

Interview des Monats mit Leo Held

„Der Trainer als Dienstleister“



Der Deutsche Leo Held coachte 2008 als Schweizer Nationaltrainer Sergei Aschwanden zur olympischen Bronzemedaille

Foto: David Finch

Athleten, die sich als Unternehmer betrachten, und Trainer, die sich als Dienstleister verstehen – provokante Forderungen, mit denen Leo Held am System des Amateurspitzensports rüttelt. Doch das ist dem früheren Schweizer Nationaltrainer noch nicht genug

Judo Magazin: Sie wollen Spitzenathleten zu selbstständigen Unternehmern ausbilden. Das wirkt provokant.

Leo Held: Auf den ersten Blick vielleicht. Aber es spiegelt eine veränderte Haltung der Athleten der Zukunft, die selbstständiger werden sollten. Sie sollen im Idealfall so reflektiert sein, dass sie sich selbst überlegen, wie sie ihre individuellen Ziele erreichen können, beziehungsweise was

sie unternehmen müssen, um ihre Ziele zu erreichen und wen und was sie dafür brauchen. Beispiel: Athleten erstellen selbstständig unter Mithilfe von Experten eine einfache Form einer Weltstandsanalyse. Nach der Frage: Was zeichnet erfolgreiche Judokas aus – was unternehmen sie? Dann machen sie eine Art Selbststandsanalyse. Wo stehe ich selbst im Moment? Jetzt haben sie die Möglichkeit, für die Erreichung *ihrer* Ziele bei den entsprechenden Experten die nötige Hilfe und Unterstützung zu holen.

Da fällt mir der Trainer ein.

Stimmt. Wir Trainer sollten uns stärker als Dienstleister verstehen, die etwas anzubieten haben. Wir sollten die Athletinnen und Athleten im Laufe eines Trainingsprozesses zu selbstständigen Menschen erziehen, die sich mit zunehm-

endem Trainingsalter selbst organisieren. Dies gipfelt darin, dass die Spitzensportler – wie im Profitennis – ihre Trainer aussuchen. In der Schweiz wurde dies unter meiner Führung bereits praktiziert. Ich nannte dies Personal Coach Olympic Potential. Ich arbeite für eine Snowboarderin, die zweimal den Gesamtweltcup gewonnen hat. Ich frage sie jeweils vorm Training: Woran arbeiten wir heute? Was willst du heute erreichen? Was brauchst du von mir und worin kann ich dich unterstützen? Und wenn du möchtest, dass ich dir in diesem Training hart begegne, musst du mir das bitte sagen.

Klingt abenteuerlich, wenn man mit dieser Einstellung ins Kindertraining geht ...

Wir Trainer haben unterschiedliche Rollen, die vom Trainingsalter der Sportler

abhängig sind. Das Kindertraining soll durchaus nach dem klassischen Muster ablaufen, indem wir den Kindern Techniken und Übungen zeigen. Auf der nächsten Stufe schlägt der Trainer aber schon mehrere Möglichkeiten oder Varianten vor, als dass er vorgibt. Und im sehr fortgeschrittenen Trainingsalter wechselt der Trainer in die Rolle des Coaches. Man wird als Trainer gewissermaßen vom Sager zum Frager und lässt die Athleten Lösungen selbst finden.

Das heißt im Umkehrschluss, dass Sie die Trainingsprozesse im Hochleistungssport individualisieren wollen? Ein Athlet, ein Coach?

Nein. Wir sollten nur überlegen, ob wir aus den heutigen Leistungszentren nicht „Kompetenzentren Ausbildung“ machen sollten. Konkret: Athleten werden zu Champions ausgebildet.

Was bedeutet das?

Klassisch ist es so, dass an den Leistungszentren Judokas trainieren, die leistungsmäßig vorankommen wollen. Das Kompetenzzentrum bedeutet, dass dort auch Trainer, Kampfrichter, Physiotherapeuten, Sportpsychologen oder Vereinsmanager sowie alle, die mit dem Spitzensport zu tun haben, angesiedelt würden – quasi unter einem Dach zum jeweiligen Experten ausgebildet werden. Idealerweise sogar mit mehreren Sportarten. Denn warum sollte der Judoka zur Koordinations-schulung keinen Turntrainer, zur Kraftverbesserung keinen Gewichtheber oder der Handballer zur Verbesserung seiner Sturzfähigkeiten keinen Judo-Coach aufsuchen?

