Zeitschrift: Mobile : die Fachzeitschrift für Sport
Herausgeber: Bundesamt für Sport ; Schweizerischer Verband für Sport in der Schule
Band: 2 (2000)
Heft: 5

Artikel: "Ein guter Kommunikator überzeugt durch seine Botschaft"
Autor: Küffer, Markus
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-992193

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

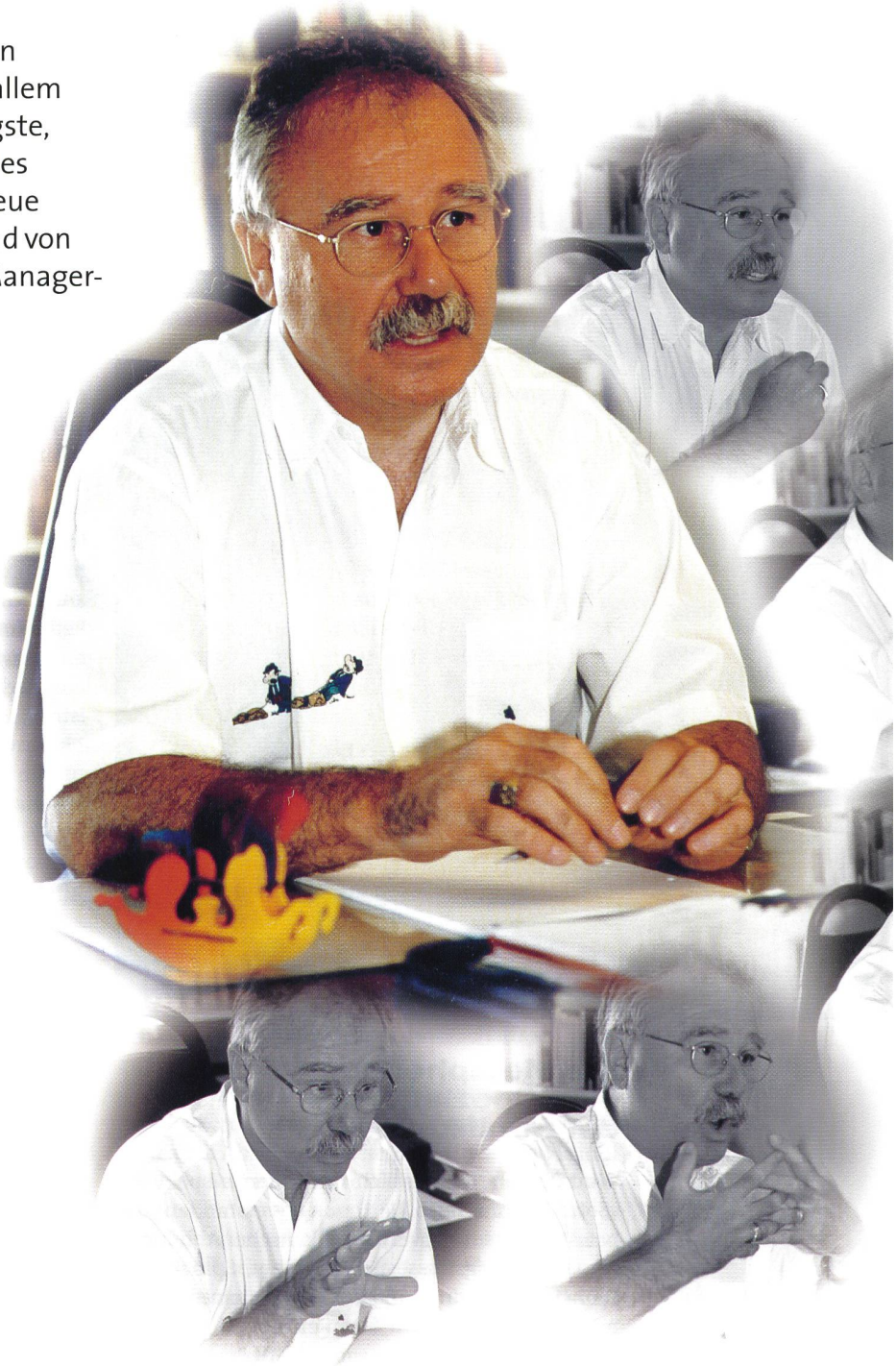
Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 08.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

«Ein guter Kommunikator überzeugt durch seine Botschaft»

Kommunikation ist ein zentrales Thema in unserer Gesellschaft. Im Sport – und vor allem im Spitzensport – ist sie nicht das wichtigste, sondern das einzige Mittel zum Erfolg. Dies behauptet unser Interviewpartner, der neue Direktor des HC Fribourg-Gottéron, Roland von Mentlen, der auf eine sehr erfolgreiche Manager- und Trainertätigkeit zurückblicken kann.



