

Lothar Linz

Erfolgreiches Teamcoaching

Ein Team bilden | Ziele definieren | Konflikte lösen



MEYER
& MEYER
VERLAG

Erfolgreiches Teamcoaching

Danksagung

Inzwischen arbeite ich so viele Jahre in diesem Beruf, da hatte ich das Glück, sehr viele Athleten, Mannschaften und Trainer begleiten zu dürfen. Von euch allen habe ich viel gelernt. Die mannigfaltigen Erfahrungen sind der Schatz, aus dem ich dieses Buch schöpfen kann. Dafür möchte ich mich sehr herzlich bedanken.

Daneben gibt es viele Menschen, die in irgendeiner Form zu diesem Buch beigetragen haben. Auch wenn ich nicht jeden Einzelnen namentlich nenne, so danke ich allen, die mich unterstützt, ermutigt und begleitet haben. Ich weiß das alles sehr zu schätzen.

Und ich danke natürlich dem Verlag und meiner Lektorin, dass sie dieses Buch einer Öffentlichkeit zugänglich gemacht haben und weiterhin machen.

Das vorliegende Buch wurde sorgfältig erarbeitet. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr. Weder der Autor noch der Verlag können für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch vorgestellten Informationen resultieren, Haftung übernehmen.

Lothar Linz

Erfolgreiches Teamcoaching

Ein Team bilden | Ziele definieren | Konflikte lösen

Meyer & Meyer Verlag

Erfolgreiches Teamcoaching

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Details sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie das Recht der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form – durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren – ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, gespeichert, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2004 by Meyer & Meyer Verlag, Aachen

4. überarbeitete Auflage 2014

5. Auflage 2018

Auckland, Beirut, Budapest, Cairo, Cape Town, Dubai, Hügendorf,

Indianapolis, Maidenhead, Singapore, Sydney, Teheran, Wien



Member of the World Sport Publishers' Association (WSPA)

ISBN 978-3-8403-1273-1

E-Mail: verlag@m-m-sports.com

www.dersportverlag.de

Inhalt

Vorwort – Unterhaching ist überall	12
1 Einführung in die Grundlagen des erfolgreichen Coachings	16
2 Basiswissen für eine gelungene Kommunikation	20
2.1 Das Kommunikationsmodell der vier Gesprächsebenen von Schulz von Thun (1981)	21
2.2 Das Beziehungsmodell der Transaktionsanalyse	24
2.3 Weitere wichtige Aspekte der Kommunikation	25
3 Was ist ein Team? Gruppenregeln und Gruppendynamik	30
3.1 Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Einzelteile	30
3.2 Was eine soziale Gruppe ausmacht	32
3.3 Die Gruppe ist wichtiger als das einzelne Mitglied	33
3.4 Jeder beeinflusst jeden	35
3.5 Systemische Gruppenregeln	36
3.6 Gruppenspezifische Regeln	39
3.7 Gruppendynamik	41
3.8 Konformität kontra Individualität	44
4 Der Trainer als Führungsperson	48
4.1 Grundregeln der Führung	49
4.2 Führungsstile	50

4.3	Führung braucht Vertrauen	52
4.4	Weitere Anforderungen an eine gelungene Führung	55
5	Gehirngerechtes Coaching	60
5.1	Wahrnehmung als Vereinfachung der Welt	60
5.2	Der Einfluss von Stress auf die Wahrnehmung	62
5.3	Das Bahnungsmodell des Gehirns	64
5.4	Die beiden Gehirnhälften	66
6	Das Sechs-Säulen-Modell eines effektiven Coachings	70
6.1	Beziehung	71
6.2	Inhalt	72
6.3	Struktur	73
6.4	Sprache	74
6.5	Zeit	76
6.6	Emotionen	76
7	Wohin wollen Sie gehen? – Die Wirkung von Zielen	82
7.1	Angst vor der Niederlage als Hemmfaktor	83
7.2	Das passende Ziel finden	84
7.3	Der Umgang mit Zielen	87
7.4	Ziele bei Jugendmannschaften	92
8	Lebendiges Coaching statt Kochbuchmentalität – Einführung in die praktischen Anregungen für den Traineralltag	96

