

Zeitschrift: Mobile : die Fachzeitschrift für Sport
Herausgeber: Bundesamt für Sport ; Schweizerischer Verband für Sport in der Schule
Band: 2 (2000)
Heft: 4

Artikel: Spitzenleistungen dank "Demokratur"
Autor: Gautschi, Roland / Ehret, Arno
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-992179>

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: 13.01.2026

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



In der Regel bilden die Vorgaben des Trainers das Gerüst für die Mannschaftstaktik.

Mannschaftsführung à la Arno Ehret, Handball-Nationaltrainer

Spitzenleistungen dank «Demokratur»

In einem Gespräch mit Arno Ehret, ehemaligem und neuem Trainer der Schweizer Handball-Nationalmannschaft, versucht «mobile» den Anforderungen nachzugehen, welche heute an eine Spitzentrainerin oder an einen Spitzentrainer gestellt werden.

Roland Gautschi

«Die Geschichte der Mannschaft und des Trainers als Basis für die Zukunft.»

Für Arno Ehret ist das Führen einer Mannschaft ein Prozess, der sich, ausgerichtet an zukünftigen Zielen, immer auch an der Vergangenheit orientieren soll. Der Coach ist nicht ein mit Scheuklappen ausgestattetes Wesen, das nur

den nächsten Erfolg anpeilt. Erst der Rückblick gestattet ihm eine Bestandesaufnahme, von der aus in die Zukunft geschaut werden kann. Konkret heisst das: Die Trainerin oder der Trainer muss über die Vergangenheit der Mannschaft (Erfolge, Misserfolge, Erfahrungen mit früheren Trainern etc.) Bescheid wissen, und sie oder er sollte die sportliche Geschichte der einzelnen Spielenden kennen. Einzubeziehen ist in eine solche Ist-Analyse auch die persönliche Vergangenheit des Trainers. Erst dann kann

eine in die Zukunft weisende Bestandesaufnahme über den aktuellen Mannschaftszustand erhoben werden.

«Gemeinsam formulierte Ziele sind der Schlüssel für den Erfolg.»

Arno Ehret versteht Führung keineswegs als diktatorischen Vorgang. Augenzwinkernd spricht er eher von einer «Demokratur» in der Mannschaft. Spitzenleistungen können aus seiner Sicht dann angestrebt werden, wenn sich die Spielenden zu den sportlichen Zielen äussern und schliesslich diese auch mitbestimmen können. Der Trainer kann sich nicht über die Mannschaft hinwegsetzen und stur seine Linie durchziehen. Dies heisst jedoch nicht, dass jeder sein



Foto: Gianlorenzo Ciccozzi

eigenes Süppchen in der Mannschaftsküche kochen kann. In der Regel bilden schon die Vorgaben der Trainerin/des Trainers das Gerüst für die Mannschaftstaktik. «Der Mannschaft ein Gesicht geben» heisst, die Summe der Ziele und der unterschiedlichen Fähigkeiten der Teammitglieder zu einem Ganzen zu formen. Und bekanntlich ist das Ganze mehr als die Summe der Teilbereiche!

«Führen ist eine Kunst, einen anderen Menschen dazu zu bringen, etwas zu tun, was er getan haben will, weil Sie es wollen.»

Dwight D. Eisenhower

Was heisst führen? Dwight Eisenhower dazu: «Führen ist eine Kunst, einen anderen Menschen dazu zu bringen, etwas zu tun, was er getan haben will, weil Sie es wollen.» Überspitzt ausgedrückt könnte dieser Satz aussagen, dass Führen Manipulation darstellt. Aus einem positiven Blickwinkel gesehen, bedeutet dieses Zitat jedoch auch, dass die Trainerin oder der Trainer dazu da ist, den Spielenden ihre Möglichkeiten aufzuzeigen, sie gewissermassen zu ihrem Glück zu zwingen. Arno Ehret spricht in diesem Zusammenhang auch vom «Vorgeben von Leitplanken» für die Spielenden.

