

Bernhard Peters

# FÜHRUNGS-SPIEL



**BERNHARD PETERS**

mit Hans-Dieter Hermann  
und Moritz Müller-Wirth

# FÜHRUNGS SPIEL

Menschen begeistern,  
Teams formen,  
Siegen lernen –  
Nutzen Sie die  
Erfolgsgeheimnisse  
des Spitzensports

**HEYNE <**



Verlagsgruppe Random House FSC-DEU-0100  
Das für dieses Buch verwendete  
FSC-zertifizierte Papier *Munken Premium Cream*  
liefert Arctic Paper Munkedals AB, Schweden.

Redaktion: Dunja Reulein, München

Copyright © 2008 by Wilhelm Heyne Verlag, München,  
in der Verlagsgruppe Random House GmbH  
Umschlaggestaltung: Hauptmann und Kompanie Werbeagentur,  
München – Zürich  
Foto Umschlagrückseite: firo sportphoto  
Satz: C. Schaber Datentechnik, Wels  
Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck  
Printed in Germany 2008

ISBN 978-3-453-15433-9

# INHALT

## VORWORT

Die fünfte Dimension – von JÜRGEN KLINSMANN .....	9
--	---

Danksagung .....	13
------------------	----

## KAPITEL 1

Mensch, Trainer! oder: Wie ich lernte, Weltmeister zu werden .....	17
---	----

## KAPITEL 2

Wer führen will, muss sich führen lassen: Menschen begeistern, Teams formen, Siegen lernen .....	39
--	----

Die Basis: Kommunizieren – Information entsteht beim Empfänger .....	39
Motivieren: Führung muss bewegen .....	58
Emotionalisieren: Gefühle fördern mit Gefühl .....	72
Analysieren: Keine Maßnahme ohne Grund .....	85
Planen: Flexibel sein durch Akribie .....	95
Verändern: Erfolg fordert den nächsten Schritt .....	109
Formen: Teams brauchen eine Handschrift .....	120

Begleiten: Verantwortung weist den Weg .....	134
Differenzieren: Individuell statt gleich .....	146
Vertrauen: Durch Nähe zum Erfolg .....	158
Entscheiden: Wer auswählt, verletzt .....	174

### KAPITEL 3

Erfolgreich sein, erfolgreich bleiben: Was Führungskräfte brauchen, um dauerhaft Höchstleistung zu bringen .....	191
Vorbemerkung .....	191
Der weise Diktator: Pedant, Partner, Psychologe .....	192
Selbstvertrauen: Nur wer sicher ist, kann Sicherheit geben .....	199
Work-Life-Balance: Das private Umfeld als Erfolgskriterium .....	206
Wechselspiel: Zwischen Anspannung und Entspannung .....	214
Außen vor: Warum sich Führungskräfte gelegentlich abschotten müssen .....	221
Trainer brauchen Trainer: Professionelle Unterstützung im Hochleistungsbereich .....	226
Nachspiel: Über den Umgang mit Erfolg und Misserfolg .....	231
Risiko Erfolg: Besonders Sieger müssen lernen .....	238
Weiter! Immer weiter? Chancen und Grenzen der Selbstmotivation .....	243
Schluss! Aus! Vorbei? Wann es Zeit ist zu gehen .....	249

## EPILOG

Zuhause in der Fremde:

Wie aus zwei Affären mit dem Fußball  
eine stabile Beziehung wurde ..... 257

Leben lernen (1): Wie ich als

»Klinsmanns Hockeytrainer« um ein Haar  
den deutschen Fußball ruiniert hätte ..... 259

Leben lernen (2): Als Weltmeister in der Provinz ..... 270

Die Metamorphose – von PHILIPP CRONE ..... 277

Bildnachweis ..... 287





## VORWORT

# Die fünfte Dimension

VON JÜRGEN KLINSMANN

In den USA hält sich seit Jahren ein Buch auf den Bestsellerlisten, das ein überaus erfolgreicher Basketballtrainer geschrieben hat und das inzwischen nicht nur in der Sportwelt Kultcharakter hat. Es heißt *Leading with the heart*, mit dem Herzen führen, der Name des Autors ist Mike Krzyzewski, in Amerika nur als »Coach K.« bekannt. Im Sommer 2008 wird er das Basketballteam der USA bei den Olympischen Spielen in Peking betreuen. In seinem Buch beschreibt Coach K. sein Erfolgsrezept einer emotionalen Führung, eines »ganzheitlichen« Ansatzes, der neben den Körpern seiner Spieler auch deren Herz mit einschließt. Es ist ein typisch amerikanisches Buch, viele Dinge, die K. beschreibt, lassen sich auf die deutsche Sportwelt nicht eins zu eins übertragen. Schon lange habe ich mich gefragt, warum ein solches Buch nicht auch in Deutschland und für den deutschen Sport, ja, für alle, die Teams führen und Menschen motivieren wollen, geschrieben wurde. Als Bernhard Peters mir dann erzählte, dass er dabei sei, ein solches Projekt anzugehen, habe ich ihn deshalb sehr ermuntert.