Was versprechen Sie sich davon?

Die Konzentration in einem Kompetenzzentrum würde den Wissensaustausch immens erleichtern. Stellen Sie sich vor, Kampfrichter wären regelmäßig bei den Trainingseinheiten von Spitzenjudokas dabei. Sie könnten einerseits ihr Wissen in den Trainingsprozess einbringen, andererseits wüssten sie, was trainiert wird und könnten ihr eigenes Beobachtungs-

auge schulen. Obendrein stünden insgesamt viel mehr Spezialisten an einem Ort zur Verfügung als heute. Ich spreche hier von kollektiver Weisheit. Die Athleten könnten sich aus einem größeren Experten-Pool den Spezialisten aussuchen, den sie zu brauchen meinen. Einer meiner Kollegen hat dieses System beim holländischen Fußball-Ehrendivisionär Ajax Amsterdam kennengelernt. Sein Resümee: Früher hatte eine Gruppe von Athleten einen Trainer, heute wird ein Athlet von einer Trainer-/Expertengruppe betreut. Das trifft den Kern meiner Überlegungen.

Überfordern Sie die Sportler nicht?

Sicher braucht ein Sportler weiterhin einen Trainer, der ihn hauptverantwortlich betreut, einen „General Manager“ oder Personalcoach. Einen, mit dem er seine individuelle Entwicklung reflektieren kann. Einen, der ihm vielleicht unbekannte Perspektiven eröffnet. Einen, der weiß, welche Dienstleistungen an einem solchen Kompetenzzentrum angeboten werden. Letztlich aber müssen wir Strukturen schaffen, in denen sich Menschen nach ihren Vorstellungen und Überzeugungen optimal entwickeln können – und keine Strukturen, in denen sie mitschwimmen, ohne zu wissen, warum sie etwas tun. Im Mittelpunkt muss der Mensch stehen, nicht die Organisation. Dies gilt auch für die Trainer, die sich gegenseitig in einer

„Im Mittelpunkt muss der Mensch stehen, nicht die Organisation.“

Art Supervision und Intervention weiterentwickeln können.

Das wäre eine große Institution, die Ihnen vorschwebt.

Ja, aber eben das birgt Vorteile. Wir praktizieren das in einigen Sportarten in der Schweiz an unserer Sportschule in Magglingen. Hier konzentrieren sich auch talentierte Nachwuchs- und Topathleten aller Sportarten.

Sie plädieren also für eine stärkere Zentralisierung des Leistungssports?

Man muss differenzieren. Meines Erachtens sollten Kinder möglichst dezentral ihrem Sport nachgehen können. Sie brauchen ihr gewohntes familiäres Umfeld, das sie stützt. Wenn es aber auf das Alter zugeht, in dem sie eine Lehre oder Studium beginnen würden, sollte man überlegen, ob sie nicht an ein solches „Kompetenzzentrum Ausbildung“ wechseln. Es wäre ein gut organisiertes Umfeld, in dem sie sich dual, also in Sport und Beruf, weiterentwickeln könnten.

Glauben Sie, andere von Ihren Gedanken überzeugen zu können?

Ich kann die Leute nur zum Nachdenken bringen, zum Reflektieren. Dazu, dass sie eine Gegebenheit nicht per se beibehalten, sondern hinsichtlich ihrer Funktionalität immer wieder neu hinterfragen. Eigenreflexion gehört auch für einen Trainer zu einer der wichtigsten Fähigkeiten. Dazu gehören Perspektivenwechsel. Wenn ich dazu mit meinen Gedanken beitrage, habe ich sehr viel erreicht.

Interview: Claus Rosenberg

Zur Person

Leo Held

Leo Held ging 1996 als Nationalcoach und Technischer Direktor in die Schweiz. Heute arbeitet er für die Trainerbildung am Bundesamt für Sport in Magglingen sowie als Supervisor und Coach für Führungskräfte. Held hat an der Deutschen Sporthochschule sein Diplom als Sportwissenschaftler und an der Trainerakademie in Köln sein Trainerdiplom für den Bereich Judo erworben. Später hat er sich am Institut für Angewandte Psychologie in Zürich zum Master of Advanced Studies, zum Supervisor und Coach in Organisationen weitergebildet. Aus diesem Blickwinkel betrachtet der frühere Deutsche Meister das internationale und auch das deutsche Leistungssportsystem, dessen Teil er als Mitglied der Nationalmannschaft lange Jahre war.

CR