9	Psychologische Potenziale der Saisonvorbereitung	100
9.1	Das gemeinsame Saisonziel	101
9.2	Gemeinsame Normen und Regeln	105
9.3	Die Teamentwicklung	107
9.4	Die tragfähige Führungsstruktur	107
10	Der Weg zum Team – Möglichkeiten der Mannschaftsbildung	118
10.1	Konkrete Maßnahmen der Teambildung	118
10.2	Teambildung durch gemeinsame Aufgaben und Gegner	121
10.3	Die Integration neuer Spieler	124
10.4	Teamkiller	126
11	Die Gestaltung der Teambesprechung	132
11.1	Grundlegende Überlegungen	132
11.2	Besprechungen während der Woche	134
11.3	Die Spielbesprechung	135
11.4	Die Halbzeitbesprechung	137
11.5	Die Besprechung unmittelbar nach dem Spiel	142
12	Das Coaching am Spielfeldrand	146
12.1	Die Grenzen Ihrer Einflussmöglichkeiten	146
12.2	Die Aufgaben des spielbegleitenden Coachings	147
13	Die Nominierungssituation	156
13.1	Mut zur Entscheidung und ihren Folgen	157

13.2 Welche Entscheidung ist richtig?	159
13.3 Der richtige Zeitpunkt, die beste Weise	160
13.4 Die Einbindung der Nichtnominierten	163
14 Der Sieg Davids – wie Sie als Außenseiter gewinnen können	168
14.1 Die Geschichte von David und Goliath	168
14.2 Keine Angst vor großen Namen	170
14.3 Vertrauen in den eigenen Sieg	171
14.4 Aus der eigenen Stärke handeln	171
14.5 Entschlossenes und überraschendes Handeln	172
14.6 Auf den Todesstoß vorbereitet sein	172
15 Wie Goliath gewonnen hätte – vom Umgang mit der Favoritenrolle	178
15.1 Das Handicap des Favoriten	178
15.2 Handlungsmöglichkeiten	180
16 Wie man einen Angstgegner bezwingt	186
16.1 Merkmale eines Angstgegners und wie ich ihnen begegne	186
16.2 Allgemeine Überlegungen zur Angst im Sport	190
17 Vor dem entscheidenden Spiel	196
17.1 Keine Angst vor der Niederlage	197
17.2 Die richtige Anspannung	198
17.3 Ein Finale ist etwas Besonderes	199

17.4 Die Abschlussbesprechung	200
17.5 Selbst gewinnen statt rechnen	202
18 Die Bewältigung von Krisen und Konflikten	206
18.1 Die Krise als Chance	206
18.2 Grundlegende Gefühle und ihre Wirkung	208
18.3 Sportliche Krisen – die Verarbeitung von Niederlagen	210
18.4 Das Selbstvertrauen wiederfinden	212
18.5 Heim- und Auswärtsschwäche	215
18.6 Verletzungspech	217
18.7 Möglichkeiten der Konfliktlösung	218
18.8 Die große Aussprache im ganzen Team	221
19 Der schwierige Spieler	226
19.1 Eigene empfindliche Punkte	227
19.2 Problematische Verhaltensweisen von Athleten	227
19.3 Ein allgemeiner Lösungsansatz	234
19.4 Das Kritikgespräch	235
19.5 Der Starspieler	237
20 Nach dem Erfolg	242
20.1 Die Anstrengung verstärken	242
20.2 Die Folgen zu frühen Jubels	243
20.3 Der Erfolgsweg nach Pat Riley (1993)	245

21	Besonderheiten im Coaching von Frauenmannschaften	250
22	Besonderheiten im Coaching von Kinder- und Jugendmannschaften	258
22.1	Kindheit und Pubertät als Entwicklungsprozess	258
22.2	Besonderheiten der Motivation	259
22.3	Besonderheiten im Umgang mit Kindern	260
22.4	Besonderheiten im Umgang mit Jugendlichen	261
23	Abschließende Betrachtungen zum Einsatz psychologisch orientierter Maßnahmen im Mannschaftssport	266
	Anhang	270
	Weitere Übungen zum erfolgreichen Teamcoaching	270
	Literatur	283
	Bildnachweis	285



