

Briefwechsel

Lieber Gregor,

Deine kurze Episode über Oliver Kahn und seine Coaching-Erfahrung am Ende deines letzten Briefes hat mich vermutlich angeregt, den Sportteil meiner Zeitungen nicht ungelesen beiseite zu legen. So fand ich kurze Zeit später einen Bericht über eine erfolglose Volleyballmannschaft aus der Bundesliga, die mit einer ungewöhnlichen Maßnahme ihres Managers konfrontiert wurde.

Im Anschluss an eine erneute Niederlage verkündete der Manager, man werde sich von einem Spieler trennen. Wer dies sinnvoller Weise sei, wisse man auch nicht, das mögen die Spieler selbst entscheiden. Als Verfahren wurde vorgeschlagen, jeder Spieler solle in einem 4-Augen-Gespräch mit dem Manager bekannt geben, wen er nominiert, und dann würde man auf dieser Grundlage im Management eine Entscheidung treffen. Wer sich dieser Maßnahme entzieht – also niemanden nominiert – fliegt selbst und zwar sofort.

Als ich dies las, war ich zwischen Amüsement und Entsetzen hin und her gerissen. Wie hätte ich wohl reagiert, wenn ich als Supervisorin in einer solchen Situation angefragt worden wäre? Mein erster Gedanke war: da liegt ein eklatantes Leitungsproblem vor. Eine derart schwierige Personalentscheidung kann man nicht in das Team delegieren. Der Manager braucht Unterstützung bei der Analyse der Ausgangssituation, der Entwicklung von Handlungsalternativen und bei der Entscheidung gangbarer Handlungsmöglichkeiten – mit anderen Worten: Leitungssupervision.

Und das Team – was hätte man dem Team raten können? Sich dem Verfahren zu verweigern und auf die Nominierung eines Mitspielers zu verzichten? Oder sich solidarisch gegen den Trainer oder den Manager zu richten? Denn auch diese Möglichkeit gab es: In einem Interview hat der Kapitän der Mannschaft ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die Spieler sich nicht auf die Nominierung von Mitspielern beschränken müssten; es hätte auch der Manager oder der Trainer sein können. Vielleicht hätte eine Teamsupervision Klarheit darüber bringen können, warum es mit der optimalen Leistungserbringung nicht so richtig funktionieren will. Ohne eine gründliche Explorationsphase wäre man dann wohl nicht angekommen – vor allem wenn die Einschätzung des Kapitäns stimmt, dass alle Spieler unter ihren Leistungsmöglichkeiten geblieben waren und ein wirklicher Störenfried nicht auszumachen war.

Viel grundsätzlicher wäre die Frage, ob Supervision im Feld des Sports – noch dazu des Leistungssports – überhaupt denkbar ist. Ein Berliner Kollege von uns scheint dies ausdrücklich zu bejahen. Jedenfalls habe ich von der Ankündigung eines Verlages gehört, die sich explizit auf den Leistungssport bezieht (R. Jahn: Der blinde Fleck im Spitzensport. Zur soziologischen Begründung der Supervi-

sion und ihrer Anwendung im Leistungssport, Kenzingen 2008). Zum Lesen bin ich noch nicht gekommen, aber schon die Ankündigung finde ich interessant; zumal es auch noch um Radsport und indirekt um Doping gehen soll.

Ehrlich gesagt bin ich ein wenig skeptisch, ob wir mit unseren Instrumenten im Sport Anschluss finden. Wenn ich mir gegenüber ehrlich bin, beruht diese Einschätzung auf wenig Fachkenntnis und viel Empörung als Mutter am Spielfeldrand meines kleinen Fußballsohns. Da wurde viel gebrüllt und wenig miteinander gesprochen. Und das Verhalten des Volleyballmanagers hat mich ein wenig an die autoritäre Grundstimmung von damals erinnert.