Ich kenne Bernhard Peters seit dem Sommer 2004. Wie wir fast zueinanderkamen und dann doch nicht, beschreibt er treffend im vierten Kapitel dieses Buches. Dass Bernhard

Peters seit dieser Zeit als »Klinsmanns Hockeytrainer« ins öffentliche Bewusstsein eingegangen ist, macht mich stolz und nachdenklich zugleich. Stolz, weil inzwischen alle Ideen und Konzepte, die wir schon damals umsetzen wollten, nicht mehr bekämpft, sondern an allen zentralen Stellen des deutschen Sports und somit auch des deutschen Fußballs verfolgt und langsam auch umgesetzt werden. Nachdenklich, weil der Begriff »Klinsmanns Hockeytrainer« damals genutzt wurde, um meine Idee, ihn zum Sportdirektor des Deutschen Fußballbundes zu machen, lächerlich zu machen. Insofern freut es mich sehr, dass Bernhard inzwischen seine Vorstellungen zu Trainerausbildung und Teambuilding, zu Menschenführung, Leistungsmaximierung und Persönlichkeitsentwicklung im Deutschen Fußballbund an zentraler Stelle einbringen kann.

Die wichtigste Botschaft von Bernhard Peters lautet: Wer führen will, im Sport, aber auch in jedem anderen Bereich, muss neben den messbaren Anforderungen auch die Persönlichkeit, den Charakter, das private Umfeld und nicht zuletzt die Gefühle der ihm anvertrauten Menschen berücksichtigen. Er muss sie nicht nur fordern, sondern auch fördern, er muss sie antreiben, aber auch begleiten. Er muss ein Diktator sein können, aber eben auch Partner und Psychologe. Kein Sportler wird auf die Dauer seine optimale Leistung abrufen können, wenn er nicht auch seine Persönlichkeit weiterentwickelt. Kein Trainer wird als Führungsperson überzeugen und Erfolg haben, wenn er nicht bereit ist, auch sich selbst immer wieder anzutreiben und sich fortzubilden. Und ein Team ist erst dann optimal zusammengesetzt, wenn nicht zwangsläufig die besten zu Verfügung stehenden Akteure, sondern jene zusammenkommen, die auch charakterlich am besten zueinanderpassen. Nach meiner festen Überzeugung sind es genau diese Fragen und die Antworten darauf, die den Unterschied ausmachen, die letzten fünf Prozent zwischen Hoch- und Höchstleistung. Die Eckpfeiler der bisherigen Führungs-

lehre für Trainer sind: Technik, Taktik, Fitness und Psychologie. Die Methode der »Emotionalen Führung«, die Bernhard Peters in diesem Buch beschreibt und mit der ich mich in den letzten Jahren intensiv beschäftigt habe, nenne ich die »Fünfte Dimension«. Sie wird, sie muss auf die vier anderen Dimensionen abstrahlen, sie überlagern.

Aus diesen und anderen Erkenntnissen entwickelt Bernhard Peters seine ganz eigene Philosophie, die er im zweiten Kapitel dieses Buches ausführlich und systematisch beschreibt: Wie komme ich zu der richtigen Entscheidung? Kann ich und wie muss ich motivieren? Wie schaffe ich es, an die Gefühle der Spieler heranzukommen, sie zu emotionalisieren? Wann endet die Analyse und beginnt die Phase des Planens? Und, vor allem: Warum ist Kommunikation nicht alles, aber ohne Kommunikation alles nichts?

