



Brett Bartholomew

# DIE KUNST, EIN GUTER TRAINER ZU SEIN

Wie man mit Klienten  
kommuniziert, um  
das Beste aus ihnen  
herauszuholen

Endlich:  
die deutsche  
Ausgabe von  
*Conscious  
Coaching*

riva



Brett Bartholomew

DIE KUNST,  
**EIN GUTER TRAINER**  
ZU SEIN

Wie man mit Klienten  
kommuniziert, um  
das Beste aus ihnen  
herauszuholen

**riva**

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://d-nb.de> abrufbar.

**Für Fragen und Anregungen:**

[info@rivaverlag.de](mailto:info@rivaverlag.de)

1. Auflage 2018

© 2018 by riva Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH

Nymphenburger Straße 86

D-80636 München

Tel.: 089 651285-0

Fax: 089 652096

Die Originalausgabe erschien 2017 unter dem Titel *Conscious Coaching. The Art and Science of Building Buy-In*. Copyright © 2017 by Brett Bartholomew; Foreword copyright © 2017 Dan Pfaff. All rights reserved.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Übersetzung: Dr. Isabel Gräfin Bülow

Redaktion: Friedrich Müller

Umschlaggestaltung: Manuela Amode

Umschlagabbildung: Shutterstock/KzImax

Layout: Maria Wittek

Satz: Daniel Förster, Belgern

Druck: GGP Media GmbH, Pößneck

Printed in Germany

ISBN Print 978-3-7423-0463-6

ISBN E-Book (PDF) 978-3-95971-994-0

ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-95971-995-7

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

**[www.rivaverlag.de](http://www.rivaverlag.de)**

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter [www.m-vg.de](http://www.m-vg.de)

# Inhalt

Widmung . . . . .	9
Vorwort . . . . .	11
<b>Einleitung</b> . . . . .	15
Ein Conscious Coach werden . . . . .	19
KAPITEL 1	
<b>Landkarten und ihre Bedeutung</b> . . . . .	23
Richtlinien und Strategien . . . . .	24
Unseren »inneren Kompass« finden . . . . .	35
KAPITEL 2	
<b>Kenne dich selbst und du kennst deine Sportler</b> . . . .	37
Meine Offenbarung: Wie aus Kampf Strategie wird . . . . .	40
Der Ausbruch . . . . .	55
Meine Fortschritte . . . . .	56
Identität & Strategie: Verbessern Sie Ihre Selbstwahrnehmung . .	59
Phasen der internen Identifikation . . . . .	60
Das Hochstapler-Phänomen . . . . .	63
Lernen Sie sich selbst besser kennen: Hilfsmittel . . . . .	66
Wie geht es nun weiter? Erwecken Sie die Beurteilungsmethoden zum Leben . . . . .	77

Der Sinn von Tests: Schlussbetrachtung. . . . .	79
An unserer Kommunikation basteln: Wie unsere Identität unser Strategie beeinflusst . . . . .	80
Strategische Nutzung unserer eigenen Persönlichkeitsmerkmale	83
Die Quintessenz der Charaktereigenschaften . . . . .	90
Wie eine sich verändernde Landschaft den Weg bestimmt, den wir gehen wollen. . . . .	93

### KAPITEL 3

<b>Verschiedene Archetypen verstehen</b> . . . . .	95
Erst der Mensch, dann der Sportler . . . . .	95
Antrieb und menschliche Natur . . . . .	96
Wie entsteht Antrieb? . . . . .	97
Konflikt . . . . .	99
Konfliktarten . . . . .	106
Wahrnehmung und der erste Eindruck. . . . .	110
Die Anatomie der emotionalen Beurteilung . . . . .	111
Die Archetypen . . . . .	113
Der Techniker . . . . .	116
Der Königliche . . . . .	121
Der Soldat . . . . .	127
Der Spezialist. . . . .	131
Der Politiker . . . . .	139
Der Anfänger . . . . .	146
Die Führungskraft . . . . .	153
Der Selbstsaboteur . . . . .	160
Das Sprachrohr . . . . .	166
Der Wolverine . . . . .	174
Der Freigeist . . . . .	180

Der Manipulator . . . . .	186
Der Außenseiter . . . . .	196
Der Kreuzritter . . . . .	213
Der Skeptiker . . . . .	220
Der Hypochonder . . . . .	233
Zusammenfassung der Archetypen . . . . .	239

#### KAPITEL 4

<b>Beziehungen aufbauen: Methoden, Maßnahmen und Strategien</b> . . . . .	241
13 Fehler, die man als Trainer nicht machen sollte . . . . .	242
Setzen Sie auf vertrauensbildende Maßnahmen . . . . .	249

#### KAPITEL 5

<b>Conscious Coaching im Beruf und im Privatleben</b> . . .	277
Sein Ego und seine Gefühle managen . . . . .	278
Mentoring . . . . .	280
Sich um sich selbst und seine Familie kümmern:	
Lebens- und Karriere-Coaching . . . . .	284
Vorankommen . . . . .	286
Anhang: Das 3+1-Beziehungsmodell . . . . .	289
Literaturverzeichnis . . . . .	295
Über den Autor . . . . .	301





## **Widmung**

Ich danke meiner Familie, besonders meiner Frau, und meinen engsten Freunden, dafür, dass sie immer an mich geglaubt haben. Ebenso bedanke ich mich bei meinen Beratern, Lektoren und Kollegen, die weder Zeit noch Mühe gescheut haben, um mich bei diesem Projekt zu unterstützen. Danke, dass ihr dazu beigetragen habt.



