

brand afternoon 7 – Heimspiel, 17. Juni 2008

Vortrag Markus Weise: Zielarbeit und Wertetransport ins Team

Der Diplom-Kaufmann Markus Weise ist Inhaber der A-Trainerlizenz beim Deutschen Hockeybund und führte 2004 die Damenmannschaft als Bundestrainer zu Olympia-Gold in Athen. Mittlerweile ist er hauptverantwortlich für die Herren-Nationalmannschaft und bereitet das Team auf die in Kürze beginnenden Sommerspiele in Peking vor.

Zu Beginn seines Vortrags berichtete Weise vom letzten Mannschaftsmeeting am 10. Juni, auf dem die Ziele für den Jahreshöhepunkt 2008, die Olympischen Spiele in Peking, festgelegt wurden. Am Ende einer längeren Beratung stand das Motto, unter dem das Unternehmen Peking 2008 in Angriff genommen wird: *Als Team zum Gold.*

Weise führte im Anschluss aus, dass ein solches Erfolgsziel sich über mehrere Ebenen erstreckt: die Erfolgsebene, die Handlungsebene und die Prozessebene. „Der Nachteil eines solchen Ziels ist“, so Weise, „dass seine Erreichung auf der Erfolgsebene nicht zu 100 % im eigenen Einflussbereich liegt. Deshalb arbeite ich generell mit der zweiten Ebene, der Handlungsebene.“

Auf der Handlungs- und der Prozessebene werden Leistungsziele definiert, deren Erfüllung die Wahrscheinlichkeit steigere, dass man auch seine Erfolgs- oder Ergebnisziele erreicht. Der Vorteil der Handlungsebene liegt nach Weise darin, dass sie manchmal nur zu 90, in der Regel aber zu 100 % im eigenen Einfluss- und Verantwortungsbereich angesiedelt ist.

Da in den vorangegangenen Vorträgen die Wichtigkeit von Geschichten hervorgehoben wurde, untermauerte Weise seine Darstellung mit einer Anekdote: Der aus Wales stammende Weitspringer Lynn Davis hatte 1964 in Tokio Gold gewonnen und galt bei den Sommerspielen 1968 in Mexiko als Topfavorit. Vier Jahre lang hatte er nur für die Verteidigung seiner Medaille gelebt und auf dieses Ziel hingearbeitet. Nach Bob Beamons erstem Sprung, dem *Fabelweltrekord*, war die Goldmedaille außer Reichweite und Davis so demoralisiert, dass er 30 cm hinter seiner persönlichen Bestweite zurückblieb und somit auch am Podest vorbeisprang.

„Wichtig ist“, fuhr Weise fort, „dass man Ziele nicht nur definiert und festsetzt, sondern dass man auf Handlungs- und Prozessebene auch mit ihnen arbeitet. Wäre Davis nur in den Bereich seiner persönlichen Bestleistung gesprungen, hätte das immerhin für einen Podestplatz gereicht.“

Die Zielsetzung und der daraus resultierende Wertekatalog für die kommenden Spiele habe sich die Mannschaft übrigens selbst gegeben, merkte Weise an. Er hatte seine „Jungs“ vor die Frage gestellt, worin ihrer Meinung nach ihr Wettbewerbsvorteil liegt und was sie einige – womöglich entscheidende – Nuancen besser mache, als die anderen Topmannschaften. Vorbeten wolle er ihnen nichts – es sei ohnehin effektiver und erfolgversprechender, wenn sich eine Mannschaft zu Zielen und Werten selbstverpflichtete.

Auch zum Wertethema fand Weise einen Bezug zu den vorangegangenen Vorträgen: „Sind Werte vielleicht der Schlüssel zu dem Schloss Wettbewerbsvorteil? Wettbewerbsvorteile sind zumeist ein knappes Gut. Könnten gelebte Werte in einem Team, oder in einem Unternehmen, eher dazu führen, dass die Leistungsziele erreicht werden, was wiederum dazu führt, dass die Erfolgsziele in greifbare Nähe rücken?“ Sowohl Leistungsziele als auch Werte wirken auf die Prozessebene, also die Wettbewerbsvorteile, und beeinflussen maßgeblich den Ausgang von Spielen und Turnieren.

Wie man an der Fußball-Europameisterschaft gesehen hat, schreibt ein Turnier seine eigene Geschichte. Um das beinahe Unmögliche möglich zu machen, wurde eine Liste an Leistungszielen erarbeitet, die zur Erreichung des Erfolgsziels *Als Team zum Gold* beitragen soll. Anhand einiger Beispiele erläuterte Weise, welche Leistungsziele und Werte in Peking auf der Prozessebene als Wettbewerbsvorteile zum Tragen kommen sollen.

