

## **So führe ich Teams zum Erfolg**

### **Christian Gross - Die 10 Regeln des Erfolgstrainers**

Elf Männer tragen auf dem Fussballplatz den gleichen Dress. Verantwortlich dafür, dass aus ihnen eine Mannschaft wird, ist der Trainer. Fussballtrainer Christian Gross beschreibt, nach welchen Grundsätzen er seine Teams motiviert - auch zwischen den Trainings.

Die Rolle des Fussballtrainers lässt sich gut mit der des Unternehmers in einem kleineren Betrieb vergleichen. Der Unterschied liegt höchstens darin, dass sich der Trainer bei allem, was er tut, bewusst ist, wie wichtig das Motivieren ist. Ohne ein geschlossenes Team, das weiss, was es will, geht im Spitzensport gar nichts. Im Fussball spielen klare Regeln eine wichtige Rolle. Darum versuche ich auch, jene Regeln zu erläutern, die mir bei meiner Arbeit besonders wichtig sind.

Mein wichtigstes Ziel ist es, jeden einzelnen Spieler so weit zu bringen, dass er eine hohe Eigenmotivation hat - und zwar über das einzelne Spiel, auch über die einzelne Saison hinaus. Zur Eigenmotivation gehören klare, realistische Ziele, gehört eine möglichst grosse Übereinstimmung zwischen dem Privaten und dem Job, gehört auch die Verarbeitung und Überwindung innerer Widersprüche. Je mehr ein Mensch - selbstverständlich nicht nur ein Fussballprofi - mit sich im Gleichgewicht ist, desto bewusster kann er seinen Beruf ausüben. Und desto erfolgreicher ist er. In unserem Fall heisst das auch: Je bewusster ein Berufsspieler seinen Sport ausübt, desto öfter und regelmässiger ist er zu Spitzenleistungen fähig. Und, was ebenfalls nicht zu vernachlässigen ist: desto länger dauert auch seine Karriere. Auf einen kurzen Nenner gebracht:

#### **Regel Nummer 1: Motivation führt immer über Eigenmotivation**

Nun ist es nicht immer einfach, diesen Grundsatz umzusetzen. Gerade junge Spieler sind oft mit Problemen konfrontiert, denen sie nicht gewachsen sind und die sie selber auch nicht lösen können. Wenn etwa ein 19jähriger von einem ausländischen Klub mit einem fünfstelligen Monatsgehalt geködert wird, ist es nicht verwunderlich, dass er den Boden unter den Füssen verliert und mit seinen Zielen in Konflikt gerät. Hier heisst motivieren für mich: dem Spieler jene Hilfe anbieten, die er braucht, um einen klaren Kopf zu behalten, und ihn bei der Lösung seiner Probleme unterstützen - ihn als Menschen ernst nehmen. Und wenn er dann doch etwas macht, was ich für falsch halte, möchte ich ihn trotzdem spüren lassen, dass ich - und durch mich auch der Klub - ihn nicht fallenlasse.

#### **Regel Nummer 2: Motivieren heisst den andern ernst nehmen**

Dieses Beispiel zeigt, dass für mich die Arbeit zwischen den Trainings eigentlich fast das Wichtigste ist. Der Trainer hat ja auch eine Doppelaufgabe: Er ist, wie die Deutschen sagen, «Fussballlehrer». Und gleichzeitig ist er, wie es in England heisst, «Coach». Mit dem einen ist das «Handwerk Fussball» gemeint, mit dem zweiten eher die mentale Betreuung. Das rein Fussballerische findet an Teamsitzungen und bei den Trainings statt. Hier werden auch - und das ist ein weiterer zentraler Punkt in meiner Arbeit - die wichtigen, übergeordneten Ziele für die Mannschaft formuliert. Zum Beispiel: «Wir wollen in der Schweiz

ganz vorne dabeisein und auch auf der europäischen Ebene mithalten!»