## Vorwort

Es ist mir eine große Ehre, dieses Vorwort zu schreiben und zwar nicht nur, weil Brett Bartholomew seit vielen Jahren mein guter Freund und Kollege ist, sondern auch, weil ich daran glaube, dass es sinnvoll ist, Trainer mit gutem Material zu versorgen, damit sie die »Kunst« der Kommunikation besser verstehen. Richtige Kommunikation ist genauso eine Wissenschaft wie physisches Training. *Die Kunst, ein guter Trainer zu sein. Wie man mit Klienten kommuniziert, um das Beste aus ihnen herauszuholen*, bietet eine detaillierte Analyse der Wissenschaft der »Kunst der Kommunikation« und ist daher für alle Trainer von großer Bedeutung.

Brett ist prädestiniert dafür, dieses Buch zu schreiben, denn auf seinem Weg zum Top-Trainer hat er eine Menge Lehrgeld zahlen müssen. Er begann seine Karriere als unbezahlter Praktikant, wurde dann Assistenztrainer, Team-Coach und heute arbeitet er in erstklassigen Trainingszentren, wo er Top-Athleten und Angehörige des Militärs coacht. Brett ist bekannt dafür, zu jedem einen guten Draht zu haben. Er erforscht und lehrt nicht nur *Die Kunst, ein guter Trainer zu sein*, er lebt sie auch. Darum war ich so begeistert, als er mir erzählte, dass er seine persönlichen Erfahrungen in Buchform verewigen werde.

Die Zeit ist reif für dieses Buch.

In meiner eigenen Rolle als Ausbilder, Coach und Leiter eines Trainingszentrums ebenso wie durch meine mehr als 40-jährigen Recherchen über die Sportbranche hatte ich die Ehre und das außerordentliche

Vergnügen, die Welt zu bereisen und viele erstklassige Fachleute aus der Sportbranche kennenzulernen.

Obwohl ich Hunderte national und international erstklassige Organisationen in ganz unterschiedlichen Regionen besucht und unzählige erfolgreiche Führungskräfte aus der Sportbranche getroffen und von ihnen gelernt habe, hat es mich begeistert, Bretts Ausführungen über das, was viele als die *Soft Skills* des Coachings bezeichnen, zu lesen, denn dieses Thema muss durchdacht und verständlich präsentiert werden.

Ein aktuelles Thema im Sport ist das »Problem der Moderne«, wie ich es gerne nenne. Wenn es um Verhaltensänderungen oder Leistungsverbesserungen geht, neigen wir dazu, den Informationen der Massenmedien, der Technologie und den Wissenschaften zu vertrauen. Dabei konzentrieren wir uns nur auf bestimmte Themen und übersehen, dass es auch ausgewogenere Ansätze gibt. Das ist nicht besonders klug. Brett schließt diese Kluft, denn es geht ihm in seinem Buch nicht um die Frage, ob Wissenschaft *oder* Kunst, sondern darum, Wissenschaft *und* Kunst zu vereinen.

*Die Kunst, ein guter Trainer zu sein* gibt Einblicke in das Training von Menschen, die sich auf höchstem Niveau in sportlichen Leistungen hervortun. Ebenso gibt das Buch eine Übersicht über den neusten Stand der Forschung im Bereich Kommunikation, die nötig ist, um das Beste aus seinen Klienten herauszuholen. Nach der Lektüre des Buches sollten Trainer in der Lage sein, eine bessere Beziehung zu ihren Sportlern aufzubauen, was diese wiederum motiviert, bessere Leistungen zu bringen.

Das Buch befasst sich ausführlich mit vier Komponenten des Coachings: Vertrauen, Beziehungen, soziale Intelligenz und Zeit. Es erklärt, warum es nicht reicht, seine Sportler gut zu kennen, sondern dass man sich

selbst genauso gut kennen muss. Brett stellt deshalb Strategien vor, wie man sein tägliches Trainingsprogramm verbessern kann, um sich eine langjährige Karriere aufzubauen und ein Erbe zu hinterlassen.

Brett betont wiederholt, dass unser Ego der größte Feind des Coachings ist. Er selbst praktiziert was er lehrt, indem er Beiträge anderer erfolgreicher Trainer und Forscher in sein Buch aufnimmt, um es zu einem mächtigen Werkzeug zu machen, das in das Regal jedes leistungsorientierten Trainers gehört.

Ich hoffe, dass Bretts Buch Trainern und ihren Mitarbeitern helfen wird, *Die Kunst, ein guter Trainer zu sein* zu lernen, zu lehren und zu praktizieren. Es gibt schlagende Beweise dafür, dass *Conscious Coaching*, erlernt werden kann; nicht jedoch, ohne sich ernsthaft zu bemühen. Aber ich kann Ihnen versichern, dass die Mühe sich lohnen wird! Was gibt es Besseres, um seine Trainingsqualität zu verbessern, als sich mit Bretts Buch: *Die Kunst, ein guter Trainer zu sein* zu befassen? Ich ermutige Sie dazu, weiterzulesen! Ich bin davon überzeugt, Sie werden meine Ansicht teilen.

### **Dan Pfaff**

*Cheftrainer, ALTIS*

10 Olympische Spiele

49 Olympioniken (9 Medaillen)

51 Weltmeisterschaftswettkämpfer (9 Medaillen)

57 nationale Rekordhalter in den USA



# Einleitung

*Durch Weisheit wird ein Haus gebaut, durch Umsicht gewinnt es Bestand.*

*Buch der Sprichwörter (Einheitsübersetzung), 24:3*

Viel zu lange stellen sich angehende und praktizierende Leistungstrainer schon die Frage: »Welche Bücher oder Artikel soll ich lesen, um mehr über \_\_\_\_\_ zu erfahren?« Mit \_\_\_\_\_ meinen sie wissenschaftliche Themen wie Schnelligkeit, Beweglichkeit, Periodisierung, Entwicklung der körpereigenen Energiesysteme, Bewegungsscreening, Plyometrie, Krafttraining, Ernährung und Regeneration. Außer dem Interesse an eher technischem Wissen möchten Trainer erfahren, welche Zertifikate oder Abschlüsse sie erwerben und welche Konferenzen oder Workshops sie besuchen sollten. Alles in allem wollen sie ihre technischen Fertigkeiten verbessern, ihre Kenntnisse auf wissenschaftlicher Basis erweitern, ihren eigenen »Trainingskompass« oder die grundlegenden Prinzipien ihrer Arbeit weiterentwickeln. Wenn sie ihren unstillbaren Appetit auf neues Wissen noch mit einer Hingabe für ihre Sportler oder ihr Team (ein 24-Stunden-Job) verbinden, werden sie von den zur Verfügung stehende Informationen geradezu überrollt.