Wir gehen ‚tot‘, aber glücklich vom Platz

So lautet ein essenzielles Prinzip: „Wir gehen ‚tot‘, aber glücklich vom Platz.“ Feldhockey ist physisch gesehen ein extrem beanspruchendes Spiel, bei dem die Spieler sich auf dem Feld für kurze Zeitintervalle „auspowern, um dann gegen frische Spieler ausgetauscht zu werden“.

In Zusammenhang mit diesem Prinzip stehen die Werte „hundertprozentiger Einsatz“ und „Kampfbereitschaft, Aggression und Gnadenlosigkeit“. „Hundertprozentiger Einsatz ist eigentlich eine Selbstverständlichkeit“, ließ Weise wissen, bevor er die Fußballnationalmannschaft herausgriff, deren Einsatzwillen in der Vorrunde bisweilen in Frage zu stellen war: „Die sind nicht so erfolgssuchend wie sie es immer verkaufen, sie sind – bis auf wenige Ausnahmen – viel stärker Misserfolg-vermeidend. Da sind zu viele Spieler, die sich raushalten.“

Weise erklärte weiter, dass Misserfolgsvermeider „Angst haben, Fehler zu machen“. Im Verlauf eines Spiels wirke sich diese Angst in Form von Passivität aus, was den gesamten Spielfluss zum Erlahmen bringt. Im Gegensatz dazu wissen Erfolgssuchende, „dass sie Fehler machen, aber sie spielen aktiv und wollen immer den Ball haben“.

Diese Aktivität ist gerade in Spielsportarten ein wesentlicher Faktor der meistens über den Ausgang eines Spiels entscheide. Die aktivere Mannschaft reißt in der Regel das Ruder an sich und bestimmt die Aktionen, auf die der Gegner erst einmal reagiert. „Aktivität ist in Spielsportarten ein großer Pluspunkt, weil sich daraus zwangsläufig mehr Chancen ergeben.“

Auch Kampfbereitschaft, Aggression und Gnadenlosigkeit spielen in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle. So hat entschlossenes und kampfbereites Auftreten sowohl auf die eigene Mannschaft als auch auf den Gegner Auswirkungen. „Ein klares, entschlossenes Auftreten und dementsprechende Handlungen geben Sicherheit und erhöhen die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Ausgangs.“ Gnadenlosigkeit sei im Sport eine wichtige Eigenschaft, bei eigener Führung „sich den Gegner endgültig vom Hals zu schaffen“.

Das Prinzip ‚immer weiter‘

Als zweites Leistungsziel führte Weise das Prinzip „immer weiter“ an. Neben bereits aufgeführten Werten stehe es in Beziehung mit Faktoren wie Unabhängigkeit, Vertrauen, Mut und Gelassenheit. Erstes Kriterium ist, sich unabhängig von der Spielphase, vom Spielstand, von

den Schiedsrichtern und von äußeren Einflüssen, wie der Beschaffenheit des Spielfelds, zu machen: „Egal wie es steht, egal wie gut der Gegner ist: Du spielst immer weiter.“

Das ausgerufene Prinzip verlange von seiner Mannschaft die Fähigkeit, ein Spiel zu managen – angesichts ihrer Qualität keine überzogene Forderung, wie Weise findet. Bei eigener Führung sei es ein Automatismus, dass Mannschaften beginnen, das Spiel nur noch zu verwalten. „Genau für diese Situationen“, so Weise, „braucht man Typen in der Mannschaft, die diesen Verwaltungsgrad nicht ausufern lassen.“

Daneben stellen Vertrauen, Mut und Gelassenheit essenzielle mentale Faktoren dar, ohne die man auf Hochleistungsebene keinen Erfolg erzielen kann. Vertrauen auf die eigenen Fähigkeiten und Mut seien für einen positiven Ausgang ebenso unabdingbar wie Gelassenheit. Gerade in angespannten und hektischen Situationen gilt es, sich ein gewisses Maß an Gelassenheit zu bewahren, „um mit Übersicht zu agieren und ein gutes Spiel abzuliefern“.

Wir ziehen unsere (Defensiv-)Jobs durch

Weise merkte zum Prinzip der Jobberfüllung an, dass jeder Spieler bei gegnerischem Ballbesitz grundsätzlich drei Aufgaben zu erledigen hat, wenn er sich auf dem Feld befindet: individuelle Jobs, Gruppenjobs und mannschaftstaktische Jobs.

Jeder Spieler habe eine individualtaktische Jobbeschreibung, an die er sich halten muss, egal wo er sich gerade auf dem Feld befindet. Daneben befindet er sich je nach Position immer in einer spezifischen Gruppe (Abwehr, Mittelfeld, Sturm), in der optimal zusammengearbeitet werden muss, um das mannschaftstaktische Defensivkonstrukt nicht aus dem Gleichgewicht zu bringen. Mannschaftstaktisch gilt die Prämisse, den Gegner immer auf die Außenbahn zu zwingen, weil das die Abwehrarbeit erleichtert. Hier spielt neben den oben genannten insbesondere der Wert „mentale Disziplin“ eine wichtige Rolle.