Als ich im Sommer 2004 das Amt des Fußballbundestrainers übernahm, wusste ich, dass ich innerhalb kürzester Zeit eine kleine Gruppe an verlässlichen Menschen um mich herum zusammenstellen musste, auf deren Rat ich hören, auf deren Erfahrung im Trainergeschäft ich bauen konnte. Bernhard Peters gehörte auch zu ihnen, obwohl er damals ja gerade dabei war, den Höhepunkt seiner eigenen Trainerkarriere, den Gewinn der Hockey-Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland, vorzubereiten. Dass ihm dabei gelang, was im Mannschaftssport noch niemals einem deutschen Trainer gelungen war, nämlich einen Weltmeistertitel zu verteidigen, ist ein Beweis für die Kraft seiner Führungsphilosophie, so wie er sie in diesem Buch beschreibt. In den ersten Monaten meiner Trainertätigkeit fand er trotzdem noch die Zeit zu intensiven Gesprächen, in denen er mich und meinen Trainerstab an seinen Erfahrungen und Ideen teilhaben ließ. Von den Dingen, die wir in der folgenden Zeit auch für unsere Planungen übernommen haben, bleibt mir ein damals zentrales Anliegen von Bernhard in Erinnerung: Nur wer als Trainer immer weiter bereit ist zu lernen, sich in Frage zu stellen, wird dauer-

haft erfolgreich sein. Im dritten Kapitel dieses Buches geht es genau um diese Fragen: Wie schaffe ich es, meine eigene Identität als Trainer zu entwickeln, fortzuentwickeln? Wie kann es gelingen, dass sich meine Methoden nicht abnutzen? Was kann ich aus Misserfolgen, was muss ich aber aus Erfolgen lernen? Wie schaffe ich es, mich immer wieder zu motivieren? Und schließlich: Wie merke ich, wann es Zeit ist, zu gehen? Für mich als Trainer, aber auch als Mensch unabhängig von meinen Erfahrungen im Sport, waren diese Kapitel besonders spannend zu lesen. Einiges dabei hat mich persönlich sehr berührt.

Vielleicht schaffen wir es ja eines Tages, doch noch einmal eng zusammenzuarbeiten. Ich könnte mir das jedenfalls sehr gut vorstellen. Bis dahin halte ich mich, wie hoffentlich viele andere, die sich mit der Führung von Menschen beschäftigen, an dieses Buch.

## DANKSAGUNG

21 Jahre war ich Trainer beim Deutschen Hockey-Bund, gewann etliche internationale Titel, wurde zuletzt zweimal hintereinander Weltmeister mit der Herrennationalmannschaft. Seit fast zwei Jahren nun bin ich Direktor für Sport- und Nachwuchsförderung bei 1899 Hoffenheim und begleite deren spannende Entwicklung im Profifußball. Das alles ist vor allem Grund zu großer Dankbarkeit. Es ist aber auch Anlass, innezuhalten und zu überlegen, welches dabei die wesentlichen Aspekte waren, die charakteristischen Merkmale und Ziele meiner bisherigen Arbeit. Drei Punkte erscheinen mir dabei wesentlich:

- Ich will bei den Menschen, mit denen ich arbeite, Emotionen wecken, sie für unsere gemeinsame Arbeit begeistern.
- Meine Aufgabe ist dabei, diese Menschen als Individualisten zu einer Mannschaft, zu einer Gemeinschaft zusammenzuführen, aus ihnen ein funktionierendes Team zu formen.
- Hinter allem steht immer der unbedingte Wille zum Erfolg: Ich wollte mit diesen Menschen und Teams, die mir anvertraut wurden, ganz oben stehen, ich wollte mit ihnen siegen lernen.

Das verbindende Element jedoch war: Auch ich selbst wollte unbedingt lernen, mich weiterentwickeln – mit Hilfe meiner Spieler, aber auch mit Hilfe von Fachleuten, die ich um mich versammelte.

Im Lauf der letzten Jahre durfte ich erfahren, dass meine Methoden nicht nur bei Sportlern, sondern auch bei Führungskräften aus anderen Bereichen auf großes Interesse stießen. Ich hielt Vorträge vor Managern und in Unternehmen unterschiedlicher Größe. Doch, wie von manchem angeregt, darüber ein Buch zu schreiben? Das schien mir doch etwas vermessen.

Es war dann unser Mitautor und Freund, der Sportpsychologe Hans-Dieter Hermann, der mir das Buchprojekt immer wieder nahebrachte und mich schließlich überzeugte, meine Ideen zu strukturieren und niederzuschreiben. Schnell war klar, dass meine Erfolge im Sport in einem solchen Buch als Beispiel dienen sollten: für Methoden und Strategien emotionaler Führung, die nach meiner festen Überzeugung vom Spitzensport auf das (Berufs-)Leben all jener übertragbar sind, die sich mit Menschen umgeben, mit ihnen arbeiten und Erfolge erringen wollen. Vorangestellt habe ich ein Kapitel, in dem ich meinen eigenen Werdegang schildere. Das schien mir wichtig für das Verständnis meiner Methoden. Dem Leser will ich diese biografischen Passagen jedoch genauso wenig aufdrängen wie jenes Kapitel, in dem ich beschreibe, wie ich schließlich vom Hockey zum Fußball fand. Wer also gleich einsteigen will in die Materie, in Theorie und Praxis des Führens, der kann die Lektüre mit dem 2. Kapitel beginnen.