Vorwort – Unterhaching ist überall

Zugegeben, das Leben eines Fußballprofis unterscheidet sich grundlegend von dem eines Kreisligakickers. Und ein Bundestrainer muss ganz andere Dinge leisten, als die Trainerin eines Basketballoberligisten. Aber bei allen Unterschieden, die zu Grunde liegenden psychischen Mechanismen gelten für alle Spielniveaus in gleicher Weise.

Die bittere Leverkusener Niederlage 2000 in Unterhaching und die damit am letzten Spieltag verspielte Meisterschaft ist vermutlich noch den meisten Deutschen vor Augen. Aber dass sich am gleichen Wochenende in der Kreisliga A des Fußballkreises Rhein-Berg ein vergleichbares Drama abspielte, wer weiß das schon? Als Tabellenführer empfing der TuS Immekeppel die schon als Absteiger feststehende zweite Mannschaft des SV Refrath. Eigentlich eine klare Sache, zumal schon ein Punkt zum großen Ziel genügt hätte. Doch es kam ganz anders. Der Außenseiter gewann und Immekeppel stürzte „ins Tal der Tränen“.

Sie sehen also, Unterhaching ist überall. Was für Nationalspieler gilt, gilt auch für Freizeitsportler. Mannschaften funktionieren immer auf die gleiche Weise, Trainer führen ihre Mannschaften immer dank derselben Methoden und sie machen auch auf allen Ebenen die gleichen Fehler.



Dieses Buch ist deshalb für alle Trainer geschrieben, ob sie in der Bundesliga oder in der Landesliga arbeiten, ob sie schon 20 Jahre im Geschäft sind oder gerade ihre ersten Sporen verdienen. Ich möchte ganz bewusst eine Lücke schließen, die ich schon seit vielen Jahren beobachtet habe. Sportpsychologische Literatur wird noch immer vorwiegend für die Fachleute geschrieben. Konkrete Ratgeber hingegen existieren kaum.

Für diesen Missstand gibt es natürlich gute Gründe. Zum einen ist die Sportpsychologie eine junge Wissenschaft, sodass sie sich noch in der Entwicklung befindet. Zum Zweiten besteht die Gefahr, dass ein solcher Ratgeber als Kochbuch verstanden wird, frei nach dem Motto: Sie brauchen nur folgende Zutaten zu nehmen, dann kommt am Ende der sichere Erfolg heraus. Das funktioniert natürlich nicht! Dazu sind die Menschen viel zu komplex. Und wenn mehrere Menschen zusammenkommen, wird es noch einmal vielfältiger. Aber mit dem richtigen Verständnis hat ein solches Buch einen hohen Wert.

Nehmen Sie mein Buch als Angebot. Sie können keine Patentrezepte finden, aber es enthält hilfreiche und konkrete Anregungen. Und es kann Ihnen helfen, ein besseres Verständnis für Ihre Tätigkeit zu gewinnen. Indem Sie die wichtigsten Modelle und Mechanismen kennen lernen, die zwischen Menschen wirken, können Sie diese besser einsetzen und so zu einem größeren Gelingen Ihrer Arbeit gelangen.

Ich habe das Buch in zwei Teile aufgeteilt. Teil I beinhaltet die theoretischen Grundlagen, auf denen gelungenes Coaching basiert. Dieser Abschnitt dient Ihrem besseren Verständnis. Teil II dagegen orientiert sich ganz direkt an Ihrem Alltag als Trainer. Er versucht, Ihnen konkrete Hilfen zu geben, wie Sie die wichtigsten Situationen behandeln können, welche ich während meiner langjährigen Erfahrung als Sportpsychologe im Spitzensport als wiederkehrend erlebt habe.