Aber vielleicht war die Maßnahme des Managers ja bereits auf Anraten eines Supervisors erfolgt: Wenn man nicht weiß, wo das Problem liegt, geschweige denn, wie man es lösen könnte, hilft es vielleicht, das System – in diesem Fall die Mannschaft – nachhaltig zu irritieren und dann darauf zu schauen, wie die Intervention verarbeitet wird.

Die Mannschaft hat sich übrigens solidarisiert und mit einem kompletten Rückzug gedroht, sodass niemand gefeuert wurde. Der Kapitän der Mannschaft meint abschließend, dass diese Maßnahme für das Vertrauen untereinander förderlich gewesen sei: „Wir haben uns menschlich aufeinander zu bewegt. Ob wir jetzt höher springen oder mehr Bälle retten, wird die Zukunft zeigen.“

In diesem Sinne mit sportlichen Grüßen
Constanze

Liebe Constanze,

wenn ich Sport treibe, dann fühle ich mich besser. Ich atme tiefer, ich bewege mich lockerer, Herz und Kreislauf sind angemessen beansprucht im Unterschied zu meiner sitzenden Berufstätigkeit. Ob ich schwimme, jogge oder Fahrrad fahre, es tut mir gut und hebt meine Stimmung, solange ich im Rahmen meiner konditionellen Möglichkeiten bleibe. Wir wissen von der gesundheitlichen Wirkung des Sports, wenn es die passende sportliche Betätigung für die Situation des jeweiligen Menschen ist, also wenn die Indikation stimmt. Das gilt als Sport für Jedermann und für Sport als Reha Hilfe nach Erkrankungen. Sport dient der Gesundheit.

Dies gilt nun jedoch für den Leistungssport so nicht.

Hier geht es um Leistungsziele für einzelne Athleten und für Mannschaften. Diese Leistungsziele sind an Siege, die es zu erringen gilt, und Niederlagen, die es zu verhindern gilt, gekoppelt. Der Slogan „Dabei sein ist alles“, wird zwar immer mal wieder erwähnt, aber ist er nicht längst überholt und veraltet? Was wäre, wenn ein Bundesligatrainer im Interview nach einem verlorenen Spiel sagen würde: „Das war ein interessantes Spiel, wir haben gut zusammengespield, keiner hat gefault, Verletzungen gab es nicht, und ich habe viel Freude an den schönen Kombinationen gehabt. Meinen Spielern geht es gut, sie fühlen sich gesund und müde.“

Würde man diesen Trainer wertschätzen oder gar beglückwünschen?

Dieter Hildebrandt, ein begeisterter Fußballfreund, hat einmal ein paar Interventionen von Fußballtrainern veröffentlicht:

– Zu einem Abwehrspieler der eigenen Mannschaft in bezug auf den Stürmerstar des Gegners: „Der darf bei Dir kein Tor machen. Du musst das um jeden Preis verhindern und an die Grenze gehen.“ Ergebnis: Der Stürmer schied verletzt aus, der Abwehrspieler bekam die Rote Karte.

– Zum Stürmer der eigenen Mannschaft: „Schaff Dir Platz im gegnerischen Strafraum. Fußball ist ein Männersport. Du musst „Gelb“ riskieren und Dein Tor machen“. Ergebnis: Der Stürmer hat ein Tor geköpft. Zuvor musste der gegnerische Abwehrspieler wegen Nasenbeinbruchs vom Platz, weil sich der Stürmer beim Hochspringen mit dem Ellbogen „Platz verschafft hat“. Es gab dafür „Gelb“. Hildebrandt fragt, ob es sich hier um fahrlässige oder vorsätzliche Körperverletzung handelte?

Und gleichzeitig schaue ich wie tausende andere mit großer Begeisterung bei sportlichen Leistungsveranstaltungen zu, sei es beim Fußball, beim Schwimmen oder beim Radfahren. Halt, das stimmt nicht ganz; beim Radfahren darf man das eigentlich nicht mehr uneingeschränkt, nachdem selbst die öffentlichen Rundfunkanstalten aus bekannten Gründen nicht mehr von der Tour de France berichten wollen und Sponsorfirmen ausgestiegen sind. – Warum ist eigentlich Doping unmoralisch und Anweisung zum unfairen Spiel mit der Folge von Körperverletzung nicht? Oder ist die Aufdeckung das Problem?

