

Zeitschrift:	Mobile : die Fachzeitschrift für Sport
Herausgeber:	Bundesamt für Sport ; Schweizerischer Verband für Sport in der Schule
Band:	6 (2004)
Heft:	[1]: Commitments
 Artikel:	Die Schlüssel zur Perfektion
Autor:	Keim, Véronique
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-991563

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](#)

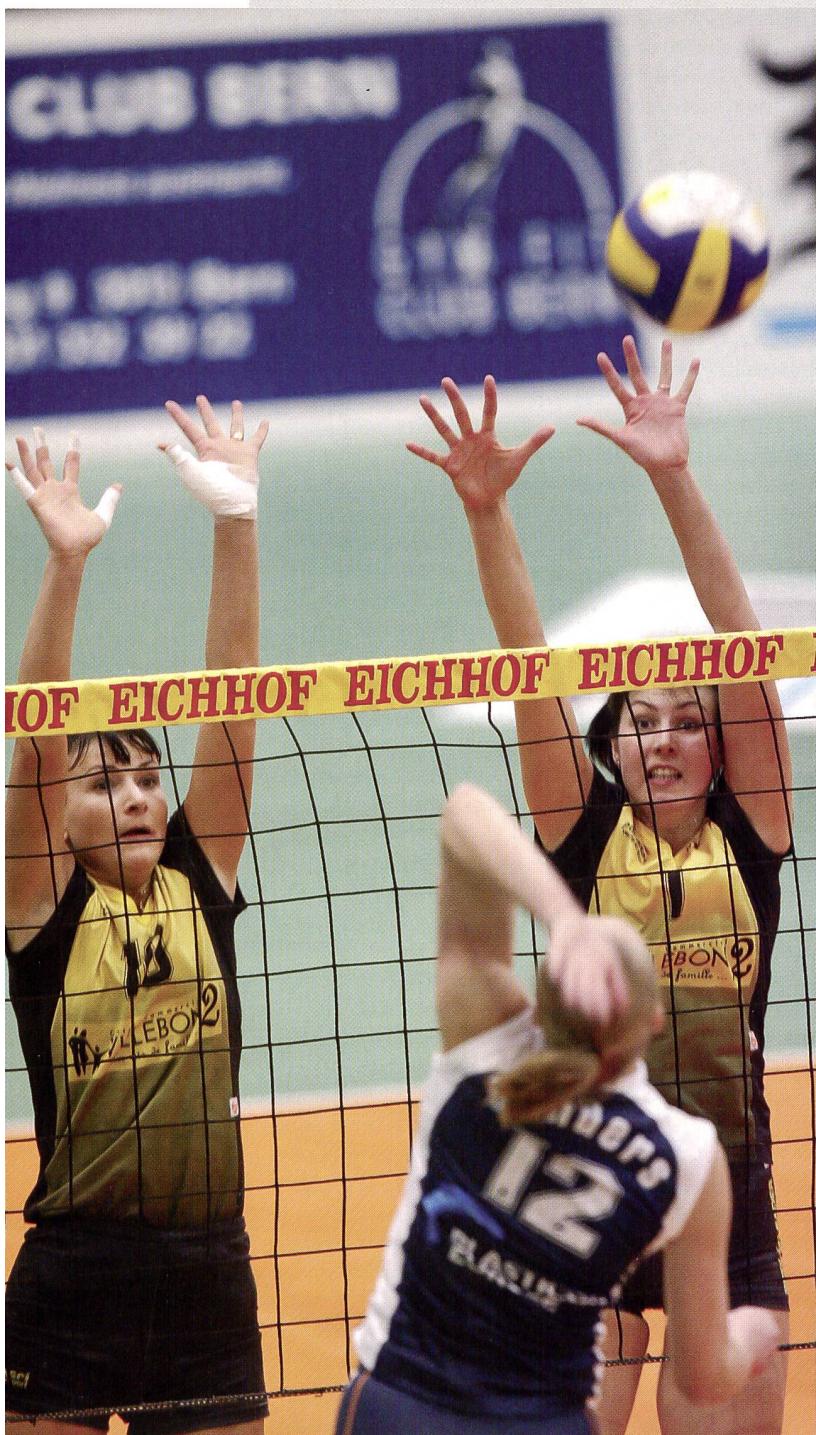
Download PDF: 14.01.2026

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

Die Schlüssel zur Perfektion

Eine Mannschaft ist dann Spitze, wenn sie von den Stärken jedes Einzelnen profitiert. Was heisst das aber in der Praxis? Bertrand Théraulaz, Volleyballtrainer und Koordinator der französischsprachigen Trainerausbildung von Swiss Olympic, kennt den Weg. Er führt über Commitments.