Fokus auf Prinzipien bei eigenem Ballbesitz

Bei eigenem Ballbesitz muss der Fokus auf schnellem und dynamischem Spiel liegen. Insbesondere wenn der Ball nach gegnerischem Angriff erobert wurde, bietet sich Weise zufolge „aus der destabilisierten Situation – der Gegner ist aus dem Gleichgewicht – ein kurzer Vorteil, den man sofort nutzen muss. Wenn in diesen Situationen die Dynamik im eigenen Spiel fehlt, dann stellt der Gegner die Räume zu und der Vorteil ist ungenutzt vorüber.“

Parallelen seien momentan auch bei der Fußball-Europameisterschaft erkennbar, meinte Weise. Häufig verstreichen solche Gelegenheiten, weil die Mannschaft in Ballbesitz zu langsam auf die Offensive umschaltet – oft auch weil die Anspielstationen fehlen. Deswegen gilt nach Weise im Hockey die Regel, dass der ballführende Spieler immer zwei Anspielstationen haben muss – „ist das nicht gewährleistet, haben die Jungs nebenan ihren Job nicht gemacht“.

Wettbewerbsvorteile

Werden die Leistungsziele auf der Handlungsebene erreicht, kommen auf der Prozessebene die Wettbewerbsvorteile der Mannschaft eher zum Tragen, von denen Weise einige exemplarisch aufgriff.

Weise hält seiner Mannschaft vor allem zugute, dass sie einen hohen Taktik-IQ besitzt. Das bedeutet, dass sie sowohl in der Verteidigung als auch im Angriff sehr flexibel und variabel auftreten kann. Um „dahin zu kommen“, führte Weise aus, „musste ich in den Köpfen einiger Spieler aber erstmal Beton aufbohren. Das ist ganz interessant. Der Deutsche an sich ist ja so ein aufgabenorientierter Manndecker.“

Besonders auffällig gestaltete sich dieses Persönlichkeitsphänomen bei den Damen, die er 2004 in Athen zu Olympia-Gold führte: „Die deutsche Spielerin, und das ist jetzt nicht despektierlich gemeint, möchte für jede Spielsituation genau eine Lösung haben.“ Also habe er in der Vorbereitung viel mit dem Prinzip, „alles was über außen läuft, ist gut“ gearbeitet.

Ein Wettbewerbsvorteil, der zumeist von der Mannschaft genannt wird, ist nach Weise ihre Unberechenbarkeit. Wie wohl er aber zu bedenken gibt, dass dieser Punkt eher von denjenigen Spielern angeführt wird, „die Probleme haben, sich in einen Taktikverbund einzugliedern. Sie erliegen bisweilen dem Hang, ihre eigenen Sachen zu machen und es später als Unberechenbarkeit zu verkaufen, was im Prinzip nicht schlecht ist, solange dir da nicht das ganze System um die Ohren fliegt.“

Fitness ist ein zusätzlicher Wettbewerbsvorteil, weil es den deutschen Mannschaften bisher immer gelungen sei, „das Haupttrainingsprogramm auf eine optimale Turnierleistung auszuliegen“. Im Gegensatz zu den Australiern, die körperlich weitaus robuster sind, und den Koreanern, die ihre Vorteile im Schnelligkeitsausdauerbereich haben, im Turnierverlauf aber abbauen, legt die deutsche Mannschaft Wert auf eine gute Regenerationsfähigkeit. Seine Mannschaft könne auf einem Level mit einer leichten Steigerung durch ein Turnier gehen, meinte Weise: „Wir brauchen eine Turnierleistung ohne große Abfälle.“

Bevor er zum Ende seines Vortrags spezifische Taktiken anhand von Videobeispielen erklärte, führte Weise als letzten Wettbewerbsvorteil die Druckresistenz seines Teams ins Feld. Die Tatsache, dass man es erst in letzter Minute geschafft habe, sich auf einem separaten Turnier in Japan für die Spiele zu qualifizieren, kann im Verlauf von Olympia Vorteile haben. In einem Feld aus sechs Mannschaften musste man erst gegen alle Gegner spielen, um dann in einem Endspiel gegen den Tabellenzweiten das letzte Ticket nach Peking zu lösen. „Mit dieser japanischen Erfahrung“, mutmaßte Weise, „haben wir uns schon eine gewisse Druckresistenz erarbeitet, die uns hoffentlich auch beim Olympischen Turnier helfen wird.“