Eine praktische Anmerkung möchte ich vorweg noch machen: Wenn ich im weiteren Text ausschließlich die männliche Form verwende, so hat das rein praktische Gründe. Ich hoffe, dass sich die weiblichen Leserinnen dabei genauso angesprochen fühlen.

Einführung in die Grundlagen des erfolgreichen Coachings



1





1 Einführung in die Grundlagen des erfolgreichen Coachings

Dieses Buch richtet sich bewusst an die Praxis. Ihr Traineralltag ist es, der mich interessiert. Hierzu hoffe ich, Ihnen hilfreiche Anregungen geben zu können. Deshalb habe ich den Schwerpunkt des Buches auf den zweiten Teil („Praktische Anregungen zum erfolgreichen Teamcoaching“) gelegt.

Eine kürzlich veröffentlichte Untersuchung (Lau, Seeliger & Stoll, 2002) belegt, dass Trainer aller Sportarten den Mangel an praxisrelevanten Lösungsvorschlägen für ihre Tätigkeit beklagen. In diesem Buch finden Sie deshalb sehr konkrete Vorschläge und Überlegungen, die Ihnen in Ihrer täglichen Arbeit eine Orientierung bieten.

Es erscheint mir dennoch sinnvoll, zuvor einige wichtige psychologische Grundlagen vorzustellen. Diese werden es Ihnen erleichtern, meine späteren Anregungen zu verstehen. Außerdem sind Sie damit in der Lage, Ihr Handeln selbstständig an diesem Grundwissen auszurichten.

Ich habe mich dabei bewusst auf einige wenige, mir wichtig erscheinende Theorien beschränkt. Viele sportpsychologisch relevante Konzepte kommen in diesem Buch nicht ausdrücklich vor. Wer hierzu mehr erfahren

möchte, der sei auf die zahlreiche Fachliteratur verwiesen. Leider ist diese Fachliteratur nur selten praxisbezogen und zudem für den Durchschnittsbürger sprachlich oftmals nur schwer verständlich. Ich will mich mit diesem Buch aber bewusst an alle interessierten Trainer wenden.

Mit den hier vorgestellten Grundlagen erwerben Sie ein Basiswissen darüber, wie Coaching funktioniert und was Sie dazu beachten müssen. Außerdem erfahren Sie etwas über Kommunikation, über die Grundmechanismen in Mannschaften, über Ihre Rolle als Führungsperson, über Faktoren, welche die Qualität Ihres Coachings bestimmen und über die Bedeutung und den Umgang mit Zielen.

Im zweiten Teil des Buches erleben Sie dann, wie Sie die Inhalte in konkreten Situationen Ihres Traineralltags umsetzen können.

Basiswissen für eine gelungene Kommunikation



2





2 Basiswissen für eine gelungene Kommunikation

Es ist für mich immer wieder verwunderlich, wie gut wir Menschen uns verständigen können, obwohl unsere Kommunikation voller möglicher Quellen für Missverständnisse ist. Genau betrachtet, ist es ja sogar so, dass niemals eine Botschaft

genau so beim anderen ankommt, wie sie von uns als Absender gemeint ist. Meine Einstellung, meine Erfahrung, meine Erwartungen, meine Beziehung zum anderen, meine aktuelle Stimmung und noch viele Faktoren mehr bewirken, dass ich Informationen nicht neutral aufnehme, sondern sie direkt in einen Zusammenhang stelle. Dieser Zusammenhang unterscheidet sich aber immer in irgendeiner Weise von dem meines Gesprächspartners, weil dieser andere Erfahrungen gemacht, andere Erwartungen entwickelt und andere Werte mitgebracht hat. Deshalb ist es auch nicht weiter seltsam, dass es, trotz aller Übereinstimmung, immer wieder zu Missverständnissen kommt. Woran das liegt und wie wir es leichter schaffen, richtig verstanden zu werden, davon handelt das folgende Kapitel.