### **Regel Nummer 3: Motivieren bedeutet klare, realisierbare Ziele setzen**

Das passiert bei mir nicht nur mit Worten. Um dem Team klarzumachen, dass wir auf dem Hardturm, auf unserem Platz, die Spiele dominieren und zeigen wollen, dass wir wirklich die «Platzherren» sind, habe ich mit der Mannschaft jenen Bau besucht, der unserem Stadion den Namen gegeben hat: den eigentlichen Hardturm - einen zwar kleinen, aber trutzigen Turm an der Limmat, der aus dem 12. Jahrhundert stammt. Für mich ist das ein symbolischer Zusammenhang. An diesen erinnert jetzt auch eine Foto des Hardturms jeden Spieler. Diese unerwartete, für viele überraschende «Motivationsaktion» ist beim Team übrigens sehr gut angekommen.

### **Regel Nummer 4: Motivation ist nicht nur eine Sache von Worten**

Während des Spiels sind die Spieler zwar allein auf dem Feld. Trotzdem glaube ich, dass die Mannschaft den Trainer spüren will. Lautes Kritisieren bringt dabei aber gar nichts, ganz im Gegenteil: Wenn ein Spieler einen Fehler gemacht hat, weiss er das selber. Dann braucht er nicht Kritik, sondern viel eher Aufmunterung. Auch das berühmte «Donnerwetter in der Pause» gibt es bei mir in der Regel nicht. Etwas überspitzt gesagt: Je lauter einer daherkommt, desto weniger überzeugend wirkt er. Die Pause ist vielmehr eine Gelegenheit, um die Mannschaft zu beruhigen. Sie ist zu kurz für lange Erklärungen, es reicht höchstens für zwei, drei knappe Feststellungen. Wobei das durchaus kein Gesäusel ist, sondern mit ganz klaren und unmissverständlichen Worten erfolgt. Und auch hier gilt: Für die zweite Halbzeit ein klares Ziel setzen, etwa «Wir wollen kein Gegentor!» oder «Wir holen diese drei Punkte!».

### **Regel Nummer 5: Laute Kritik ist keine überzeugende Motivation**

Ich halte auch nichts von der sogenannten «Motivation mit Feindbildern». Gerade für ein Spitzenteam wie die Grasshoppers gilt: Wir wollen (und müssen auch) gut sein, wenn immer möglich besser. Ein Sieg gegen GC ist für viele Teams, etwa für Aufsteiger, ein erstrebenswertes, positives Ziel. Für uns dagegen geht es nicht in erster Linie darum, diese oder jene Mannschaft zu besiegen. Wir wollen gewinnen. Ich glaube, dass dies ganz allgemein - nicht nur im Spitzensport- gilt: Ein positives Ziel bringt immer mehr Erfolg als ein Ziel, das negativ definiert ist.

### **Regel Nummer 6: Nicht die Niederlage des andern, sondern der eigene Erfolg bringt mich weiter**

Da sich die Mannschaft aus sehr unterschiedlichen Persönlichkeiten zusammensetzt, ist das Einzelcoaching im Bereich der mentalen Motivation wichtiger als die Arbeit in der Gruppe. Im direkten Gespräch kann ich viel besser auf die Eigenarten des Spielers eingehen, ihm zum Beispiel seine Rolle in der Mannschaft erklären, die ja nicht aus lauter Torjägern bestehen kann. Oder ich kann einem einzelnen im direkten Gespräch besser sagen, warum er für ein Spiel nicht aufgestellt wurde und welche Ziele er sich setzen soll, um seinen Platz wieder zu bekommen. Der Spieler hat nach meiner Meinung einen Anspruch darauf, offen und direkt informiert zu werden.

Aber auch die Mannschaft als Ganzes würde sofort reagieren, wenn ich ihr etwas vorzumachen versuchte. Die Spieler sind dem Auftreten des Trainers gegenüber hellwach und sensibel. Auch das gilt nicht nur im Spitzensport. Nur fehlt vielen Managern die wichtige Erfahrung im unmittelbaren menschlichen Kontakt mit den Betroffenen.