Will ich eigentlich in einer Institution beraten, wo die Ziele nicht hinterfragbar, also sakrosankt sind? Wo jedes Mittel zur Erreichung dieser Ziele Recht ist, solange es nicht aufgedeckt wird? Wo jeder weiß, dass die 15-30jährigen Sieger und Helden von heute in wenigen Jahren Invaliden sein werden? In welchen Sportarten gibt es eigentlich Hochleistungssportler, die längere Zeit ohne schwere Verletzungen überstehen und dennoch siegen? Wer sich als Berater entscheidet, im Leistungssport mitzuarbeiten, der weiß, dass er mit den Zielen dort identifiziert sein muss und lösungsorientiert auf Zieloptimierung hin berät.

Bei Leistungssportlern können Ängste und Schwächen nicht aufgedeckt, verstanden und als Persönlichkeitsanteil integriert werden. Das wäre leistungsmindernd. Hier sind andere Methoden gefragt. Bei der Olympiasiegerin Britta Steffen hat die Beraterin erfolgreich mit Autosuggestion daraufhin gearbeitet, sich nur auf den eigenen Körper und den eigenen Rhythmus zu konzentrieren, die Konkurrenz weitgehend auszublenden, die Versagensängste, die viel Energie abziehen, zu kontrollieren und mit positiven Autosuggestionen zu ersetzen. Somit zu lernen, konzentriert an den eigenen Erfolg zu glauben.

In den Institutionen des Leistungssports gelten andere Gesetze als an betrieblichen Arbeitsplätzen. Hier geht es um die existentielle Bedeutung von Sieg und Niederlage, um Kreierung von Helden, die gut oder fürstlich bezahlt werden. Hier zählt nicht gute Arbeitsleistung, sondern ständige Spitzenleistung am „Limit“. Das

wollen die Zuschauer sehen, damit wollen sie sich identifizieren und dafür werden Eintrittspreise als „Teilnehmergebühren“ erhoben. Die Sportler, die Helden, arbeiten ständig im Grenzbereich ihrer Möglichkeiten. Sie tun das für das Ansehen, für den Applaus und für viel Geld freiwillig und gern, auch wenn z.B. der beste Handballer der Welt Nikola Karabatic sagt, dass er am Ende seiner Karriere nicht mehr gesund sein wird und Verletzungen ständig mit Schmerzmitteln bekämpft, weil er in der „Saison“ nicht krank sein darf.

Und zum Schluss eine Frage: Warum sollte der von Dir zitierte Trainer Supervision benötigen oder anfragen? Hat er Beratungsbedarf? Vielleicht hat er seine Intervention überlegt gestartet, um seinen „Kader“ zu emotionalisieren? Oder ist es beschlossene Sache, den Kader zu verkleinern? Sollte er Hilfe benötigen, den leistungsschwächsten Spieler zu finden? Oder den Sündenbock? Oder den, der das Gruppengefüge schwächt? Vielleicht muss einer entlassen werden, weil sonst das Geld nicht mehr reicht oder ein Neuer her muss, um die Alten neu zu motivieren oder zu pushen? Du schreibst selbst, dass man eine solche Situation gründlich explorieren muss, bevor man sich ein Bild davon macht und über Beraterinterventionen nachdenkt.

Ich bin noch nie von einer Institution des Leistungssports angefragt worden. Das kann man begrüßen oder bedauern. – Leider oder Gott-sei-Dank. Sicher ist, dass ich mir lieber voller Lust und unreflektiert in meiner Freizeit das nächste Spitzenspiel anschau als dort eine Beratungsaufgabe zu suchen. Als Zuschauer ist man doch nicht mitverantwortlich, sondern kann einfach genießen, sich aufregen, sich freuen. Oder stimmt das etwa nicht?

Herzlichen Gruß

Dein Gregor