Dass dies nun alles tatsächlich gedruckt vorliegt, verdanke ich einigen Menschen, denen ich hier von Herzen danken will. Da ist zunächst meine Frau Britta. Ihre Rolle für meine Entwicklung als Mensch und Trainer in ein paar Worten zu beschreiben, das kann nicht gelingen. Deshalb habe ich ihr im dritten Kapitel des Buches einen eigenen Abschnitt gewidmet.

Dann sind da diese großartigen Kerle aus den verschiedenen Hockey-Nationalmannschaften. Dafür, dass ich sie über so viele Jahre begleiten durfte – und auch, dass sie mich in manchen Situationen ertragen und getragen haben –, bin ich

allen von Herzen dankbar. Durch ihre Ehrlichkeit und Direktheit habe ich unglaublich viel gelernt, nur so konnte ich als Mensch wachsen. Stellvertretend für alle meine Jungs spreche ich einige, mit denen ich über einen besonders langen Zeitraum zusammenarbeitete, in dem Buch direkt an.

Eine ganz besondere Bedeutung für das Gelingen dieses Vorhabens hatte der *ZEIT*-Journalist Moritz Müller-Wirth. Mit viel (Sprach-)Gefühl, Ruhe und Respekt für mich und meine Arbeit hat er uns alle immer wieder motiviert und dabei auch seine reichhaltigen eigenen Erfahrungen im Umgang mit Menschen mit eingebracht. Moritz ist im Laufe dieses Projekts zu einem vertrauensvollen Gesprächspartner und Freund geworden.

Nicht nur, weil er gewissermaßen der Initiator unseres Projekts ist, bin ich Hans-Dieter Hermann zu größtem Dank verpflichtet. Durch ihn bin ich in unzähligen wichtigen Diskussionen zur Führung der Hockey-Nationalmannschaft in den letzten Jahren gereift. Diese Gespräche haben unsere gemeinsame Arbeit, auch an diesem Buch, wunderbar befruchtet. Seine immense praktische wie theoretische Erfahrung bezüglich der emotionalen Führung im Hochleistungsbereich war insbesondere für Verallgemeinerungen meiner Führungslehre von unschätzbarem Wert.

Unglaublich freue ich mich, dass die spielerischen Aushängeschilder meiner Trainerkarriere, die Nationalspieler Florian Kunz und Philipp Crone, sich intensiv eingebracht haben, während dieses Buch entstand, genauso wie mein langjähriger Freund und Nationalmannschaftsmanager Dieter Schuermann. Er hat über eine lange Zeit meine legendäre Ungeduld ertragen. Ohne seinen Weitblick, seine Toleranz und seine perfekte Organisation hätten wir keine einzige Medaille gewonnen. Da bin ich mir sicher!

Lothar Linz, unser Sport-Psychologe in den Jahren 2000 bis 2004, hatte massiven Anteil an meiner Entwicklung als Trainer. Für das vorliegende Buch hat er diesen Zeitraum

noch einmal intensiv reflektiert. Viele seiner Gedanken sind in den Text eingeflossen.

Und natürlich gilt mein Dank Jürgen Klinsmann, nicht nur für sein Vorwort. Mit ihm habe ich über einen längeren Zeitraum immer wieder ganz viele Themen diskutiert, die sich in dem Buch wiederfinden. Zuletzt bei einem Besuch bei Jürgen in den USA hat er uns mit seiner großen Fachkenntnis im Bereich der emotionalen Führung wichtige Hinweise gegeben. Ich freue mich, dass er nun beim FC Bayern München seine Ideen wieder dem deutschen Fußball zur Verfügung stellt.

Mit Trainer Ralf Rangnick, mit Manager Jan Schindelmeiser und unserem Mitarbeiter Dirk Rittmüller habe ich in Hofenheim immer wieder meine Thesen und Theorien erörtert. Alle drei waren treue Unterstützer und wichtige Ratgeber.

Auch im Namen meiner beiden Mitautoren will ich der unermüdlichen Aya Weinert danken, die nicht nur unsere anfänglich etwas chaotischen, auf Kassette festgehaltenen Diskussionen abtippte, sondern auch unsere Manuskripte akribisch und kritisch gegenlas – und in zahlreichen Fällen entscheidend verbesserte.