Genau aus diesem Grund kämpfen wir uns durch unzählige Bücher und Artikel, wir hören Podcasts und horten alle Informationen, die wir finden.

Dabei verzichten wir auf Schlaf und vernachlässigen unsere Familien – wir tun Dinge, von denen wir unseren Sportlern immer abraten –, um etwas über die schier unbegrenzten Möglichkeiten, Sportler schneller, stärker und leistungsfähiger zu machen, zu erfahren über die neusten und besten Ansätze der Bewegungsanalyse und der Verletzungsvermeidung, oder wie wir die Ernährung von Athleten und ihre Regenerationsphasen optimieren können. Wenn wir dann endlich Stapel von Büchern durchforstet, Konferenzen besucht und uns ausgetauscht haben, stehen uns theoretisch viele Strategien zur Verfügung, um erfolgreiche Trainingsprogramme zu erarbeiten. Doch sobald es darum geht, mit Menschen umzugehen, sind wir blank. Bitten Sie mal einen Leistungstrainer, Ihnen die Geschichte einer bestimmten Trainingsmethode zu erklären oder diskutieren Sie mit ihm über den Begründer einer speziellen Theorie und er wird Sie stundenlang zutexten. Aber wenn Sie ihn nach den Namen einiger Vordenker in Sachen Einfluss, Kommunikation und menschliche Interaktion fragen oder ihn bitten zu beschreiben, wie alles in unserem Leben, bis hin zu unserer Körpersprache, unsere Mitmenschen beeinflusst, werden Sie wahrscheinlich keine Antwort erhalten. Das ist wirklich bedenklich, denn Sportler sind keine Roboter, sondern Menschen. Und wenn Sie Sportler dazu bringen wollen, physisch voranzukommen, müssen Sie zuerst erreichen, dass sie sich psychisch und emotional entwickeln. Mithilfe der neusten Technologien können wir zwar heute vieles besser messen und organisieren, aber die besten Trainingsprogramme haben nichts mit Technologie zu tun, sondern mit menschlicher Entwicklung. Fazit: Es gibt kein Gerät, das einen Sportler so inspirieren und begeistern kann, wie ein emotional empfindsamer Trainer.

Es ist offensichtlich, dass Trainer (hiermit meine ich in diesem Buch besonders Kraft- und Ausdauertrainer) viele Ressourcen besitzen, um ihr Wissen über physiologisches und physisches Training zu erweitern. Was ihnen jedoch oft abgeht, ist das psychosoziale (oder sogar psychische) Know-how, um mit Sportlern richtig zu kommunizieren und das Beste



aus ihnen herauszuholen. Jeden Tag reden Kraft- und Ausdauertrainer mit ihren Sportlern über das richtige Training und die richtige Erholung, aber sie kommunizieren nicht immer in einer Sprache, die die Athleten verstehen oder auf eine Art und Weise, die sie auf einer persönlichen Ebene miteinander verbindet. Aus diesem Grund engagieren sich die Sportler nicht mit der nötigen Intensität, um den größtmöglichen Nutzen aus ihrem Training zu ziehen. Stattdessen stellen sie lieber auf Autopilot, weil Training eben »nötig« und zu ihrer täglichen Routine geworden ist. Manche Sportler trainieren vor sich hin, ohne den Sinn ihres Trainingsprogramms überhaupt zu verstehen. Das führt zu Verwirrungen und zu minimalen Anstrengungen anstatt zu der Leistung, die erbracht werden könnte, wenn Sportler und Trainer auf einer Wellenlänge wären und harmonisch zusammenarbeiten würden. Die Folgen davon sind eine Menge ungenutztes Potenzial, Apathie aufseiten der Sportler und Frustration bei vielen gut ausgebildeten Trainern, weil sie die Athleten nicht davon überzeugen können, sich um ihr Training und sich selbst zu »kümmern«. Auch das beste physiologische Programm ist wertlos, wenn es nicht richtig angewandt wird.

Die interpersonelle Dynamik zwischen Trainer und Sportler ist für den Trainingsprozess extrem wichtig. Tausende Trainer, ich inbegriffen, warten schon lange sehnsüchtig auf ein Buch, das erklärt, wie man diese Herausforderung meistern und das Engagement der Sportler durch bessere Kenntnisse ihres Verhaltens erhöhen kann. Ein Buch, das uns zeigt, wie wir uns in den Kopf eines Sportlers hineindenken können, um seine Sicht der Dinge besser zu verstehen. Ein Buch, das wir einem Praktikanten, einem Assistenztrainer oder sogar einem »alten Hasen« schenken können, um ihm dabei zu helfen, einen Funken in jedem Sportler zu zünden. Denn das ist letztendlich genauso wichtig, wie die richtige Menge an Gewichten beim Kraftaufbau und bei der Muskelhypertrophie auszuwählen. Ein Buch, das erklärt, wie man mit einem schwierigen Sportler umgeht, und das die unterschiedlichen Kommunikationsarten auf verschiedene

Individuen zuschneidet, weil jeder Sportler einen unterschiedlichen sportlichen, soziokulturellen und psychischen Hintergrund hat.

