum, ihn in einen optimalen körperlichen und mentalen Spannungszustand zu versetzen. Den letzten Kick erhalten die Spieler dann unmittelbar vor dem Spiel. Hier handelt es sich um die kurzfristig wirksame Methode der Emotionalisierung, in Abgrenzung zur Motivation.

Die Kernbotschaft der Motivation jedoch bleibt nicht auf den Sport beschränkt: Wer es nicht schafft, die Mitglieder seines Teams über einen langen Zeitraum hinweg für die gemeinsamen Ziele zu begeistern, wird mit allen kurzfristigen Varianten der emotionalen Ansprache kaum Erfolg haben. (. .)

## Teams brauchen eine Handschrift

Lieber Oli, Eike, Atze, Hupe, Björn, Emmel, Schüti, Floh, Sascha, Clemens, Toby, Tibor, Witt, Bechi, Horst, Justus, Timo, Uli, Uli, Oli, Uli, Chrissi, Niki, Tanga, Bene, Max, Niklas, Hannes, Catsche, Oli, Max J., Malte, Michi, Max W. Stefan, Sebastian, Christopher, Philipp, Mike!

### Was machst du am 13. September 2003?

### Was machst du am 28. August 2004?

Du weißt ganz sicher, welche Ereignisse sich hinter diesen Daten verstecken. Ich will mit dir/mit euch das Finale der Europameisterschaft in Barcelona und das Finale in Athen 2004 gewinnen.

Ich stelle mir genau die Siegerehrung vor, wo du auf dem obersten Treppchen total kaputt und schweißnass von der Hitze mit der Goldmedaille stehst und Floh Kunz gerade den hässlichen EM-Pokal entgegennimmt. Der Verlierer des Endspiels steht absolut enttäuscht und traurig neben uns, wir gehen jetzt auf eine unvergessliche Ehrenrunde, sind total platt alle, aber die Zuschauer feiern uns gigantisch!!!!

Ich habe eine ganz genaue Vorstellung dieser Finale, fühle das Glück in diesem einzigartigen Moment und will alles dafür tun, dass es Realität wird. Ich will auf keinen Fall wieder erleben, wie die Holländer (wie bei der Champions Trophy in Köln) am Ende jubeln und wir verbissen und blöd danebenstehen.

Wir wollen die Sieger sein, dafür haben wir dieses Bild, auf dem obersten Podest bei der Siegerehrung zu stehen, ganz klar und eindeutig vor unseren Augen.

Wenn du diese Finale zu unseren großen Tagen machen willst, sollten deine Initiative und Verantwortung für das Team mit umfassendem Zusatztraining voll da sein. Von dir geht es aus, aber du wirst gezogen durch das klare Bild der Siegerehrung, jetzt im Winter täglich mit aller Konsequenz zu trainieren.

Wenn wir unser Bild ganz eindeutig und klar vor uns haben, ist uns heute im Training keine Mühe zu viel!!!!!!!!!!!!!!

Du darfst keine Zeit verstreichen lassen, daher erinnere ich an die ausgemachten Trainingsinhalte: Ich weiß von vielen, dass das Krafttraining gut umgesetzt wird, es geht mir aber noch einmal darum, die Bedeutung der ruhigen Ausdauerentwicklung, auch jetzt, wenn es so bitterkalt ist, hervorzuheben. Du musst bitte regenerativ laufen nach jeder Trainingsbelastung, besonders 20 Minuten nach jedem Krafttraining.

Darüber hinaus sind weitere drei ruhige Läufe pro Woche morgens oder mittags für unseren Erfolg in der kommenden Feldsaison entscheidend. Bitte hier vor allem in der Weihnachtspause, im Zeitraum ohne Hockeytraining, viel laufen.

Intensive Stabilisierungsübungen im Aufwärmen gehören für dich ebenso ins Programm wie **Schnelligkeitstraining** dienstags. Es ist ganz klar ausgemacht, dass du für so ein großes Ziel täglich, manchmal auch zweimal am Tag trainieren willst. Dann werden wir, dann wirst du es schaffen!  
Wir werden dann am 13. September 03 gemeinsam ganz oben stehen.  
Die besten Wünsche für ein schönes Weihnachtsfest von Bernhard

Briefe wie diesen habe ich von Zeit zu Zeit an alle Spieler des erweiterten Nationalmannschaftskaders geschrieben. Natürlich wollte ich damit auch klare Vorgaben machen, was (Sonder-)Trainingsleistung betrifft. Viel wichtiger war mir aber, der Mannschaft insgesamt ein Gefühl der Zusammengehörigkeit zu geben. Ich hätte natürlich – und habe dies auch immer mal wieder getan – an jeden Spieler einen in Ton und Inhalt unterschiedlichen Brief verschicken und damit meine Wertschätzung für die individuellen Stärken dokumentieren können. Ich hielt es jedoch immer für ganz wesentlich, dass sich das Team, orientiert an der Handschrift des Trainers, vor großen Turnieren eine Identität gibt, seine Visionen formuliert. Für diese Identität, so meine Erfahrung, geben Mannschaften alles, sie verteidigen sie mit Leidenschaft, sie kämpfen für sie bis zur Erschöpfung – häufig bis zum Sieg. Um das Formen von Mannschaften, um Teambuilding soll es in diesem Abschnitt gehen.