Véronique Keim



«Um herauszufinden, wer für das Team was und wie leisten kann, braucht es ein Mannschaftsprojekt.» Als ehemaliger Spitzentrainer im Volleyball – an der Seite von Georges-André Carrel – weiss Bertrand Théraulaz, wovon er spricht. Dabei spielt das Niveau der Mannschaft keine Rolle: Die Spieler, die Betreuer, der Vorstand und andere involvierte Personen müssen eine gemeinsame Vision haben. «Damit ein Team erfolgreich funktioniert, muss man sich Zeit für das Entdecken gemeinsamer Werte nehmen. Zu oft sorgt man sich zuerst ums Umfeld und die zur Verfügung stehenden Mittel. Taucht dann ein Problem auf, wie beispielsweise ungenügende Resultate, sind die Gründe nicht erklärbar und jeder sucht den Fehler beim anderen.»

Ein Kompass für das Team

Die Trainingsbedingungen – Trainingseinheiten, zur Verfügung stehende Trainer, Material usw. – sind je nach Team verschieden. Es gibt also kein Patentrezept. Wenn es aber gelingt, das Verhalten der Spieler und ihre verschiedenen Persönlichkeiten in den Dienst von gemeinsamen Werten zu stellen, sind bereits wichtige Schritte in Richtung Erfolg getan.

Gemäss Bertrand Théraulaz hat das Suchen und Finden von gemeinsamen Werten oberste Priorität. Werte, für die die Spieler – und ihr gesamtes Umfeld – kämpfen wollen. So abstrakt es klingt: Das «Virtuelle» muss zuerst konstruiert werden (siehe Abb. 1). Bekanntlich werden jedoch Begriffe verschieden interpretiert. Sie müssen daher gesammelt, diskutiert und sortiert werden, um für das Team oder den Club zu einem internen Kompass zu werden. Jeder muss sich jederzeit darauf beziehen können, um festzustellen, ob er mit seiner Einstellung oder seinen Leistungen die gemeinsamen Werte unterstützt oder nicht.

Bibliografie

- Whitmore, J.: Coaching für die Praxis.
Frankfurt, Campus Verlag, 1995.
Blanchard, K.: Management durch Empowerment.
Reinbek b. Hamburg, Rowohlt Verlag, 1999.
Mounir, A.: 4 intelligences ... à temps! Vevey,
Ed. CDO, 2001.
Théraulaz, B.: Volleyball verstehen und unterrichten.
Bundesamt für Sport Magglingen, 2003.
Best.-Nr. 30.841.500d

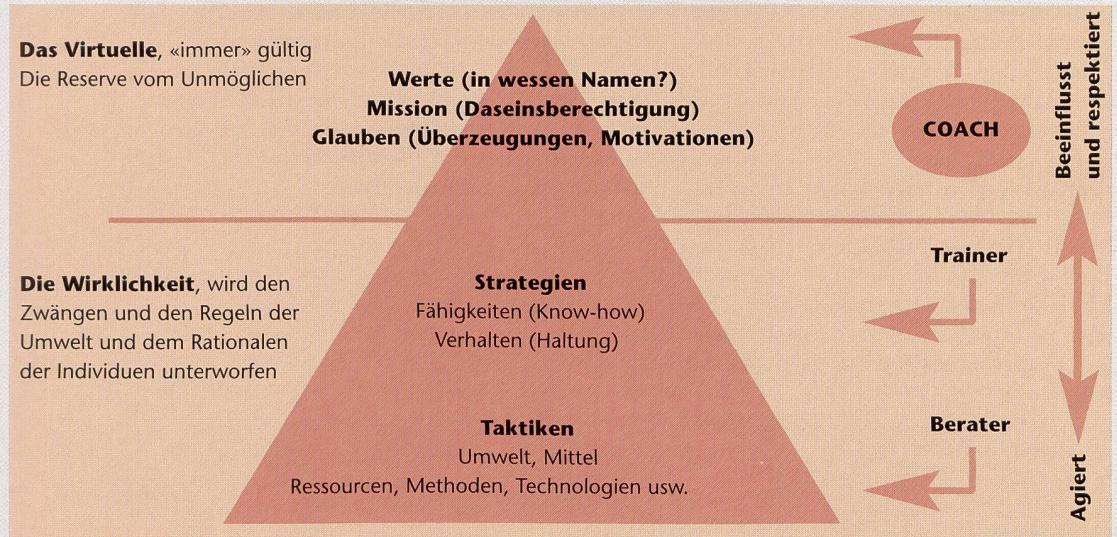


Abb. 1: Das Suchen und Finden von gemeinsamen Werten.

Sport als Mission

Wenn das Team einmal gemeinsame Werte gefunden hat, muss es sich über seine Aufgabe, seine Daseinsberechtigung, die Ergebnisse, die es erreichen will und über seine Ziele klar werden. «Als konkretes Beispiel erwähne ich die Aufgabe, die sich die Schweizer Herrennationalmannschaft im Volleyball – sie greift seit diesem Jahr wieder aktiv ins Geschehen ein – gestellt hat. Für sie gilt einerseits, der Öffentlichkeit zu zeigen, dass sie wieder voll da ist, und andererseits möchten sie vor allem den Nachwuchs begeistern.»

Aber auch der Trainer, die Lehrperson oder der Leiter muss sich eine klare Aufgabe stellen. In erster Linie müssen die Spieler und ihre eigenen Ressourcen ins Zentrum gestellt, bevor persönliche Ziele des Coaches verfolgt werden.