Man möchte meinen, ein solches Buch gäbe es bereits, denn Studien über effektive Kommunikation sind nicht neu. Es gibt sie seit fast 5000 Jahren, zum Beispiel Klassiker wie *Die Lehre des Ptahhotep*, die sich auf das 25. Jahrhundert vor Christi Geburt nach Ägypten zurückdatieren lassen. Heute gibt es ganze akademische Fachbereiche, die sich mit Kommunikation und Verhaltenswissenschaften beschäftigen. Aber wenn es um leicht zugängliche Informationen für die Leistungsmaximierung von Sportlern geht, findet man nichts. Sie machen mich jetzt sicher auf die »Ratgeber«-Abteilung Ihres Lieblingsbuchladens aufmerksam, aber die Bücher dort sind zwar rhetorisch gut und mit Idealismus geschrieben, jedoch nicht wissenschaftlich fundiert und vor allem nicht auf die Anforderungen des Hochleistungssports zugeschnitten. Und obwohl es zahlreiche Memoiren von Weltmeisterschaftstrainern gibt und Motivationswälzer für Sportler, fokussiert sich doch kaum ein Buch auf das menschliche Verhalten und wie man es bei Sportlern beeinflussen kann.

Dieses Buch möchte diese Lücke schließen.

Ich habe dieses Buch geschrieben, um andere Kraft- und Ausdauertrainer auf die Bedeutung des Erkennens, Erinnerens und Optimierens der menschlichen Komponente unserer Arbeit aufmerksam zu machen. Um unsere Leistung maximal zu steigern, sind sachliche, evidenzbasierte Trainingstechniken ein Muss. Genauso wichtig ist es aber, dass wir mit der Sportelite richtig kommunizieren, denn ein Trainingsprogramm ist nur so gut wie die Bereitschaft des Athleten, es umzusetzen.

Auf den folgenden Seiten lernen Sie Methoden kennen, die Ihnen dabei helfen werden, Ihre Kommunikationsfähigkeiten zu verbessern und die Lücke zwischen dem internen Antrieb Ihrer Sportler und Ihrer persön-

lichen Trainingspraxis zu schließen. Sie erhalten von mir ein auf Sie als Kraft- und Ausdauertrainer maßgeschneidertes Programm über die Wissenschaft der Kommunikation und der Verhaltensänderung. Nicht zuletzt werden die weltbesten Leistungstrainer ihre Erfahrungen mit Ihnen teilen und Beispiele dafür geben, wie man diese Wissenschaft auf das tägliche Training übertragen kann. Und obwohl sich dieses Buch auf Kraft- und Ausdauertrainer konzentriert, wird es jeder, der mit Motivationstraining zu tun hat, gut gebrauchen können.

Das Buch hat jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit und möchte auch keine schnellen Lösungen präsentieren. Coaching soll hier als eine Reise verstanden werden, als praktischer Prozess, der keine Abkürzungen kennt. Daher sind die Konzepte dieses Buches nur so wertvoll wie Ihre Bereitschaft, sie umzusetzen und auf sich zuzuschneiden, damit sie zu Ihrem persönlichen Trainingsstil passen. Ich verspreche Ihnen, vollkommen ehrlich zu sein und Ihnen alles offenzulegen. Dieses Buch enthält mein gesamtes Wissen, das ich durch Forschung, durch meine Beziehungen zu Sportlern und in der Praxis angesammelt habe. Ich möchte noch einmal betonen, dass der Wert dieses Buches nicht im bloßen Lesen liegt, sondern sich dann zeigt, wenn Sie alles Gelernte in der Interaktion mit Ihren Sportlern in die Tat umsetzen. Der erste Schritt in diese Richtung ist das Ziel, ein *Conscious Coach* [Die Bedeutung dieses Begriffs wird im Folgenden ausführlich erläutert. In Ermangelung einer geeigneten deutschen Übersetzung, die dem vielschichtigen Begriffsgehalt gerecht wird, bleibt die englische Bezeichnung bestehen. Anm. des Verlages] zu werden.

## Ein Conscious Coach werden

Das Spektrum, in dem sich die Fähigkeiten eines Kraft- und Ausdauertrainers bewegen können, ist breit. Einerseits gibt es schlecht ausgebildete und unkontrollierte Trainer, die Trainingstechniken anwenden, die

sich nicht an bewährten Verfahren orientieren und Sportlern sogar schaden können. Sie sind Weltmeister im Schwindeln, gehen mit schnellen Lösungen hausieren und haben kein echtes Interesse an langfristigen Erfolgen und Leistungsverbesserungen. Andererseits gibt es Trainer, die sehr mitteilsam sind. Diese Trainer glauben, dass die Wissenschaft des Trainings der alleinige Schlüssel zu ihrem Erfolg ist. Sie planen zwar ihr Trainingsprogramm bis ins letzte Detail, können aber überhaupt nicht verstehen, warum sich Sportler nicht daran halten.

Irgendwo dazwischen befindet sich der, wie ich ihn nenne, *Conscious Coach*. Lange habe ich den Begriff »Meister-Coach« verwendet, aber ich habe es gelassen, nachdem ich ein Zitat Ernest Hemingways gelesen hatte: »Wir sind alle Lehrlinge eines Handwerks, in dem keiner je Meister wird.« Hemingway trifft den Nagel auf den Kopf. So etwas wie einen »Meister-Coach« gibt es nämlich nicht. Die besten Trainer sind nicht deshalb so gut, weil sie sich als Meister verstehen, sondern weil sie ständig dazulernen wollen. Deshalb habe ich den Begriff *Conscious Coach* geprägt.