Wie auch der Brief an die Spieler zeigen soll, erfordert diese Identitätsstiftung eine permanente Interaktion zwischen einem Team und seinem Anführer. Als Führungspersönlichkeit habe ich dabei die Aufgabe, einen solchen Teambuilding-Prozess zu initiieren, zu moderieren und zu steuern. Es gibt keinen Trainingsplan zur Förderung von Teamgeist, kein Fitnessprogramm für mannschaftliche Geschlossenheit. Mehr noch: Wenn es nicht gelingt, alle Mitglieder des Teams in diesem Punkt zum Mitdenken zu bewegen, dazu, mit eigenen Vorschlägen an der Identitätsbildung mitzuwirken, wird das Projekt »Teambuilding« scheitern.

Es ist nicht schwer zu erraten, dass auch hier die Kommunikation der Schlüssel zum Erfolg ist. Nur, wenn ich als Führungsfigur weiß, was in meinem Team gedacht wird, wie die Stimmung ist, wo es Schwierigkeiten (möglicherweise auch mit mir) gibt, nur dann wird es mir gelingen, aus einer Gruppe Einzelner ein Team zu formen. Ich habe deshalb eine Vielzahl von ritualisierten, aber auch spontanen Gesprächen gepflegt. Jene mit dem Spielerrat und den Führungsspielern, aber auch Einzelgespräche mit den Führungsspielern.

Das Formen einer Mannschaft beginnt zunächst mit der Auswahl der Spieler, die ihr angehören sollen. Hier galt für mich immer die Regel: Die Summe der stärksten Einzelspieler ergibt nicht unbedingt das stärkste Team. Das Zusammenspiel der Charaktere, die Mischung aus dominanten und eher zurückhaltenden Spielern, aus extravaganteren und konventionellen Typen, schließlich aus erfahrenen und jungen, das war der Mix, aus dem ich meine siegreichen Mannschaften zusammenstellte. Glaubte ich, eine gute Mischung an Charakteren gefunden zu haben, war die Arbeit nicht getan, im Gegenteil, dann begann sie erst. Mit welchen Mitteln konnte es mir gelingen, gemeinsam mit der Truppe eine Identität und damit eine zentrale Voraussetzung für den gemeinsamen Erfolg zu schaffen?

### Hierarchie

Zunächst einmal braucht jedes Team eine Hierarchie. Es muss Leader geben und Mitläufer, laute und leise Persönlichkeiten, Führungsspieler und Einwechselspieler. Diese Hierarchisierung ist einer der Ausgangspunkte jeder Teamidentität, sie zu fördern und transparent zu machen ist eine zentrale Aufgabe für jede Führungspersönlichkeit. Nichts ist schlimmer, als wenn sich Spieler die Frage »Warum ich?« oder schlimmer noch »Warum nicht ich?« stellen. Hierarchien können sich durch natürliche oder faktische Gegebenheiten entwickeln, zum Beispiel durch Erfahrung (viele Länderspieleinsätze) oder Erfolg (übertragende Leistung). Hierarchien müssen auch bewusst entwickelt und gesteuert werden. Ich habe sie als Trainer gefordert und gefördert, habe nie einen Hehl daraus gemacht, dass ich Führungsspieler intensiver zu Rate ziehe als Newcomer. Wichtig ist dabei, dass alle wissen und anerkennen, dass eine solche Hierarchie, ebenso wie die Identität einer Mannschaft, sich permanent wei-

terentwickelt. Durchlässigkeit ist ein Leitmotiv kluger Hierarchien. So habe ich in meinen Spielerrat oft ganz bewusst auch junge, weniger erfahrene Spieler aufgenommen. Insofern ist eine Rangordnung immer subjektiv und wird in der Konsequenz von einigen auch immer als ungerecht empfunden werden. Damit sich trotzdem alle dieser Hierarchie und dem daraus abgeleiteten Teamgeist verpflichtet fühlen, habe ich mir gemeinsam mit den Teampsychologen immer wieder Maßnahmen ausgedacht, um meine Teams aktiv zu formen.

## Der Einzelne und die Gemeinschaft

Als Trainer sah ich es immer als meine Aufgabe, nicht allein die körperliche oder taktische Leistung der einzelnen Spieler zu fördern – ich fühlte mich stets auch verantwortlich für das Zusammenleben und Zusammenfinden des Teams. Ich war und bin der festen Überzeugung, dass Teamidentität nicht auf das Spielfeld begrenzt ist oder mit dem Schlusspfiff endet. Denn auch außerhalb des Spielfeldes galt es zu verinnerlichen: Alle, auch jene, die in der Hierarchie des Mannschafstverbandes nicht oben stehen, werden für den Erfolg gebraucht. Um zu erläutern, was ich meinte, wenn ich von der Stärke unserer Gemeinschaft sprach, habe ich immer wieder die faszinierenden Bilder von Boxenstopps bei der Formel 1 gezeigt. Innerhalb von wenigen Sekunden dokumentiert das Team unter höchstem psychischem Druck seine Stärke – damit der Einzelne siegen kann. Jeder spürt, jeder weiß, dass nur das Zusammenspiel aller in dieser Situation Erfolg verspricht. Oder ich zeigte das reibungslose Ineinandergreifen eines Ruderachters in bewegten Bildern, wie das Boot bei vollstem Tempo und absolut synchroner Schlagarbeit scheinbar ohne Mühe über das Wasser glitt. Diese Metaphern setzten sich in den Köpfen meiner Spieler fest, sie sprachen mich immer wieder darauf an.