Markus Küffer

«mobile»: Fribourg-Gottéron ist Ihre neuste Station im dritten Sprachgebiet der Schweiz nach Kloten und Ambri-Piotta. Empfinden Sie die Sprache jeweils als Hindernis oder als Herausforderung bei der Verständigung zwischen Trainer und Spieler?

Roland von Mentlen: Die «andere» Sprache war und ist für mich immer eine Bereicherung. So wird es auch diesmal bei Fribourg-Gottéron sein. Das gleiche gilt für die Verständigung zwischen Trainern und Spielern. Sie ist nicht ein Sprach-, sondern ein Kommunikationsproblem. Damit sich Menschen im Spitzensport verstehen, genügt ein kleinster, gemeinschaftlicher Nenner, ein Minimum an verbalen, nonverbalen, aber vor allem transverbalen Signalen und Botschaften. Im besten Fall gibt es zwischen Trainern und Spielern auf dem Erfolgsweg so etwas wie ein blindes Spielverständnis. Blicke, Gesten, Zeichen, Rituale, karge, zielwirksame Worte formen den «Grundwortschatz». Erfahrungen im Spitzensport und der Wille zum Erfolg prägen die Botschafter. Unterschiedliche Sprachen hindern erfolgsorientierte Trainer und Spieler nie daran, sich gegenseitig zum Erfolg hoch zu schaukeln.

Welches ist denn der Sinn der Kommunikation?

Der Sinn der Kommunikation im Spitzensport besteht darin, zu verstehen, was war, und zu sehen, was sein muss – und zwar mit einer bestimmten Radikalität. Es gilt, unsere von der helvetischen Hemm-, Regulierungs- und Verbotskultur geprägten Ansichten vom «Menschenmöglichen» (persönliche Leistungen) und vom «Füreinanderdasein» (Teamleistungen) zu durchschauen und einem radikalen upgrading zu unterziehen. Die Frage, die Trainer und Spieler

bewegt, lautet: Wie schaffen wir es, in einer dramatisch sich verändernden Welt, angesichts einer immer kritischeren Öffentlichkeit, in Kooperation mit immer fordernderen Anspruchsgruppen gegen eine Konkurrenz, die nicht schläft, und angesichts schwindender Ressourcen, erfolgreich zu sein. Der Sinn der Kommunikation im Spitzensport ist, Antworten auf Sinn- und Existenzfragen zu finden.

«Alles, was nicht dem Erfolg und dem Resultat dient, ist Geschwätz.»

Was sich zwischen Trainern und Spielern abspielt, ist ein Kommunikationsspektakel, welches die Erneuerung von Einstellungen, Haltungen und Verhaltensweisen zum Ziel hat und vor dem Persönlichkeits- und Charakterbereich nicht halt macht.

Sie sind oder waren Trainer und Technischer Direktor im Eishockeyverein und -verband. Welches sind die Hauptunterschiede im Kommunikationsbereich zwischen diesen zwei Funktionen?

Ich betrachte eine Sportler-Persönlichkeit, eine Team-Persönlichkeit oder eine Unternehmens-Persönlichkeit als ein ganzheitliches, lebendiges System. Darum gibt es für mich im Bereich der Kommunikation nicht vorwiegend Unterschiede, sondern Gemeinsamkeiten. Kommunikation ist bei allen drei Systemen Mittel zum Zweck. Es geht darum, lebendige Systeme zum Erfolg zu führen. Das heisst, auf dem Weg der Kommunikation die Ausgangslage tatsächlich zu durchschauen, die Chancen und Möglichkeiten aufzuspüren, eine zielwirksame Strategie zu entwickeln, griffige Strukturen und Kulturen zu implantieren und erfolgsorientierte Menschen als Verbündete zu gewinnen. Darum dreht sich der Kommunikationskreis in der Welt des Spitzensports, alles andere ist Geschwätz. Unterschiede bestehen vielleicht in der Nähe zum Athleten, in der Dichte und der Tiefe der Kommunikation, vor allem aber in der damit zusammenhängenden persönlichen Betroffenheit.

Somit spielt es in Bezug auf die Kommunikation keine Rolle, ob wir es mit Stars, mit so genannten «normalen» Spielern oder mit Jungen zu tun haben?

Selbstverständlich spielt das Vis-à-vis eine wichtige Rolle. Die Kommunikationsbereitschaft und -fähigkeit der beteiligten Menschen ist äusserst unterschiedlich. Wo neue Einstellungen, neue Haltungen, neues Verhalten und neue Formen der Kooperation erschaffen werden müssen, reagieren unterschiedliche Menschen unterschiedlich. Das menschliche Beharrungsvermögen, unbewusste und bewusste Widerstände, aber auch Unerfahrenheit manifestieren sich in einer unglaublichen Vielfalt, und sie sind bei jedem Einzelnen unterschiedlich tief verankert. Wer den Aufbruch zum Erfolg wagt, erlebt zuerst einmal Irritationen und Verunsicherungen, nicht nur beim Athleten, sondern auch bei seiner Mitwelt. Damit umzugehen heisst, die hohe Kunst der Kommunikation zu beherrschen: Zuhören, argumentieren, Vertrauen schaffen, Geduld haben. Der Trainer muss in sich so etwas wie einen «Zuhörzwang» und einen «Argumentationsdrang» verspüren und ihn partnerschaftlich ausleben können, ohne auferlegend zu wirken.