Ein *Conscious Coach* ist jemand, der den Überblick hat und in der Lage ist, die Wissenschaft und die Kunst des Trainings gleichermaßen zu gewichten. Er ist jemand, der die Technik zwar versteht, diese aber gerne an die Bedürfnisse seiner Sportler anpasst. Die Kunst des guten Trainings will vor allem die Ziele eines Sportlers herausfinden und sie in einen evidenzbasierten Trainingsprozess integrieren. Er möchte verstehen, was die Sportler wirklich bewegt, sodass er mit ihnen gemeinsam definieren kann, was genau erreicht werden soll, wie viel Anstrengung und Einsatz dies erfordert und wie Hindernisse, die sich einem in den Weg stellen, am besten überwunden werden können. Wenn Sie *Conscious Coaches* beobachten wird deutlich, dass sie zwar eine Strategie haben, diese aber auf einfache und natürliche Weise vermitteln. Das betrifft ihre Stimmlage und die Art, wie sie Übungen erklären, genauso wie ihre Beziehung zu den Sportlern und ihre eigene Körperhaltung.

*Conscious Coaches* trainieren mit ihren Sportlern, statt ihnen lediglich Anweisungen zu geben. Sie sind daher nicht autoritär, sondern möchten eine Verbindung zu ihren Sportlern herstellen. Gutes Training besteht für sie darin, Sportlern beizubringen, sich selbst zu trainieren, indem sie ihre Aufmerksamkeit auf die Trainingsmethode und das gewünschte Resultat lenken. Ihnen ist eine gute Beziehung zu den Sportlern wichtig und daher stellen sie ihnen persönliche Fragen, sind humorvoll und halten hier und da mal ein Schwätzchen mit ihnen. Sie haben begriffen, dass sich ein gutes Training nicht nur aus verschiedenen Übungen zusammensetzt. Erfolg stellt sich nämlich nur ein, wenn physische, psychische, emotionale und soziale Komponenten innerhalb des Trainingsprogramms berücksichtigt werden. Ein *Conscious Coach* muss deshalb mit all diesen Elementen vertraut sein. Meiner Meinung nach hilft dies Leistungstrainern dabei, ein auf dem Papier starres Trainingsprogramm dynamischer zu gestalten und so physische Veränderung bei den Sportlern herbeizuführen.

*Conscious Coaching* beruht vor allem auf Vertrauen. Vertrauen ist für die Beziehung zwischen Trainer und Sportler so wichtig wie die Luft zum Atmen. Wenn Ihre Sportler Ihnen vertrauen und Sie effektiv mit ihnen kommunizieren, führt das in den allermeisten Fällen zu positiven Ergebnissen und Spitzenleistungen. Es lässt Sie ein Gefühl dafür entwickeln, was einen Sportler wirklich bewegt, um für ihn ein evidenzbasiertes Programm erstellen zu können und es so zu vermitteln, dass er es versteht. Diese Fähigkeiten benötigen Leistungstrainer, wenn sie inner- und außerhalb der Welt des Sports etwas bewegen wollen. Wir verbringen sehr viel Zeit damit, die Körper der Sportler, frühere Verletzungen oder die Limitierungen ihres Bewegungsapparates zu studieren, aber viel zu wenig damit, uns mit ihrem Kopf auseinanderzusetzen, mit dem, was sie wirklich bewegt. Der Grund hierfür ist vielleicht, weil es einfacher ist, sich mit ihrer Physis zu befassen als mit ihren Gedanken. Letzteres benötigt nämlich eine gute Vertrauensbasis.

Wollen Sie sich von anderen in dieser Branche unterscheiden? Wenn Sie zeigen können, dass Sie als Coach den Körper und den Geist der Sportler trainieren können, werden die Athleten das bemerken. Also versuchen Sie, diese Fähigkeiten zu erwerben. Viele halten dies zwar für sinnvoll, sie schaffen es aber nicht und fragen sich, warum. Vertrauen aufzubauen und effektiv zu kommunizieren sind Fähigkeiten, die bisher nicht klar definiert und verstanden wurden, gar nicht zu sprechen davon, dass sie von Elitetrainern gelehrt oder entwickelt werden.

Wir befassen uns zwar mit der »Kunst des Trainings« und erlangen einige Kenntnisse darüber, aber dann denken wir nicht weiter über das Thema nach. Das reicht zwar für eine nette Präsentation auf einer Konferenz, um Zuhörer kurzfristig zu beeindrucken, wird aber dem Begriff in keiner Weise gerecht.

Kunst und Wissenschaft sind untrennbar miteinander verbunden, was die meisten Menschen aber nicht verstehen. Es gibt sogar eine Wissenschaft der Kunst, denn die Ursprünge der »Kunst des Trainierens« liegen in den wissenschaftlichen Erkenntnissen darüber, wie man eine Verbindung zu den Sportlern aufbaut und den Informationen, die man an sie weitergeben möchte, Sinn verleiht. Eine Verbindung kann man schon bei der ersten Begegnung aufbauen, während des Trainings oder wenn man einem Sportler dabei hilft, eine Durststrecke zu überstehen. Hierbei ist es egal, ob man einen der wichtigsten NFL-Spieler trainiert, einen Weltklasse-Boxer oder eine 55-jährige Frau, die ein paar Pfunde verlieren will. Bei allen beginnt ein erfolgreiches Training mit gelungener Kommunikation. Um besser zu verstehen, was damit gemeint ist, müssen wir uns anschauen, wie wir die neusten Erkenntnisse der Verhaltensforschung in unserer Praxis als Trainer verwenden können. Nur so können wir *Conscious Coaches* werden.