Zur gegenseitigen Vertrauensbildung übten wir in kleinen und größeren Gruppen, was es heißt, sich aufeinander verlassen zu müssen. An Steilwänden sicherten sich die Spieler beim Klettern, beim Zweisitzer-Kajak konnte nur miteinander das Ziel erreicht werden. Die Metaphern, die aus solchen Übungen hängenblieben: »sichern«, »vertrauen«, »helfen«, »Abhängigkeit« oder »Partnerschaft« empfand ich als entscheidend für das Teambuilding. Ich bin zutiefst davon überzeugt, dass solche Übungen das Vertrauensverhältnis der einzelnen Teammitglieder zueinander stärken, aber auch das Bewusstsein fördern, dass das Team abhängig ist von der Leistungsfähigkeit jedes Einzelnen, wie die Klettergemeinschaft am Seil an der Steilwand – ob er nun auf dem Spielfeld dabei ist oder zunächst auf der Einwechselbank sitzt oder – ohne die Möglichkeit, eingewechselt zu werden – auf der Tribüne.

Die Stärke der Mannschaft erwächst nur aus der Stärke jedes Einzelnen. Das war eines der Grundprinzipien unserer Identität. Jeder konnte das sehen, nicht nur im Gelände oder an der Kletterwand. In unserem Teambesprechungsraum hingen Tafeln, auf ihnen hatte jeder Spieler die Möglichkeit, die Stärken der Kollegen zu beschreiben. Jeder Spieler hatte seine eigene Tafel.

## Eigenverantwortung

Das Angebot an Aktivitäten, das ich als Trainer, gemeinsam mit meinen Mitarbeitern, dem Team immer wieder machte, war nur ein, vermutlich nur der kleinere Teil des Teambuilding-Prozesses. Viel wichtiger war mir, dass die Spieler auch jenseits dieses Angebots, ja auch ohne mich als Trainer, zusammenfanden und aktiv wurden – genau so, wie sie es auch auf dem Spielfeld mussten. Ich versuchte also, Verantwortung zu übertragen – etwa für die Intensität des Trainings (wenn Führungsspieler die mangelnde Trainingseinstellung kritisierten, hatte das eine starke Durchschlagskraft). Natürlich mit dem Ziel, dass dies auch in Wettkampfsituationen dynamisch funktionieren würde. Und in der Tat habe ich mit Genugtuung beobachtet, wie auf und neben dem Feld die Führungsspieler ihre Mitspieler ansprachen und positiv pushten, manchmal aber auch heftig angingen. Ich empfand das als extrem wichtig für die Eigendynamik des Teams.

Auch bei den außersportlichen Aktivitäten war mir dieses Eigenleben wichtig. Gerade vor großen Turnieren, wie der WM 2006 in Deutschland, gab es zahllose Möglichkeiten, sich für das Team zu engagieren. So produzierten die Spieler ihre eigene Musik-CD, organisierten Aktionen für die Fans oder unterstützten gemeinsam soziale Projekte.

Leitbilder

Eine mannschaftliche Identität, die sinn- und leistungsstiftende Idee für ein Team, entsteht natürlich nicht an Kletter-Steilwänden. Wirkliches Teambuilding, aus der Mannschaft **selbst heraus**, muss sich zeigen, indem die Spieler diese Idee formulieren, **visualisieren** und nach innen wie nach außen kommunizieren. Dabei müssen Fragen **beantwortet** werden wie: Wie wollen wir auftreten? Was ist uns wichtig? Wie wollen wir von außen, von den Zuschauern und unseren Fans, gesehen **werden**? Zugegeben, dies alles klar zu formulieren, ist im Sport eher **ungewöhnlich**.

Entsprechend entwickelte eine Gruppe von Spielern in etlichen Sitzungen ein Leitbild für die Weltmeisterschaft 2006 und **stellte es** dem Team vor. Sie präsentierten, gewissermaßen als unser Wappentier, **einen** gefräßigen, torhungerigen Adler. Sie beschlossen, sich als Mannschaft **einen** Namen zu geben: »Honama«, kurz für HOckeyNAtionalMAnnschaft. »Der aus dem Deutschen stammende, mitteleuropäische Raubvogel, Gattung der Adler, gefräßig, angriffslustig, clever: Achtung Torgefahr! Es gibt nur 18!« Der Name »Honama« für das WM-Team 2006 war geboren. Das Tier und **seine** Eigenschaften begleiteten uns auf all unseren Trainingsklamotten, Taschen, T-Shirts und Kappen. Auch diese Marketingaktionen hatten die Spieler **selbst organisiert**. Wir waren mehr als ein Team, wir hatten eine Identität, an der wir **uns** besonders in schwierigen Momenten immer wieder orientieren konnten. (...)