Ich habe dieses Thema an den Anfang meines Buches gestellt, weil es von grundlegender Bedeutung ist. Aller zwischenmenschliche Kontakt läuft über Kommunikation ab. Kom-

munikation bildet das Medium, über das wir uns mitteilen. Beziehung in jeder Form, ob zwischen Mutter und Kind oder zwischen Trainer und Spielerin, ob zwischen zwei Freunden oder innerhalb einer Ehe, immer ist sie nur auf der Basis von Kommunikation möglich. Das Erste, womit ein Baby seine Lebendigkeit vermittelt, ist ein Schrei. Sofort beginnt es also, sich mitzuteilen und dadurch Kontakt zu seiner Umwelt aufzunehmen. Beim Coaching springt die Bedeutung von Kommunikation geradezu ins Auge. Ohne Kommunikation können Sie Ihren Athleten nichts mitteilen, sie nicht anspornen oder zu neuen Überlegungen anregen. Deshalb möchte ich Ihnen die wichtigsten Kommunikationsmodelle vorstellen, die Sie für Ihre tägliche Praxis kennen sollten.

2.1

Das Kommunikationsmodell der vier Gesprächsebenen von Schulz von Thun (1981)

Wenn Sie heutzutage auf irgendein Seminar zur Kommunikationsschulung gehen, werden Sie immer auf dieses Modell treffen. Es macht deutlich, dass jede Aussage nicht nur die reine Sachaussage vermittelt, sondern gleichzeitig drei weitere Botschaften enthält.

Eine Aussage beinhaltet zugleich:

- ← Sachaussage
- ← Beziehungsaussage
- ← Appell
- ← Selbstmitteilung

Machen wir uns das an einem Beispiel deutlich. Ein Spieler Ihrer Mannschaft kommt wiederholt zu spät zum Training. Sie begrüßen ihn mit den Worten: „Du bist ja schon wieder zu spät.“ Die reine Sachaussage ist leicht beschrieben: „Der Spieler ist später als vereinbart zum Training gekommen und das nicht zum ersten Mal.“ So sachlich und nüchtern wird Ihre Botschaft aber kaum beim Spieler ankommen und wahrscheinlich meinen Sie auch mehr als das Gesagte. Dies wird klar, wenn man sich nun die drei anderen Gesprächsebenen anschaut. Mit Ihrer Aussage treffen Sie nämlich zugleich auch eine Beziehungsaussage, einen Appell und eine Mitteilung über sich selbst. Wie diese Aussagen jeweils aussehen könnten, macht die folgende Grafik deutlich:

WAS DER TRAINER MEINT	
Sachaussage	Er ist zu spät gekommen und das nicht zum ersten Mal.
Beziehungsaussage	Unsere Beziehung ist belastet. <i>oder</i> Du hörst nicht auf mich! <i>oder</i> Du bist mir wichtig, deswegen bemerke ich, dass du zu spät bist.
Appell	Erklär mir, warum du zu spät bist! <i>oder</i> Beachte endlich meine Terminansagen!
Selbstmitteilung	Ich fühle mich in meinen Anweisungen nicht ernst genommen.

22

Das ist möglicherweise das, was Sie ausdrücken wollten. Aber das ist noch lange nicht das, was der Spieler versteht! Vielleicht hat er das Gefühl, dass Sie ihn schon seit einiger Zeit sehr kritisch beurteilen, während Sie bei anderen Spielern viel mehr durchgehen lassen. War denn nicht der Torwart zuletzt auch mehrfach zu spät, ohne dass Sie etwas gesagt haben? Spekulieren wir also mal, wie der Spieler im genannten Fall die Botschaft verstehen könnte:

WAS DER ATHLET VERSTEHT	
Ich bin zu spät gekommen und das nicht zum ersten Mal.	Sachaussage
Unsere Beziehung ist belastet. <i>oder</i> Er ist verärgert über mich. <i>oder</i> Er lehnt mich ab. Ich diene ihm nur als Sündenbock.	Beziehungsaussage
Ich soll erklären, warum ich zu spät bin. <i>oder</i> Ich soll aus seinen Augen verschwinden.	Appell
Er mag mich nicht.	Selbstmitteilung

Und schon haben wir ein klassisches Beispiel dafür, wie Menschen aneinander vorbeireden. Weil das, was der eine sagt, vom anderen auf jeder Ebene ganz anders verstanden werden kann. Beachten Sie besonders die Unterschiede auf der Beziehungs- und der Selbstmitteilungsebene. Hier gehen die Aussagen am deutlichsten in unterschiedliche Richtungen. Erfahrungsgemäß entstehen meist auch auf der Beziehungsebene die gewichtigsten Missverständnisse.