## KAPITEL 1

# Landkarten und ihre Bedeutung

*»Eine Landkarte ist nicht einfach eine Landkarte, sie hat eine tiefere Bedeutung; sie bildet Brücken zwischen dem Hier und dem Dort, zwischen disparaten Ideen, die wir vorher nicht miteinander verbunden haben.«*

Reif Larsen, *Die Karte meiner Träume*

Was sehen Sie, wenn Sie sich eine Landkarte anschauen? Für gewöhnlich sehen Sie verschiedene Ortschaften, die durch Autobahnen oder Schnellstraßen, durch Brücken oder andere Wege miteinander verbunden sind. Zumeist gibt es auch mehrere Möglichkeiten, ein Ziel zu erreichen. Manche Routen sind schneller, andere bieten tolle Blicke auf die Landschaft. Welchen Weg Sie wählen, hängt zumeist von Ihrer Bequemlichkeit ab, von der Sicherheit der Straßen und von Ihrem Zeitplan. Bei der Wahl der passenden Trainingseinheiten für meine Sportler habe ich mir immer vorgestellt, die Athleten seien Landkarten. Ich beziehe mich bei meiner Planung grundsätzlich auf fundierte Wissenschaften, die den Sportlern langfristig dabei helfen, ihre Ziele zu erreichen (dies

können spezielle physiologische Adaptionen sein oder eine Verbesserung der Technik). Zugleich muss ich jedes Trainingsprogramm jedoch auf den einzelnen Sportler zuschneiden. Erst später in meiner Laufbahn merkte ich, dass dies genauso für die Lehr- und Kommunikationsstrategien gilt, die ich bei meinen Athleten anwende.

Im Laufe Ihrer Zeit als Trainer, Manager, Lehrer und Führungskraft werden Sie zahlreiche »metaphorische« Straßen befahren. Auf vielen wird es physische und psychische Hindernisse geben, Schlaglöcher, Bodenwellen und Umwege. Das ist nicht weiter besorgniserregend, wenn man aufmerksam bleibt, sie rechtzeitig entdeckt und fahrtüchtig genug ist, sie zu umschiffen. Einen *Conscious Coach* zeichnet aus, dass er, egal wie beschädigt eine Straße auch sein mag, immer weiß, dass es einen Weg gibt, der ans Ziel führt.

## **Richtlinien und Strategien**

Die Straßen und die Topografie zu kennen ist zwar wichtig, dennoch sind Umwege unvermeidlich. Unser inneres Navigationssystem »berechnet« die Route dann neu und wir erreichen unser Ziel auf einem anderen Weg. Der Schlüssel hierzu ist die richtige Justierung unseres inneren Navigationsgeräts. Diese beruht auf dem richtigen Kompass. Ohne ihn macht unsere Landkarte wenig Sinn. Ihre Fähigkeit, Ihren Kompass effektiv zu nutzen, entscheidet darüber, wo Sie enden, wenn Sie sich verirrt haben oder in Not sind. Die verschiedenen Elemente unseres Trainingskompasses, die aus einem guten Trainer einen effektiven Lehrer und Kommunikator machen, sind: *Buy-In* und Vertrauen, gute Beziehungen, soziale Intelligenz und Zeit.

Im folgenden Abschnitt erkläre ich Ihnen mehr zu den einzelnen Komponenten. Ich werde sie wiederholt im Buch diskutieren, denn sie sind



fundamental wichtig für *Conscious Coaching*. Wenn Sie diese Kenntnisse und ein fundiertes Wissen über den menschlichen Körper besitzen, können Sie nicht nur ein guter, sondern sogar ein herausragender Trainer werden.

## Buy-In

Unterhalten Sie sich einmal mit irgendeinem Trainer über die Schlüsselemente der erfolgreichen Zusammenarbeit mit Sportlern. In kürzester Zeit wird er wahrscheinlich den Begriff *Buy-In* benutzen, den man mit Akzeptanz oder Vertrauen übersetzen kann. *Buy-In* ist ein begehrtes Gut für Trainer, denn echtes *Buy-In* entsteht dadurch, dass man Beziehungen aufbaut, die auf einem guten beidseitigen Verständnis basieren. Vertrauen ist für die menschliche Existenz von unschätzbarem Wert. Einfach alles basiert auf Vertrauen, obwohl wir das gar nicht richtig realisieren. Wir müssen darauf vertrauen, dass die Lenkung und die Bremsen unseres Wagens funktionieren, damit wir einem Hindernis auf der Straße ausweichen können, darauf, dass unser Gehalt pünktlich überwiesen wird, damit wir unsere Rechnungen begleichen können und darauf, dass unsere Familie und Freunde für uns da sind, wenn wir Probleme haben. Vertrauen ist der Antrieb für Wachstum, Fortschritt und Handlungen aller Art. Im Trainingsbereich könnte man Vertrauen mit einem Lagerfeuer vergleichen, das man zusammen entfacht. Auch das braucht seine Zeit. Vertrauen sollte wie ein beständig brennendes Feuer sein, das unseren Weg erhellt. Eine vertrauensvolle Beziehung zu unseren Sportlern zeichnet sich dadurch aus, dass wir in ihnen ein Feuer entfachen, und mehr noch, dass wir gemeinsam mit ihnen für etwas brennen.