## Nachspiel: Über den Umgang mit Erfolg und Misserfolg

Ich konnte schon immer ziemlich schlecht verlieren. In den **Momenten** der Niederlage war ich unausstehlich, unsachlich, ungerecht, kurz: Ich war als Führungsfigur in diesen Situationen oft unbrauchbar. Doch **Niederlagen** gehören zu jenen zwangsläufigen Erfahrungen eines jeden, der **Menschen** in einem Wettbewerb-Umfeld zu führen hat, also zu den **Erfahrungen** (fast) aller Führungspersönlichkeiten. Im Sport, zumal im Mannschaftssport, sind Niederlagen oft mit einer besonderen Dramatik verbunden. **Zwischen** riesigem Jubel und tiefer Enttäuschung liegen oft nur Millimeter oder **Sekunden** oder auch nur eine (falsche) Entscheidung des Schiedsrichters. Ein kaum steigbares Gefühl der Ohnmacht ist deshalb nach Niederlagen oft die Folge: Alle Organe, alle Körperfunktionen schalten auf »Rot«. Man kann **diese** hoch emotionalen Reaktionen nicht ausschalten oder auch nur **ausblenden**. Man kann aber versuchen, die Folgen von Niederlagen zu **kanalisieren**, die eigenen Reaktionen zu bewerten und in der Folge mit dem Ziel zu steuern, dass sie nicht auf das Team überspringen mögen. Man sollte als **Führungskraft** mit Vorbildfunktion alles daransetzen, dass das **Nachbearbeiten** von Erfolg und Misserfolg nicht allein den eigenen kaum zähmbaren Gefühlen **gehört**. Das **erfordert Aufklärung in eigener Sache**, erfordert, sich **kritisch mit den eigenen Emotionen zu befassen und diese zu bewerten**. Dies gehört zu den **schwierigsten Pflichten eines Trainers**, eigentlich jedes Menschen, der mit **anderen Menschen und somit zwangsläufig auch mit deren Gefühlen befasst ist**. Und genau um diese Gefühle soll es hier gehen.

Fast alle meine Teams waren bei wichtigen Meisterschaften stets gut in Form. In den Phasen dazwischen gab es heftige Talsohlen mit harten Niederlagen. Ich erinnere mich, dass ich mich in den ersten Jahren meiner Laufbahn als Trainer massiv in Frage stellte, wenn wir Spiele verloren hatten. Auch die Angst vor einer Suspendierung als Bundestrainer schwang dabei mit. Doch wie so vieles in meiner Karriere war auch der Umgang mit Niederlagen einem permanenten Lernprozess ausgesetzt. Ich wollte und musste mich in diesem Punkt verbessern.

Als junger Trainer erlebte ich nach Niederlagen eine **totale** Leere und Mattheit. Doch auch physisch zehrte der Wettkampfstress mich völlig aus. Obwohl ich ja nicht rannte, dribbelte und aufs Tor schoss wie **meine** Spieler, durchlitt ich jede Szene auf der Bank, als sei ich selbst auf dem **Feld**, schlimmer: Ich litt, weil ich nicht auf dem Feld war und nicht eingreifen **konnte**, vermutlich mehr als die Spieler. Ich spürte, wie mein Blutdruck in die **Höhe** schoss, der Puls zu rasen begann, wenn wir verloren hatten. In mir **stieg eine** Art absoluter Zorn auf, wahlweise über die ausgelassenen **Chancen** oder nicht erklärliche Schiedsrichterentscheidungen, letztlich auch über mich. Unmittelbar nach Spielende waren dies oft ungefilterte **Gefühlswallungen**. Ich wusste, eigentlich müsste ich mich jetzt beherrschen. Aber das **geling** mir oft nicht.

In solchen Augenblicken war ich **als** Trainer unausstehlich, als Führungsfigur fehl am Platz: »Du warst so **schlecht** und behäbig heute!«, schrie ich beispiels-



weise einmal unseren Kapitän Florian Kunz an, kaum war der Schlusspfiff ertönt. Ich ignorierte dabei völlig, dass auch die Spieler in einer emotionalen Ausnahmesituation waren. Es ist oft vorgekommen, dass mich Mitarbeiter aus dem Getümmel von den Spielern weggezogen haben, damit ich nicht in meiner Erregung noch mehr Porzellan zerschlug. Ich spürte, dass sich meine abgrundtiefe Enttäuschung auf die Spieler übertrug. Sie litten für sich und für mich mit. In diesen Momenten war ich den Spielern sehr nahe. Denn das notwendige hierarchische Verhältnis wurde außer Kraft gesetzt. Ich hätte Vorbild sein müssen, sie aufrichten, aber ich war dazu in diesen Momenten nicht in



### Moritz Fürste und das „Objekt der Begierde“

der Lage. Im Augenblick der größten Enttäuschung, oft noch auf dem Spielfeld stehend, rief ich meine Frau Britta an, die mit ihrer Fürsprache, die ganz meiner Person galt, meine Frustgefühle oft relativierte.

Nach diesen unmittelbaren Gefühlsausbrüchen ging ich immer und immer wieder den Verlauf des verlorenen Spiels im Geiste und später auch auf Videomitschnitten durch, für mich alleine, aber auch mit einigen engen Vertrauten aus dem Betreuerstab. Eine Frage verfolgte mich in diesen Stunden nach dem Spiel regelrecht: Wo lagen die Ursachen für Fehlentwicklungen? Im Lauf der Zeit lernte ich, dass mein Bild vom Spiel und von wichtigen Szenen direkt nach Spielende noch diffus und durch die negativen Stressgefühle entscheidend geprägt, die objektive Sicht verdeckt und eine sachliche Analyse unmöglich war. Erst als ich, nach gebotenen Abstand von einigen Stunden, zu wissen glaubte, worin die Ursachen für den Misserfolg lagen, ging es mir besser. Manchmal war ich zu geschäft und enttäuscht, um mir die entscheidenden Szenen des Spiels schon am Abend des gleichen Tages anzuschauen. Dies zu erkennen und die entlastende Analyse auf den nächsten Morgen zu verschieben, fiel mir anfänglich sehr schwer.