Eine kleine Randbemerkung sei mir hier erlaubt: An dem oben benutzten Beispiel macht sich ein typisches Problem deutlich. Die meisten Menschen neigen dazu, Kritik als einen Angriff auf ihre Person zu verstehen. Immer aber beinhaltet Kritik die Beziehungsaussage: „Du bist mir wichtig“, also eine ganz positive Botschaft. Nur hören wir das meist nicht. Dabei verhält es sich tatsächlich so. Wenn wir dem anderen nicht wichtig wären, würde er sich gar nicht die Mühe machen, uns zu kritisieren. Wie Hass immer eine Form von Liebe ist, so schließt Kritik immer eine Form der Anerkennung, der Wertschätzung, ein!

Doch zurück zum Modell. Obwohl die Selbstmitteilung und der Appell, wie wir oben gesehen haben, tatsächlich in jeder Botschaft mitschwingen, empfehle ich in der Regel, diese beiden Ebenen zu vernachlässigen. Für die Praxis wird es sonst zu kompliziert. Viel wichtiger finde ich es, die Beziehungsebene in den Blickpunkt zu rücken. Die **themenzentrierte Interaktion** nach Ruth Cohn, eine in den 70er Jahren häufig praktizierte Methode zur Gruppenführung, hatte folgende Grundregel: „Störungen haben immer Vorrang.“ Gemeint war damit, dass an einem Thema erst weitergearbeitet würde, wenn die Störungen auf der Beziehungsebene geklärt waren. Solange hier Unstimmigkeiten herrschen, muss die inhaltliche Arbeit zurückstehen.

In der Absolutheit ist dieses Konzept kaum haltbar, da es schnell zu einer Lähmung führt. Leicht passiert es, dass man in einer Gruppe nur noch über Beziehungsstörungen spricht und die eigentliche thematische Arbeit gar keinen Raum mehr findet. Aber es lohnt sich, diese Regelung als Anregung zu nehmen. Solange auf der Beziehungsebene Störungen bestehen, wirkt sich das immer auf unsere Verständigung negativ aus. Je bedeutsamer die Beziehungsstörung, desto gravierender die Kommunikationsstörung! Es ist sicher nicht notwendig, jeder Spannung nachzugehen. Aber jeder bedeutsamen! Gerade als Trainer ist es wichtig, dass Sie immer für die Basis einer gelungenen Beziehung zu Ihren Athleten sorgen, damit Sie diese mit Ihrem Denken und Handeln auch erreichen.

2.2

Das Beziehungsmodell der Transaktionsanalyse

Wenn wir über Beziehung als Basis einer gelungenen Kommunikation reden, dann lohnt es sich, ein weiteres Modell zu betrachten, **das Beziehungsmodell der Transaktionsanalyse**. Dieses macht einen wesentlichen Aspekt deutlich, auf welche Weise gerade in der Trainer-Athleten-Beziehung Kommunikation ge- oder auch misslingen kann. Begründet wurde die Transaktionsanalyse (kurz: TA) von Eric Berne (siehe z. B. Berne, 2002). Er beobachtete, dass es Beziehungsmuster gibt, die zueinander passen, und andere, die zwangsläufig zu einer Kommunikationsstörung führen.

Wir Menschen können miteinander in dreierlei Weise in Beziehung treten: über unser Kinder-Ich, unser Erwachsenen-Ich oder unser Eltern-Ich. Das bedeutet, einfach ausgedrückt: Wir können uns kleiner als unser Gegenüber fühlen, gleichwertig oder aber auch als größer als der andere empfinden. Es geht hierbei ausdrücklich nicht um objektive Realitäten, sondern darum, wie ich innerlich dem anderen entgegentrete.