*Manche mögen den Begriff »Buy-In« nicht. Sie fragen sich, warum wieder ein neuer Begriff eingeführt werden muss, wenn man doch genauso gut von Akzeptanz oder Vertrauen sprechen könnte. Ich verstehe, dass einige so reagieren, wenn sie den Begriff hören und dass andere vielleicht sogar*

*annehmen, er sei mit negativen Konnotationen verbunden, da er aus der Wirtschaft kommt. Die Wahrheit ist jedoch, dass »Buy-In« nur dann negativ besetzt ist, wenn der Begriff falsch benutzt wird, was leider allzu oft vorkommt. Ich meine mit dem Begriff jedoch nicht, dass wir jemandem etwas verkaufen wollen, was er nicht braucht oder dass wir unsere Sportler davon überzeugen wollen, sich unserem Masterplan zu unterwerfen. Der Kontext des Begriffs ist entscheidend und nicht der Begriff allein. Ich verwende »Buy-In« an einigen Stellen in diesem Buch und möchte Sie bitten, ihn in meinem Kontext und in meiner Art zu verstehen.*

Das Wichtigste in unserem Beruf als Trainer ist nicht die Deutungen irgendwelcher Fachtermini, sondern die Tatsache, dass echtes *Buy-In* immer auf dem Vertrauen beruht, das Sportler und Coach miteinander verbindet. Andere Trainer fragen mich oft, wie ich es schaffe, mir mit meinen Sportlern *Buy-In* zu verschaffen. Mir liegt es fern, diese Frage falsch zu verstehen, denn ich weiß ja, dass sie gut gemeint ist. Aber ich versuche dann immer zu betonen, dass *Buy-In* nichts ist, das man sich verschaffen, das man dauerhaft besitzen oder passiv erwerben kann. Es ist eher ein Gefühl, das sich im Laufe der Zeit aufbaut und durch Loyalität und positive Ergebnisse erhalten wird.

Echtes *Buy-In* kann sich nur durch die Beziehung, die wir zu unseren Sportlern haben, entwickeln. Langfristig erhalten wird *Buy-In* durch gegenseitigen Respekt und unsere Kommunikationsfähigkeiten, die eine Brücke schlagen zwischen der nüchternen Trainingswissenschaft, die wir als Coaches so lieben, und der Wahrnehmung der Sportler beim Training. *Buy-In* ist sehr wichtig für *Conscious Coaching*, da es eine Verbindung zwischen uns und den Sportlern, die wir betreuen und anleiten, herstellt.

»Aber wie mache ich das, wenn ich nicht genug Zeit habe?«, fragen Sie sich jetzt vielleicht. Mir erscheint das wie eine Ausrede. Viele aus dem

Kraft- und Ausdauerbereich brüsten sich damit, wahre Arbeitstiere zu sein – sie sind die Ersten, die kommen und die Letzten, die gehen – und dass sie mehr Zeit mit ihren Sportlern verbringen als jeder andere Trainer ihres Teams. Wenn das denn wahr ist, wieso haben sie dann keine Zeit? Keiner will, dass sich die Sportler »auf die Couch legen«, wie mein früherer Kollege Joel Sanders es genannt hat. Hier geht es nicht um eine tiefenpsychologische Erforschung ihrer dunkelsten Geheimnisse. Wir reden lediglich von einer Unterhaltung! Dale Carnegie hat uns gelehrt, dass der Aufbau von Beziehungen damit beginnt, Interesse für andere zu zeigen. Wenn *Buy-In* also wichtig ist, damit die Sportler ihre Ziele erreichen, kann man daraus schlussfolgern, dass Beziehungen wichtig für den *Buy-In* sind.

## Beziehungen

Der Begriff der Beziehung umfasst zwei Dinge: zum einen die gegenseitige Abhängigkeit zweier Individuen, die zusammenarbeiten, um gemeinsame Ziele zu erreichen, zum anderen eine gemeinsame Verständnisebene (Knowles, Shanmugam, Lorimer, 2015). Im Sportbereich gilt eine Beziehung als »soziales Mittel« auf dem oft langen Weg zur erfolgreichen Leistung, wobei positive Beziehungen die Leistung verbessern und negative den Leistungsfortschritt und die persönliche Entwicklung hemmen oder stören können (Knowles, Shanmugam, Lorimer, 2015). Dr. Sophia Jowett, die sich in ihrer Forschung auf zwischenmenschliche Beziehungen im Bereich Sport und Training konzentriert, glaubt, dass die Beziehung zwischen Trainer und Sportler aus den Elementen Erfolg und Effektivität besteht (2005). Der Erfolg bezieht sich auf die Fortentwicklung der eigenen Fähigkeiten und auf die Wettkampfergebnisse, die Effektivität konzentriert sich auf die persönliche Befriedigung und die Entwicklung einer vertrauensvollen Verbindung. Gute Beziehungen sind die Voraussetzung dafür, dass wir Einfluss auf andere haben und sie auf uns. Schon zu Zeiten der Jäger und Sammler waren gute Beziehun-

gen lebensnotwendig. Viele Evolutionspsychologen postulieren, dass die Fähigkeit zu kooperieren den Menschen dabei geholfen hat, sich an die Spitze der Evolution zu arbeiten. Wenn ein Einzelner oder ein Stamm ein großes Tier erlegt hatte, teilte er es mit anderen, weil er in Zukunft vielleicht darauf angewiesen sein würde, dass andere mit ihm teilten. Diese Beziehungen waren der Schlüssel zum Überleben. Wenn man sich die Sportkultur anschaut, erkennt man, dass sich in dieser Hinsicht eigentlich nicht viel verändert hat, obwohl heute der nächste Supermarkt nie weit ist. Der Erfolg eines Trainer-Sportler-Gespans, eines Teams und sogar der Gremien der Sportpolitik beruht weitgehend auf guten Beziehungen. (Weitere Ausführungen zum 3+1-Modell und zu den wissenschaftlichen Rahmenbedingungen, um Beziehungen aufzubauen, finden Sie im Anhang.)