Zu einem für mich einschneidenden Erlebnis kam es im Jahr 2000, während der Junioren-EM in Madrid. Beim Finale gegen Spanien hatten wir innerhalb von zwölf Minuten eine 4:1-Führung noch verspielt und waren »nur« Vizeeuropameister geworden. Dies war der niederschmetternde Abschluss einer langen Arbeitsphase. Am Abend nach dem Spiel war ich definitiv nicht in der Lage, auch nur ein Wort an die Mannschaft oder den Betreuerstab zu richten. Am Madrider Flughafen verabschiedete ich mich äußerst workarg: Ein schwacher Auftritt. Kurze Zeit später war ich fast mehr über mich enttäuscht als über die Leistung meines Teams. Ich erinnere mich, dass ich zwei Wochen nicht in der Lage war, mir die Videobilder dieser schlimmen Niederlage anzusehen, schon beim Gedanken an dieses Spiel und mein Verhalten nachher hatte ich intensive somatische Schmerzen.

So beschloss ich nach langen, zum Teil auch kontroversen Diskussionen mit unserem Sportpsychologen, diese absoluten Abstürze, das Zerfressen-Werden durch Niederlagen aktiv zu bekämpfen. Immer mehr versuchte ich auch mit professioneller Hilfe, in mich reinzuhören, mich selber kennenzulernen. Meine

Mitarbeiter machten mir klar, dass ich nicht alleinverantwortlich war für diese Niederlagen, im Gegenteil, dass ich viele Bereiche, die ich zu verantworten hatte, sehr gut vorbereitet hatte. Es war ganz wichtig, dass ich mich öffnete, die Niederlage nicht in mich hineinfraß. So begann ich mit meinen erfahrenen Führungsspielern und den Mitgliedern meines Teams über ihre Sicht auf Niederlagen zu debattieren, habe ihre Eindrücke in diesen schwierigen Momenten mehr an mich herangelassen als in den ersten Jahren meiner Trainerlaufbahn. Die Möglichkeit des Austauschs wirkte auf mich dann wie ein Ventil. Die Gewissheit, dass auch andere sich für die Niederlage verantwortlich fühlten, relativierte meine eigenen extremen Gefühle.

Der Umstand, dass andere fühlten wie ich, hätte allein wenig geholfen, schließlich waren meine Gefühle echt und authentisch. Und Gefühle, und seien sie noch so unpassend in diesem Moment, lassen sich, wie im richtigen Leben, nun mal nicht per Beschluss einfach verbannen. Wie habe ich das also bekommen in den weiteren Jahren, bei unverändertem emotionalem Engagement trotzdem kontrollierter aufzutreten? Ich versuchte für meine Gefühlsebene Schlüsselsätze zu finden, die mir nach heftigen Niederlagen guttaten. Ich spürte, dass es gut war für meinen Körper und meine Psyche, wenn ich die Gründe der Niederlage weniger nur bei mir suchte, wenn ich buchstäblich anhörte, dass ich alles versucht hatte, um die Mannschaft gut einzustellen. So sprach ich Sätze wie diesen vor mich hin: »Ich habe es mit allem, was ich habe, versucht. Es ist schiefgelaufen, es ist entscheidend, jetzt ruhig zu bleiben.« Wichtiger als die Weigerung, allein schuldig zu sein, war jedoch der Appell an die Erinnerung an ähnliche, erfolgreich bewältigte Situationen: »Das hast du alles schon oft erlebt, wenn du morgen ausgeschlafen bist, sieht das wieder anders aus, wir werden das packen, das kann dir, wie beim letzten Mal, nichts mehr anhaben. Du bist schon oft aus heftigen Niederlagen gestärkt herausgekommen.«

Es tat mir gut, wenn ich mir unmittelbar nach einer Niederlage ein gewisses »Scheißegal-Gefühl« erlaube oder sogar einredete, um mich vor meinen eigenen Gefühlen abzuschotten.

Sonst wäre ich vermutlich aus dieser »psychologischen Gletscherspalte« nicht wieder herausgekommen. Ich fühlte, dass es mir in einigen unbeobachteten Situationen, beispielsweise im Gespräch mit meiner Frau, den Teampsychologen oder vertrauten Menschen aus dem Mitarbeiterstab, wie meinem Torwarttrainer Bernd Schöpf, echt gut ging. Da musste ich nicht stark sein wie schon bald wieder vor dem Team, sondern konnte über meine komplette Erschöpfung nach einer Niederlage reden. Trotz aller Selbstkritik, die natürlich auch in diesen Situationen der Geborgenheit nicht völlig auszublenden war, war ich nicht mehr bereit, mich richtig schlechtzumachen.