Autonomie statt Hierarchie

Ein Mannschaftsprojekt – und damit die Definition gemeinsamer Werte – ist eines der Mittel, um das Team für ein- und dieselbe Sache zu begeistern. Es ist dann

keine Frage mehr, wie ein Problem angepackt werden soll. Das Mannschaftsprojekt ist der Rahmen und das führende Geländer dafür. «Das Projekt fördert die Freiheit jedes Einzelnen innerhalb der allgemeinen Grenzen. Jeder Spieler soll seine Leistung optimal entfalten dürfen.» Für Bertrand Théraulaz ist es wichtig, dass jeder Spieler Verantwortung übernimmt. Das ist für ihn einer von drei Schlüsseln zur Perfektion. «Der erste ist die Transparenz im Team, der zweite die Entwicklung von Freiheit und Verantwortung und der dritte schliesslich die optimale Nutzung der Gegensätzlichkeiten der Spieler. Das ist nur möglich, wenn man Hierarchien durch autonome Teams ersetzt.» Das hat eine erfreuliche Wirkung: die Freisetzung von ungeahnten Kräften in jedem Spieler.

Die Dinge beim Namen nennen

Ein Mannschaftsprojekt gliedert sich in mehrere Phasen. In der Realität wird die erste Phase oft nicht vollständig realisiert. Nach der ersten Euphorie zu Beginn der Saison wird vielfach davon ausgegangen, dass alle

die gleiche Motivation haben. In Wirklichkeit ist dies aber nicht so. Es genügt dann, zwei Spiele in Folge zu verlieren, um festzustellen, dass die Zusammengehörigkeit rein oberflächlich ist. Die Spieler stützen ihre Entscheide nicht auf den gleichen Grundlagen ab und der Kompass, der sie führt und wieder zusammenbringt, fehlt. Das Modell der «bestmöglichen Bedingungen» von Alain Mounir (MCP©, wird in der französischsprachigen Trainerausbildung verwendet) veranschaulicht die verschiedenen Phasen, wie sie idealerweise ablaufen (Abb. 2). Wenn man bedenkt, was in der ersten Phase alles stattfinden sollte, wird klar, dass dort Zeit investiert werden muss. Es ist dabei sehr wichtig, dass klar und eindeutig kommuniziert wird. «Der Trainer muss garantieren, dass die Dinge beim Namen genannt werden, denn das Ungesagte birgt oft die grössten Gefahren.»

Bertrand Théraulaz ist Ausbildner, Dozent und Sportlehrer am BASPO. Der J+S Fachleiter im Volleyball hat sich auf die individuellen Unterschiede in der motorischen Entwicklung spezialisiert.
Kontakt: bertrand.theraulaz@baspo.admin.ch

Alain Mounir ist Berater, Ausbildner und Coach. Er arbeitet sowohl als Unternehmer als auch in der Trainerausbildung von Swiss Olympic.
Kontakt: www.votrekeyman.com

Gesagt – getan!

Wie soll man ein Mannschaftsprojekt angehen? Alain Mounir praktiziert eine einfache Methode, die Bertrand Théraulaz getestet hat und die alle Beteiligten mit einbezieht.

1. Die Spieler schreiben die Werte auf, für die sie während der Saison kämpfen wollen. Ein Wert pro Blatt, in Grossbuchstaben.
2. Die Papiere einsammeln und auf dem Boden verteilen.
3. Das Team erhält folgende Aufgaben (Zeit: 20 Minuten):
 - Die Werte in vier Gruppen ordnen
 - Den wichtigsten Wert der Gruppe zuoberst platzieren
 Anschliessend wird diskutiert. Jeder soll sich beteiligen.
4. Die Verhaltensweisen und Haltungen, die für jeden Wert notwendig sind, werden in Worte gefasst. Die drei wichtigsten werden vom Team ausgewählt. Beispiele von Schlüsselhaltungen:
 - Flow: sich konzentrieren, Spass haben, andere anstecken
 - Austausch: kommunizieren, zuhören, sich öffnen
 - Teamarbeit: den anderen respektieren, Verantwortung übernehmen, unterstützen
 - Ein Ziel verfolgen: Selbstvertrauen haben, sich selbst kritisieren, arbeiten

Phase	Sport und Wettkämpfe
1.	Ziel
1.1	Grundlegende Motivationen
1.2	Erwartete Resultate
1.3	Ressourcen und Möglichkeiten
1.4	Wahl der Messkriterien
1.5	Verpflichtung eingehen (Entscheidungen)
2	Trainingsplan
2.1	Programme (informieren und dokumentieren)
2.2	Aktivitätsliste
3	Training und Wettkämpfe
3.1	Zwischenresultate
3.2	Abweichungen feststellen
3.3	Abweichungen analysieren
3.4	Abweichungen behandeln (Anpassung)
3.5	Analyse der Konsequenzen
4	Bilanz
4.1	Selbstkritik
4.2	Feedback

Abb. 1: Detaillierte Darstellung der Phasen der bestmöglichen Bedingungen (MCP©).