24

Sicher kennen Sie das aus Ihrer eigenen Erfahrung: Obwohl es keinen objektiven Grund dafür gibt, fühlen Sie sich manchen Menschen gegenüber unsicher und minderwertig. Viele Menschen erleben das in der Gegenwart eines Arztes. Obwohl sie dem Arzt gegenüber völlig gleichberechtigt sind, verhalten sie sich nicht mündig, sondern kleinlaut und ehrfürchtig. So kommt es zum immer noch weit verbreiteten Bild des „Halbgotts in Weiß“.

Aus Kommunikationssicht ist gegen ein solches Verhalten nichts einzuwenden, solange der Arzt sich auch überlegen fühlt und Sie entsprechend behandelt. Wenn ein Gesprächspartner aus seinem Kinder-Ich (klein + unterlegen) handelt und der andere aus seinem Eltern-Ich (groß + überlegen), funktioniert die Beziehungsebene wunderbar. Problematisch aber wird es, wenn das zu Grunde liegende Muster nicht zusammenpasst. Was ist, wenn Sie sich dem Arzt gegenüber gleichwertig empfinden (Erwachsenen-Ich), seine Therapievorschlüsse also kritisch hinterfragen, er aber noch am alten Klischeebild hängt und sich deshalb für unangreifbar hält (Eltern-Ich)? Dann sind die Probleme vorprogrammiert! *Abbildung 1* macht deutlich, welche Beziehungsmuster zusammenpassen und welche zu Problemen führen.

Wenn Sie das auf Ihre Situation als Trainer übertragen, dann wird sehr schnell klar, was Sie an diesem Modell lernen können. Es ist unbedingt wichtig, dass Sie mit Ihren Athleten zu einem übereinstimmenden Beziehungs- und damit Kommunikationsmuster kommen.

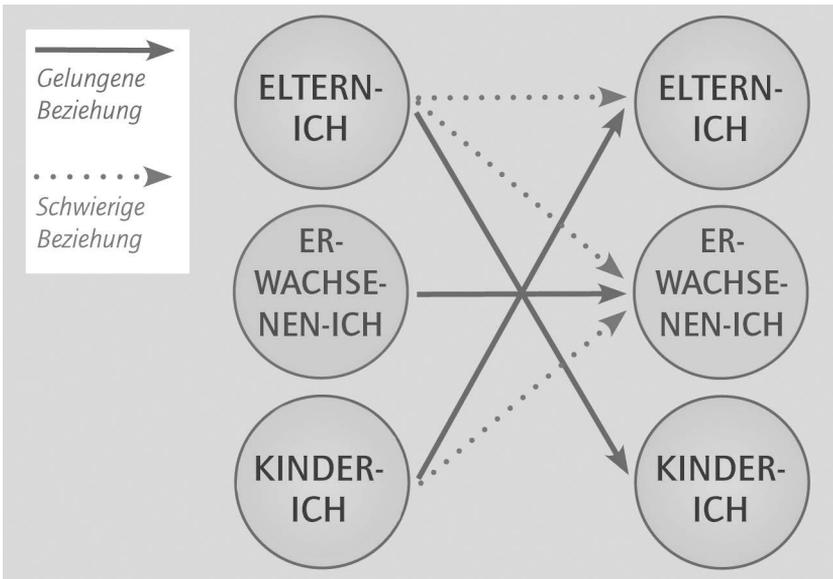


Abb. 1: Das Kommunikationsmodell der TA

Konkret gesagt, heißt das: Wenn Sie mit Kindern arbeiten, dann sind Sie „der Große“. Deshalb sollten Sie hier bevorzugt aus dem Eltern-Ich heraus handeln. Wenn Sie mit erwachsenen Sportlern arbeiten, sollten Sie diese als Gleichberechtigte behandeln, es sei denn, diese wollen gerne weiterhin geführt werden, wollen gerne, dass Sie ihnen sagen, was sie zu tun und zu lassen haben. Am schwierigsten ist der Rat bei Jugendlichen. Denn diese sind genau in einer Umbruchphase vom Kind-Ich zum Erwachsenen-Ich. Oftmals wollen sie gerne schon als Erwachsene behandelt werden, obwohl sie noch kindlich denken und handeln. Das macht es für Sie als Trainer nicht leicht. Hier braucht es Fingerspitzengefühl.