Zusätzlich zu diesen mentalen Trainingsformen arbeitete ich daran, nach Niederlagen bewusster mit meinem Körper umzugehen. Frühes Schlafengehen, möglicherweise unterstützt durch ein oder zwei Bier, ein gutes, genussreiches Essen, einfaches Dösen vor dem Fernseher, ein gutes Gespräch zu einem ganz anderen Thema oder ein ruhiger 45-minütiger Lauf am nächsten Morgen ließen die deprimierenden Gedanken verfliegen. Diese bewussten Regenerationsmechanismen zeigten nach Niederlagen besondere Wirkung. So weit zur Verarbeitung von Niederlagen.

Es liegt nahe, dass die Verarbeitung von großen Gefühlen nach Siegen anderen Regeln und Mechanismen unterliegt. Bei Erfolgen fühlte ich direkt nach dem Schlusspfiff ein tiefes Glücksgefühl. Alle Spannung löste sich, ich atmete tief und frei, spürte ein warmes, körperliches Wohlbefinden, wir lachten gemeinsam mit der Mannschaft und umarmten uns. Ich hörte und spürte die absolut losgelöste Stimmung um mich herum, das Lachen und die Glücksschreie der Spieler, die ausgelassen übereinander und über mich herfielen. Ich spürte die absolute körperliche Ausgelaugtheit, roch und spürte sowohl mein als auch die schweißnassen Shirts der Spieler. Alles entlud sich in mir.

Doch wie bei den Niederlagen lernte ich mit der Zeit auch bei den siegreichen Spielen, die ungefilterten Gefühlsausbrüche zu reduzieren. Recht schnell nahm ich nach dem ersten gemeinsamen Jubel bewusst die Position des Beobachters ein – der Mannschaft, aber auch meiner selbst. Nachdem ich zu Beginn meiner Laufbahn wenig über die Nachbearbeitung auch von Siegen nachgedacht hatte, entwickelte ich im Lauf der Jahre die Fähigkeit, diese besonderen Momente besonnen und doch voller Erfüllung zu genießen. Das mag seit der Geburt meiner Kinder auch daran gelegen haben, dass ich wusste, dass zu Hause eine ganz andere emotionale Befriedigung auf mich wartete. (...)

# Nichts für „Drückeberger“

Peter Maschke (Mannheim) berichtet über sein Athletik-Trainingslager mit einer Jugend-A-Mannschaft

Hockey wird immer schneller und athletischer. Parallel zu dieser Entwicklung fallen die jüngeren Jahrgänge durch weniger Bewegung mit immer größeren motorischen Defiziten auf. Der Schulsport kann dies derzeit und in Zukunft wohl noch weniger kompensieren. Die Antwort auf die Frage, wann man beginnen soll, diese Defizite zu bekämpfen, kann nur lauten: So schnell wie möglich!

Ein Athletiktrainingslager, so wie es hier vorgestellt wird, wird von Hockeyvereinen bisher nur vereinzelt durchgeführt und wenn überhaupt, dann hauptsächlich im Erwachsenenbereich. Dabei wäre es gerade besonders sinnvoll, in diesem Bereich mit Jugendlichen zu arbeiten, denn: Je älter die Sportler sind, umso härter und länger muss man an motorischen Defiziten arbeiten.

Als häufig zu hörendes Argument wird die fehlende Zeit angeführt, da übliche Trainingseinheiten immer zu kurz sind. Und gerade wenn die „heiße Phase“ beginnt, wird auf Athletiktraining verzichtet. Ein weiteres Problem: Trainer tun sich mitunter schwer, wenn es um sport-arterne Trainingselemente geht. Hinzu kommt eine Abneigung vieler

Spieler, wenn zum Beispiel „Lauftraining“ auf dem Programm steht. Als Fazit aus dem Vorgenannten bietet es sich gerade für Kinder und Jugendliche an, in den Ferien neben den omnipräsenten Hockeycamps vereinsintern auch Athletikcamps durchzuführen. Zeit ist verfügbar, und die Motivation sollte durch den Campcharakter mit allem Drum und Dran leicht herzustellen sein. Die Dauer sollte zwischen 3-5 Tagen liegen, genug Zeit, um gruppenspezifische Prozesse entstehen zu lassen. Fachwissen lässt sich in Absprache mit externen Fachtrainern (Leichtathletiktrainer, Landestrainer) oder durch Recherche unkompliziert herstellen. Selbst wenn man den ersten Lehrgang komplett von einem Experten durchführen lässt, den darauffolgenden Lehrgang wird man schon alleine durchführen können.

Im Folgenden wird zunächst ein Bausteinsystem zum Erstellen eines Lehrgangs erläutert. Dazu aus meiner Sicht Wichtiges zur Vorbereitung und Organisation. Am Ende ein kleines Beispiel aus dem Vereinsleben.

## Bausteine eines Athletiklehrgangs

Grundsätzlich ist das Ziel eines solchen Lehrgangs die Ausbildung und Verbesserung der motorischen Grundlagen, und nicht etwa, die 100 m in 12 Sekunden und 3000 m in 9 Minuten zu laufen.

Vor der Planung sollte man sich einen Überblick über den Leistungsstand seiner Mannschaft verschafft haben, um die Sportler nicht zu über- oder

zu unterfordern.