## **Soziale Intelligenz**

Die Definition, die ich für soziale Intelligenz zugrunde lege, ist von dem international bekannten Sozialwissenschaftler Professor Dr. Ross Honeywill inspiriert. Mit sozialer Intelligenz meint Honeywill die einzigartige Fähigkeit des Menschen, soziale Beziehungen aufzubauen und diese zu steuern und zu beeinflussen. Andere Autoren, wie Daniel Goleman, Robert Greene und E. L. Thorndike (der Begründer des Begriffs im Jahr 1920), haben ebenso über soziale Intelligenz geforscht. Obwohl sie alle wichtige Beiträge zum Verständnis der sozialen Intelligenz geleistet haben, haben sie nicht herausgearbeitet, welche wichtige Rolle die soziale Intelligenz beim täglichen Leistungstraining einnimmt – besonders dann, wenn man mit Sportlern zusammenarbeitet, die unterschiedliche Hintergründe haben, und man individuelle Strategien entwickeln muss, um ihr Verhalten zu beeinflussen. In ihrem Buch aus dem Jahr 2014, *The Upside to Your Dark Side: Why Being Your Whole Self – Not Just Your »Good« Self – Drives Success and Fulfillment*, schlagen die Autoren Todd Kashdan und Robert Biswas-Diener einen anderen Weg vor. Statt von

»sozialer Intelligenz« sprechen sie von »sozialer Beweglichkeit« und bezeichnen damit die Fähigkeit, Situationen richtig zu beurteilen und unser Verhalten an die jeweiligen Umstände anzupassen. Diese beiden Definitionen und viele andere laufen darauf hinaus, »im Umgang mit Menschen ›schlau‹ zu sein«. Die Forschung, die diese Definitionen stützt, ist weltweit anerkannt, und jetzt liegt es an uns, sie im Trainingsbereich anzuwenden.

Ich bin der Ansicht, dass wahre Intelligenz die Fähigkeit eines Individuums ist, nicht an unwichtigen Dingen festzuhalten. Um dies zu veranschaulichen, stellen Sie sich bitte vor, Sie genießen gerade einen Grillabend mit Freunden und Familie. Die Sonne scheint, Sie haben ein erfrischendes Getränk in der Hand und sind umgeben von Menschen, die Sie mögen. Der Tag könnte nicht perfekter sein. Jetzt stellen Sie sich vor, Ihr Freund, nennen wir ihn Jim, erzählt Ihnen etwas aus seinem Leben. Er berichtet, dass er jetzt mit einem Kollegen dreimal pro Woche nach der Arbeit Basketball spielt, weil seine sitzende Tätigkeit so monoton ist. Auch wenn Sie diese Geschichte nicht von den Socken holt oder Sie Basketball nicht besonders mögen, folgen Sie Ihrem Freund wahrscheinlich aufmerksam, weil Sie sich freuen, dass er einen Sport gefunden hat, der ihm gefällt. Stellen Sie sich nun vor, er erzählt Ihnen, welche Farbe sein T-Shirt hat, welche Schuhe sein Kollege trägt, welche durchschnittliche Punktezahl beide erreichen, zu welcher Zeit sie spielen und wie viel der Ball gekostet hat.

Sind diese Details für die Geschichte wichtig? Wahrscheinlich nicht. Aber wie würde Jim reagieren, wenn Sie ihm genau diese Fragen stellen würden? Er würde sich sicher wundern, warum um alles in der Welt Sie ihm diese irrelevanten Fragen stellen. Dennoch halten sich viele »intelligente« Menschen an Nebensächlichkeiten auf und konzentrieren sich nicht auf das Wesentliche. In ihrem Buch *Was bleibt: Wie die richtige Story Ihre Werbung unwiderstehlich macht*, bezeichnen

Chip und Dan Heath dies als den »Kern« einer Botschaft. Andere zu korrigieren oder auf seine Meinung zu pochen, ist der sicherste Weg, jede Beziehung zu zerstören. Sie werden den Ruf davontragen, nervig oder rechthaberisch zu sein. Und das ist das genaue Gegenteil von sozialer Intelligenz.

Das Markenzeichen eines sozial intelligenten Individuums ist, dass es sich in nahezu jedes soziale Gefüge einfinden kann. Viele in unserer Branche (oder ähnlichen) müssen noch lernen, dass es nicht darum geht, der klügste Mensch im Raum zu sein, sondern darum, in anderen Menschen lesen zu können, mit den gewonnenen Informationen auch etwas anzufangen, sowie in einer Sprache zu sprechen, die andere verstehen. Kommunikationsfähigkeiten wie aufmerksames und analytisches Zuhören, eine offene Körpersprache, Humor und eine gute Beobachtungsgabe helfen uns, diese notwendige und wichtige Eigenschaft zu erlernen. Wir lenken gerne die Aufmerksamkeit auf Dinge, die unseren Status stärken, unsere Einzigartigkeit betonen oder unsere Sorgen und unsere Interessen hervorheben. In diesem Punkt unterscheiden sich Menschen von anderen Lebewesen. Dr. Thomas de Zengotita, ein ehemaliger Professor für Anthropologie an der Columbia University, der heute an der Dalton School und dem Draper Graduate Programm der NYU lehrt sowie freier Redakteur des *Harper's Magazine* ist, schreibt, dass »alle Säugetiere Aufmerksamkeit möchten, aber nur Menschen Anerkennung brauchen« (Parr, 2015). Es ist tatsächlich möglich, durch bloßes Zuhören und durch das Zeigen von Anerkennung physiologische Reaktionen hervorzurufen, die Gefühle von Verbundenheit und Entspannung auslösen. Dies zu wissen ist von Vorteil, wenn man die Aufmerksamkeit einer Person auf sich ziehen und sie empfänglicher für die eigene Botschaft machen will. Das Konzept der emotionalen Bringschuld wird in Kapitel 4 behandelt, dort werden Sie lernen, welche Strategien Sie anwenden müssen, um solche Reaktionen bei Ihrem Zuhörer hervorzurufen.