2.3

Weitere wichtige Aspekte der Kommunikation

Jetzt haben Sie gelernt, dass es wichtig ist, bei der Kommunikation sowohl auf die Sachaussage wie auf die Beziehungsaussage zu achten. Und Sie haben ein einfaches Modell kennen gelernt, welches Ihnen hilft, die Beziehungsebene positiv zu gestalten. Zuletzt will ich Ihnen noch einige weitere Aspekte der Kommunikation verdeutlichen, die ebenfalls für Sie als Trainer eine Rolle spielen.

Sicher sind Sie sich bewusst, dass wir nicht nur über die Sprache Mitteilungen an unsere Mitmenschen senden, sondern genauso über unseren Tonfall, den Gesichtsausdruck (= Mimik) und den Körperausdruck (= Gestik). Wir unterscheiden deshalb zwischen verbaler (= sprachlicher) und nonverbaler (= Körpersprache) Kommunikation. Beide sind gleich wichtig. Die nonverbale Kommunikation wird aber häufig unterschätzt. Denn sie ist immer aktiv.

Sie können schweigen, aber Ihr Körper wird jederzeit Botschaften aussenden. Deshalb hat der bekannte polnische Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick (2000) auch die interessante Aussage getroffen: „Man kann nicht nicht kommunizieren.“ Zugegebenermaßen ein zunächst kompliziert erscheinender Satz. Aber seine Wahrheit ist einfach und offenbar. Wenn jemand Sie etwas fragt und Sie nicht antworten, dann ist das auch eine Antwort. Nämlich entweder, dass Sie die Frage nicht verstanden haben, oder dass Sie sie nicht beantworten wollen bzw. können.

Und es gibt ein weiteres interessantes Phänomen innerhalb der Kommunikation: die doppelten Botschaften. Damit ist gemeint, wenn jemand gleichzeitig zwei widersprüchliche Aussagen trifft, indem er sprachlich den anderen auffordert, näher zu kommen, gleichzeitig sein Körperausdruck aber verschlossen ist. Was soll der andere tun? Hört er auf die Worte oder auf den Körper? Auf Dauer blockieren solche doppelten Botschaften den Gesprächspartner. Deshalb ist es wichtig, möglichst übereinstimmend zu sein, in dem, was man empfindet und was man sagt. Denn der Körper drückt häufig unmittelbarer unsere Haltungen und Empfindungen aus. Die Sprache können wir insgesamt besser kontrollieren.

Je ehrlicher Sie also sind, desto eindeutiger wird auch Ihr Ausdruck und desto besser wissen die Athleten, wo sie bei Ihnen dran sind. (Das ist auch das Problem, wenn Sie als Trainer mit dem Stilmittel der Ironie arbeiten. Ironie macht nur dann Sinn, wenn man sicher sein kann, dass sie vom Gegenüber als solche verstanden wird. Aber da der Selbstaussdruck bei der Ironie zwangsläufig widersprüchlich ist, sind hier Missverständnisse fast schon vorprogrammiert.)

Sicher wäre noch viel mehr zu diesem Thema zu sagen, aber mit den hier beschriebenen Begriffen und Modellen sind Sie als Trainer in der Lage, die wichtigsten Missverständnisse aufzuklären und zukünftige Kommunikationsprozesse effektiv zu gestalten, sodass es Ihnen in Zukunft noch besser gelingen wird, mit Ihren Athleten in fruchtbaren Kontakt zu treten.



Davie Selke (L), U21 Nationaltrainer Stefan Kuntz (R): Gelungene, offene Kommunikation ist die Grundlage für eine positive Beziehung.

Was ist ein Team? Gruppenregeln und Gruppendynamik