Aus den folgenden Bausteinen Ausdauer, Sprint und intensive Laufarbeit lässt sich mühelos ein Lehrgang zusammenstellen. Koordination und Kraft können in jede Einheit integriert werden oder als kleine Zwischeneinheit eingebaut werden.

| Baustein                      | Übungsformen                                                                                                                              | Info                                                                                                    |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ausdauer                      | Morgenläufe, regeneratives Laufen                                                                                                         | Dauer: 30-60 Min.                                                                                       |
| Sprint                        | Antritte (mit Schläger & Ball), In-Outs (Schnell-Langsam-Schnell-etc), Richtungswechselsprints, Abläufe (Sprintserien über kurze Distanz) | Länge (L): 5m-40m<br>Pause (P): Gehpause<br>Serienpause (SP): 5-10 Min.                                 |
| Intensive Laufarbeit          | Intervall-Läufe, In-Outs, Hügeläufe                                                                                                       | L: 50-400 m<br>P: 5 Min.<br>SP: 10-15 Min.                                                              |
| Kraft                         | Stabilisationsübungen (Stabi), Sprünge (einbeinig, beidbeinig an Treppe oder über Hürden)                                                 | Stabi: 5 - 10 Übungen (Ü) mit 10-20 Sek. Belastung<br>Sprünge (Spr): 3/5 Ü * 5/8 Spr, P: 10 - 30 sec    |
| Koordination                  | Fußgelenkarbeit, Skippings, Kniehebelauf, Schrittwechselsprünge, Anfersen, Lauf ABC                                                       | Varianten:<br>• vor-, seit- & rückwärts,<br>• mit Ablauf (20m),<br>• Arm- &<br>• Beinführung verändert; |
| Gruppendynamische Aktivitäten | Film oder Videospielabend, Minigolf, Yoga, Fußballcenter,                                                                                 | Teilnehmer im Vorfeld nach Interessen befragen                                                          |

Gruppendynamische Einheiten sorgen am Abend für Belohnung, Spaß und Abwechslung.

Die Dauer einer Einheit sollte nicht länger als 2 Stunden sein.

Dabei gilt, dass die Bausteine gut gemischt werden sollten. Ansonsten treten schnell Monotonie und Langeweile ein. Kleine Wettkämpfe in den Einheiten sorgen für zusätzliche Motivation. Zusatzaufgaben (Tischdienst, Bälle/Hütchen sammeln) für „Quertreiber“ sorgen schnell für Konzentration und Ehrgeiz.

Wichtig ist die Einhaltung der Pausen während und nach den Einheiten, damit die Teilnehmer regenerieren können. Zum Baustein „Intensive Laufarbeit“ ist zu beachten: Natürlich ist die Art des Trainings nicht sportartspezifisch und kann unter anderem während der Wettkampfzeit zu negativen Folgen führen, so zum Beispiel zu Verlust von Antrittsschnelligkeit. In der Vorbereitungsphase sind solche Einheiten in der Gruppe als körperliche Grenzerfahrungen sowohl aus physiologischer als auch psychologischer Sicht unbedenklich und positiv zu bewerten.

## Verpflegung

Grundsätzlich bietet der eigene Club eine Anlaufstelle für die Verpflegung. Dennoch wird in Mannschaftssportarten oft vergessen, dass es sich nicht um eine reine Ausdauersportart handelt. Die schnelle Kohlenhydratversorgung nach dem Sport ist natürlich wichtig zur Regeneration. Dennoch ist darauf zu achten, dass die Teilnehmer nicht nur kohlenhydratreich, sondern ausgewogen ernährt werden. Pastaberge sollten mit viel Gemüse aufgepeppt werden. Fleisch und Fisch sollten wegen der Verdauung am Abend serviert werden. Dazu dürfen ein Salat und auch ein süßes Dessert serviert werden.

Deshalb empfiehlt sich die vorherige Absprache mit dem Clubwirt, um während des Lehrgangs Schnitzel-Pommes-Salat zu vermeiden. Generell sollten während des Lehrgangs zuckerfreie oder leicht gesüßte Riegel und Obst zu Verfügung, sowie ausreichend Wasser

gestellt werden. Wenn die Teilnehmer das Obst selbst schneiden und mit Joghurt als Zwischenmahlzeit servieren, wird weitaus mehr Obst konsumiert, als wenn es ungeschnitten irgendwo in einer Tasche liegt. Entscheidend ist, dass man die Kinder auch in den Pausen erinnert, zu trinken, um eine schnelle Regeneration zu gewährleisten. Am Besten empfiehlt sich, einen Kühlschrank aufzustellen, der allen Teilnehmern zugänglich ist. Frühstück kann leicht in Gruppenarbeit selbst durchgeführt werden: Obstschneiden, Brötchen kaufen, Tischdienst, Putzdienst.

Wenn die anfallenden Aufgaben gut verteilt werden, kann ein Lehrgang auch ohne Betreuer durchgeführt werden. Durch Selbstversorgung und Übernachtung auf dem Vereinsgelände können die Kosten sehr überschaubar gehalten werden.

## Beispiel: Athletiklehrgang mit einer männlichen Jugend A

- **Zeit:** 2. Ferienwoche,
- **Übernachtung:** Umkleieräume,
- **Verpflegung:** Bis auf das Abendessen Selbstverpflegung,
- **Material:** Küchenutensilien, Besteck, TV, Beamer, Kunstrasenplatz, Hütchen und Bälle.