#### **Regel Nummer 7: Jeder Spieler hat ein Recht darauf, offen und direkt informiert zu werden**

Weil ich auch hier absolut auf die Eigenmotivation setze, arbeite ich wenn immer möglich mit Lob, mit Verstärkung. Ich reibe nicht dem einzelnen seine Schwächen unter die Nase, sondern versuche, ihn zu Fortschritten zu animieren. Ab und zu versuche ich auch, den Spielern an Beispielen grosser Fussballer zu zeigen, dass sich die wirklichen Champions durch Bescheidenheit auszeichnen. Ich glaube durchaus an den Wert und die Wirkung von Vorbildern. Nur hat es die Entwicklung des Fussballs mit sich gebracht, dass es die dominierenden Einzelfiguren heute immer weniger gibt. Das liegt nicht daran, dass heute «Stars» gemacht und über Nacht wieder fallengelassen werden. Es hat vielmehr damit zu tun, dass Fussball heute ein Spiel im und mit dem Raum ist und sich deshalb immer weniger auf spektakuläre Einzelvorstösse und -aktionen ausrichtet.

#### **Regel Nummer 8: Wirkliche Vorbilder zeichnen sich durch Bescheidenheit aus**

Daneben halte ich auch viel von einer konsequenten - nicht sturen - Haltung. Das erfordert oft sehr viel Fingerspitzengefühl, denn nicht jeder Spieler spricht auf den Trainer gleich an, manche brauchen mehr Zuwendung, andere eher Härte. Mein Grundsatz ist aber klar: Im Prinzip wird jeder gleich behandelt, trotz individueller Unterschiede im direkten Umgang darf keiner zu kurz kommen. Die eigene Erfahrung als Spieler bringt mir hier viel, auch wenn ich sie nie direkt ausspielen würde. Dafür habe ich eine viel zu realistische Einschätzung meiner damaligen Fähigkeiten. Ich war keine «grosse Nummer», sondern ein ganz typischer Mannschaftsspieler. Als solcher allerdings - und das dringt hoffentlich heute noch in meiner Arbeit als Trainer durch - sehr erfolgsbezogen.

#### **Regel Nummer 9: Ohne Konsequenz und Fingerspitzengefühl ist Motivation nicht möglich**

Ein Trainer, der seine Spieler und seine Mannschaft weiterbringen will, darf auch selber nicht stehenbleiben. Dass er fachlich auf dem neuesten Stand bleiben muss, versteht sich eigentlich von selber. Ich fordere mich zusätzlich, indem ich zurzeit nach Französisch, Englisch und Italienisch noch Spanisch lerne. Die Sprachkenntnisse sind angesichts der internationalen Zusammensetzung der Mannschaft eine Voraussetzung für die Arbeit. So führe ich meine Teamsitzungen denn auch meistens zweisprachig durch.

#### **Regel Nummer 10: Wer andere motivieren will, darf nicht selber stehenbleiben**

Eher mit «negativer Motivation» hat die Kritik zu tun, die ja wie das tägliche Brot zu unserem Beruf gehört. Kritik darf sich jedoch nicht demotivieren - schwierig ist jedoch gelegentlich der Umgang damit.

Weil ich auch mir selber immer wieder Ziele setze, verfüge ich

selber über jene Eigenmotivation, die ich bei den Spielern fördern und entwickeln möchte. Der vielleicht wichtigste Anspruch, den ich an mich selber stelle: Ich möchte mich selber sein, echt und authentisch im Auftreten. Und mein berufliches Ziel: Ich will bei einer Mannschaft Trainer sein, bei der es um etwas geht, die um den Meistertitel oder gar in europäischen Wettbewerben mitspielt. Ein Trainer (und auch ein Unternehmer) braucht Selbstbewusstsein, wenn er den Spielern (oder Mitarbeitern) als Motivator gegenübertreten will - besonders auch in weniger erfolgreichen Zeiten. Das ist auch eine Frage der persönlichen Einstellung. Wenn ich auch nicht Anhänger irgendeiner psychologischen Schule bin, so bin ich von einem fest überzeugt: Wenn sich zu viele Zweifel und negative Gedanken in mir festsetzen, holen sie mich über kurz oder lang ein. Allerdings gilt hier auch das positive Gegenteil: Nur wenn ich den Erfolg will, kann ich ihn auch erreichen.  
Die Gedanken von Christian Gross hat Peter Stöckling aufgezeichnet

(Aus der Ausgabe 6/97 von BOOM, dem Schweizer Unternehmergezine)

Redaktion BOOM (Quelle: eStarter.ch/BOOM)