Einzelcoaching – Teamcoaching: Wo liegen die wirkungsorientierten Differenzen im Kommunikationsstil?

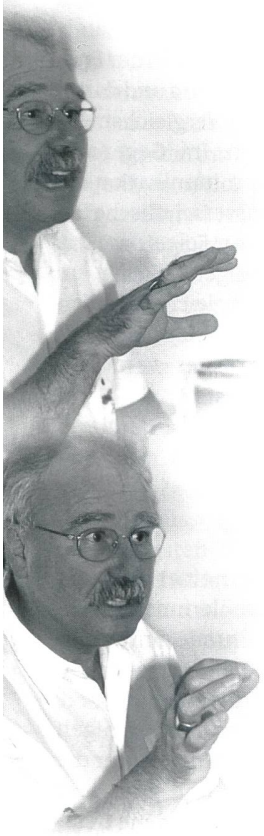
Ich denke, dass wirksame Kommunikation nicht eine Frage des Stils ist. Es fehlte noch, wenn eine Art «political correctness» den Sport bereichern würde. Der Botschafter muss eine glaub- und kreditwürdige Persönlichkeit aus der Welt des Spitzensports sein, damit sich Menschen und Teams tatsächlich bewegen. Der Eishockey-Nationalcoach Ralph Krüger ist ein wandelndes Beispiel dafür. Er ist, was er sagt; und er tut, was er ist, auf ganz natürliche Art und Weise. Die Menschen und die Teams, die ihm anvertraut sind, bewegen sich, werden erfolgreich. Er trifft mit seiner Botschaft und mit seinem Wesen die Köpfe, die Herzen und die Hände der Spieler- und der Teampersönlichkeiten. Zudem ist er nicht auf Abhängigkeiten aus, sondern auf Selbstverantwortlichkeit. Er nimmt im Interesse des Erfolges auf dem Weg der Kommunikation je nach Situation und je nach Dringlichkeit auf sein Vis-à-vis auf eine ganz persönliche, kreative Art und Weise temporär Einfluss.

Gibt es somit keine unterschiedlichen Kommunikationsstile?

Ich habe mit dem Ausdruck Kommunikationsstil so meine liebe Mühe. Es kommt nicht auf den Stil, sondern auf die Wirkung an. Wirksame Kommunikation führt in der Regel zu besseren Leistungen, zu einer besseren Atmosphäre, zu einer Kultur der Verantwortung und des gegenseitigen Austausches. Damit rede ich nicht der Stillosigkeit das Wort. Ich habe aber Trainer erlebt, die nichtssagend unglaublich viel erreichten, solche, die vielsagend schwiegen und alle folgten nach. Andere redeten und riefen, keiner ging hin. Nie war Gefolgschaft eine Frage des Stils, immer eine Frage des Seins oder Scheins. Sein führt zum Erfolg, Schein fast immer ins Offside. Der Unterschied entsteht in der Praxis, beim Tun, beim Beobachten von Erfolgreichen, am Spielfeldrand und im Training. Auch der Leseweg, gefolgt vom persönlichen Versuch mag hilfreich sein. Nichts aber ersetzt den persönlichen Weg, entlang den Prägestöcken der Welt des Spitzensports; als Athlet, als Trainer, als Chef.

Ein guter Kommunikator ist also ein überzeugender Botschafter?

Im Zusammenhang mit dem Spitzensport schon. Wenn junge Menschen aufbrechen, um ihre Grenzen neu zu definieren, um Ziele anzustreben, an die sie heute noch nicht glauben, um gegen die Weltbesten anzutreten, die ihnen nichts schenken werden, dann brauchen sie Wildhüter und Bergführer, nicht Sonntagsjäger und Rigiwanderer als Partner. Diese Menschen verkörpern die Differenz zwischen dem was ist, und dem was sein soll. Sie kommunizieren mit Haut und Haar, sie sind wandelnde Mutmacher: «Du kannst und wirst es schaffen.» Sie setzen durch ihre Präsenz beim Partner eine Selbstentwicklung in Gang, die sie taktvoll mit Tat und Rat begleiten. Der Athlet findet persönlich seinen Weg zwischen Erfolg und Erfüllung. Erfolg im Spitzensport ist ein ganzheitlicher Lebensentwurf, der auch Sinn- und Existenzfragen aufwirft. Um dafür zielwirksame Antworten zu finden, braucht es schon einen Kommunikationspartner mit einem gewissen Tiefgang. m



Fotos: Peter Wüthrich

«Kommunikation ist nicht eine Frage des Stils, sondern eine Frage der Wirkung.»