«Gesagt ist noch nicht gehört – Kommunikation als ein Produkt von Missverständnissen»

Wenn man als Trainerin oder als Trainer die Spielenden nicht kennt, kann man sich auch nicht mit ihnen verständigen. Der Trainer als Kommunikationsfachmann muss nicht nur offene Ohren für die Anliegen seiner Spielerinnen und Spieler haben, sondern er muss verstehen, was sich hinter diesen Anliegen (eventuell) verbirgt. So können beim ersten Hinhören positiv scheinende Kommentare seitens der Spielenden einen kritischen, vielleicht sogar feindseligen Ursprung haben. Es ist nicht immer der Fehler der Aktiven, wenn sie sich in einem Umfeld, das kritische Äusserungen zum Mannschaftszustand nicht zulässt, zweideutig äussern. Es verlangt vom Trainer viel Menschenkenntnis, die Aussagen und Verhaltensweisen der Mannschaftsmitglieder richtig einzuschätzen. Eine Kenntnis, die dem Coach hilft, die verschiedenen «Eingangskanäle» der Spielenden zu treffen.

«Entscheidend für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist die persönliche Zufriedenheit der Spielerinnen.»

Zufriedenheit entsteht aus der grösstmöglichen Übereinstimmung der persönlichen Bedürfnisse mit der tatsächlichen Situation. Je nach Spielertypus kann diese Zufriedenheit verschieden aussehen. Braucht der eine seine Streicheleinheiten, um erfolgreich zu sein, muss einem anderen Spieler «in den Hintern getreten» werden. Mit dieser Zufriedenheit ist also nicht ein durchwegs positiver Gemütszustand der Mannschaft gemeint, sondern es ist das Gefühl der Gewissheit seitens der Spielenden, zum gemeinsamen Erfolg beitragen zu können. Diese Einstellung setzt natürlich voraus, dass der Erfolg des Teams über persönliche Interessen gestellt wird. Etwas, was im Zeitalter der Spitzengehälter und Transfers in grossen Mannschaftssportarten eher nicht selbstverständlich ist.

«Es gibt keinen Trainertypus und keine Führungsmethode, die nicht funktionieren.»

Im Gespräch mit Arno Ehret spürt man, dass er eine ganz bestimmte Art von Mannschaftsführung verfolgt. Eine Führung, die stark auf Kommunikation setzt. Trotzdem gibt es für ihn nicht eine einzige Methode, oder einen bestimmten Typus einer Trainerin oder eines Trainers, die allein erfolgsversprechend sind. Das Spektrum der Trainertypen reicht weit: Die diktatorischen Trainer, die sogenannten Schleifer, die Psychologen, die kollegialen und die väterlichen Trainer. Was letztlich zählt, ist Authentizität. Für die Trainerin oder den Trainer kann es also nicht darum gehen, sich einen bestimmten Stil zurechtzulegen. Vielmehr sollte der Trainer seine Auffassung von Führungsstil kommunizieren können, um für die Mannschaft glaubwürdig zu sein.

«Ich kann dich nicht motivieren, das ist absolut unmöglich! Nur du selbst kannst das tun!»

Jürgen Höller, Motivationstrainer.

Der Motivationstrainer Jürgen Höller sagt: «Ich kann dich nicht motivieren, das ist absolut unmöglich! Nur du selbst

kannst das tun!» Dieser Satz, der an das Thema der letzten Ausgabe von «mobile» anknüpft (siehe «mobile» 3/2000, S. 8 und 9), hat für Arno Ehret grosse Aussagekraft. Er ist davon überzeugt, dass jeder Spieler von Natur aus motiviert ist, wenn er das Gefühl hat, dass er ein wichtiger Teil des Ganzen ist. Der Trainer schafft lediglich die Rahmenbedingungen und die Atmosphäre, um die natürliche Motivation und Energie zu entfalten. Die Vorgabe eines lohnenden und erreichbaren Ziels gibt den Spielerinnen und Spielern Orientierung und Anreiz. In der Arbeit mit der Mannschaft setzt der Trainer immer wieder Impulse, die die Energie kanalisieren und die zum Erreichen des Ziels notwendigen Eigenschaften aktivieren: Mit abwechslungsreichen Trainings fördert er die Lust am Spiel, durch Einbindung in die taktischen Übungen Verantwortung und Teamgefühl. Ehrliche und stichhaltige Rückmeldungen an die Spielerinnen und Spieler – ob Lob oder Kritik – verschaffen dem Trainer Authentizität und Respekt. Wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Mannschaftsleistung ist, dass die Trainerin oder der Trainer die Bedürfnisse und Fähigkeiten des Einzelnen kennt, um ihn dementsprechend einzusetzen und ihm Erfolgserlebnisse zu ermöglichen. Erfolg ist letztlich der grösste Motivator. **m**



Foto: Keystone