Obwohl ich viele Absagen erhielt, führte ich im Sommer ein Athletiklager mit der männlichen A Jugend durch. Trotz einer Mehrzahl an „Lauf-

Gegnern“ war die Maßnahme ein großer Erfolg. Gerade im Verlauf des Trainingslagers entwickelten sich eine unglaubliche Dynamik und Ehrgeiz unter den Jungs, so dass ich sie gegen Ende eher bremsen, denn motivieren musste. Im Folgenden mein Trainingsplan für die fünf Tage.

Um auch etwaige „Drückeberger“ zum nächsten Lehrgang zu locken, kann den Teilnehmern eine Belohnung im Anschluss an das Camp in Aussicht gestellt werden, zum Beispiel ein Ausflug oder ein T-Shirt.

|               | Tag 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Tag 2                                                                                                                                                                                                                                                | Tag 3                                                                                                                                                                                     | Tag 4                                                                                                                                                   | Tag 5                                                                                                                                                    |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7:00          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Morgenlauf 40 Min. reg                                                                                                                                                                                                                               | 40-45 Min. Morgenlauf reg                                                                                                                                                                 | 40 Min. Morgenlauf                                                                                                                                      | 40 Min. Morgenlauf                                                                                                                                       |
| 10:00 - 12:00 | <b>Stadion:</b><br>10 Min. Einlaufen / Gymnastik 20 Min. Hockeybiathlon<br>3 * 80 m Steigerungen (2 submax, 1 max)<br>2 * 20m Sprunglauf+<br>40 m Sprint,<br>6 * 6 Sek. Skipping,<br>2 * 30 m Skipping + 30 m Sprint,<br>2 * 70 m TW (10 mIV),<br>SP: 5 Min.,<br>Auslaufen;                                                                                                                                                                                         | <b>Kura:</b><br>30 Min. Warm-Up, (Hockeybiathlon / Gymnastik / Koordination),<br><br>5 * 30m Schläger-Sprints,<br><br>2 * (80 m / 100 m / 120 m),<br>P: 5-7 / SP: 12,<br><br>Auslaufen;                                                              | <b>Kura:</b><br>30 Min. Warm-Up,<br><br>Sprünge:<br>Reaktivkraft/Schnellkraft,<br><br>Abläufe,<br>2 * (10 m / 20 m / 30 m)<br>P: 3-5 / SP: 7<br><br>Auslaufen;                            | <b>Kura:</b><br>45 Min. Warm-Up mit Treppe,<br><br>5 * 150 (50 m fliegend)<br>P: 10-12 Min.,<br><br>Auslaufen;                                          | <b>MA:</b><br>Beweglichkeitsschulung,<br><br>10 - 11:15: Yoga,<br>11:45 - 13:00: 2-2 Turnier mit 2 * 7 Min. Spielzeit,<br><br>Auslaufen;                 |
|               | Mittagspause                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Mittagspause                                                                                                                                                                                                                                         | Mittagspause                                                                                                                                                                              | Mittagspause                                                                                                                                            | Mittagspause                                                                                                                                             |
| 14:00 - 16:30 | <b>Kura:</b><br>40 Min. Klinikumrunde EL,<br>3 * 100 m Steigerung,<br>3 * 100 Stabis (Bauch, Rücken, Gesäß),<br>Sprünge:<br>30 m individuell<br>15 * max hoch<br>15 * max schnell<br>15 * Anhocksprünge<br>20 Wechselspr. nach vorne,<br>20 Wechselsprünge an Stufe,<br>Standweitspr. + 30 m Sprint,<br>3er Sprunglf + 30 m Sprint,<br>5erHop beidb. + 30 m Sprint,<br>5erHop li + 30 m Sprint,<br>5erHop re + 30 m Sprint,<br>P: 1 Min., SP: 3 Min.,<br>Auslaufen; | <b>MA:</b><br>10 Min. EL; Gym,<br>3 * Steig,<br>10 * Koordination,<br>Abläufe:<br>4 * 20 m P: 1 Min. / SP: 5 Min.,<br>4 * 40 m P: 2 Min. / SP: 10 Min.,<br><br>1 * (600 m - 400 m - 200 m) intensiv,<br>P: 8 Min., SP: 12-15 Min.,<br><br>Auslaufen; | <b>HD: Thingstätte:</b><br>30 Min. WarmUp,<br>2 * 7 * Treppenläufe,<br>1. Serie 20 m jede Stufe,<br>2. Serie 150 m ,<br>P: Runtergehen,<br>SP: 15 Min.,<br><br>60 Min. Regenerationslauf; | <b>MA, BMX-Bahn:</b><br>30 Min. Warm-Up (Gym, Koord, Stabis, Steig, Abläufe),<br>2 * 10 * 200 m Hügel-lauf,<br>P: 5 / SP: 10-12 Min.,<br><br>Auslaufen; | <b>MA:</b><br>15 Min. EL,<br>8 * 100 m Steig,<br>Koord + Abläufe<br>In-Outs: 1600 m / 1200 m / 800 m (50 m Interval),<br>P: 15 - 20 m,<br><br>Auslaufen; |
| 18:30         | Essen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Essen                                                                                                                                                                                                                                                | Essen                                                                                                                                                                                     | Essen                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                          |
| 19:30 - 21:00 | 2-2 Turnier,<br>Video;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Minigolf;                                                                                                                                                                                                                                            | Boule in Hd,<br>Videospieltturnier;                                                                                                                                                       | 2 Stunden:<br>4-4 Fußballturnier im Soccercenter;                                                                                                       |                                                                                                                                                          |