Schließlich gilt mein großer Respekt dem Heyne Verlag und der Lektorin Andrea Kunstmann, die unsere Arbeit wohlwollend, motivierend und mit wichtigen Hinweisen begleitete.

BERNHARD PETERS, im April 2008



## Mensch, Trainer! oder: Wie ich lernte, Weltmeister zu werden

Hockey war mein Leben. Zugegeben, kein besonders ausgefallener Satz für den Beginn einer Rückschau, es klingt eher nach der Abschiedsrede eines Funktionärs auf einen verdienten Mitarbeiter, der nach 50 Jahren Verbandszugehörigkeit in Rente geht: Hockey war *sein* Leben. Ich hingegen bin im Augenblick noch ein ganzes Stück von der Rente entfernt und voraussichtlich, nein: ganz sicher wird auch niemals jemand eine Abschiedsrede auf mich halten, die mit diesen Worten beginnt. Trotzdem soll der Satz am Anfang dieses Kapitels stehen. Ganz einfach, weil er präzise und eigentlich auch ziemlich nüchtern zusammenfasst, was mich zu dem machte, was ich bin: als Trainer, als Vater und Ehemann, als Freund, als Mensch. Und ganz nebenbei kann man diesem Satz auch entnehmen, dass eine entscheidende Phase meines Lebens inzwischen abgeschlossen ist. Also, ganz im Ernst: Hockey war mein Leben.

Dass es so kommen würde, zeichnete sich schon vergleichsweise früh ab. Mit meinen Eltern, drei Brüdern und einer Schwester wuchs ich in Rheine, einer Kleinstadt in Westfalen, auf. Zum Hockey kam ich über einen Freund. Wir gingen zusammen aufs Gymnasium und tauschten immer häufiger den Parkplatz hinter dem Haus meiner Eltern, auf dem wir Fußball spielten und Hennes Weisweilers berühmter Mönchengladbacher Fohlenelf nacheiferten, gegen den holp-

rigen Naturrasen unseres Hockeyclubs, auf dem wir zweimal pro Woche trainierten. Was mich allerdings rückblickend selbst etwas überrascht, ist der Umstand, dass diese Begeisterung schon weit vor dem Abitur in einen klar artikulierten Berufswunsch mündete: Schon mit 16 Jahren wollte ich Hockeytrainer werden.

Doch zunächst spielte ich als Mittelfeldspieler, und das gar nicht mal schlecht, in den Jugendmannschaften des RTHC Rheine. Doch viel aufregender erschien mir schon damals ein Nebenjob, der mir angetragen wurde: Ich durfte, noch keine 16 Jahre alt, gemeinsam mit meinem Bruder Gerd die Kinder-Hockeymannschaft unseres Vereins trainieren. Ein, wie sich zeigen sollte, folgeschweres Angebot, das nicht zufällig kam, denn ich hatte mich als junger Spieler bereits sehr für die Arbeit der Jugendleiter im Verein interessiert und auch an deren Planungsbesprechungen und konzeptionellen Sitzungen teilgenommen.

Folgerichtig begann ich nach dem Abitur ein Studium an der Sporthochschule Köln. Außerdem wechselte ich als Spieler zur Bundesligamannschaft von Schwarz-Weiß Köln, die gerade Deutscher Meister geworden war. Dort wurde mir ziemlich drastisch vorgeführt, was es bedeutete, den Anforderungen nicht zu genügen. Voller Ehrgeiz stürzte ich mich in diese eingespielte, selbstbewusste Truppe, musste aber rasch erkennen, dass dieser Schuh eine ganze Nummer zu groß für mich war. Körperlich, aber auch technisch hatte ich einiges aufzuholen. Das ließen mich meine Mitspieler und auch die Trainer deutlich spüren. Bei jedem Fehler wurde ich zusammengestaucht, nie wusste ich, ob ich beim nächsten Spiel aufgestellt werden würde oder nicht. Unabhängig davon erlebte ich das erste Mal, was es heißt, wirklich hart zu trainieren. So gab es einen eigenen Athletiktrainer, der uns gnadenlos fit machte. Schnell war klar, dass der *Spieler* Peters keine wirklich große Karriere vor sich hatte. Da der Spieler Peters das auch selbst erkannte, wuchs sein Ehrgeiz, als Trainer voranzukommen. Und zwar zügig.

Die Ausbildung an der Kölner Sporthochschule schien mir dafür allerdings nur suboptimal. Ich plagte mich – sinnlos, wie ich fand – mit Fächern wie Schwimmen und Turnen herum. Außerdem litt der theoretische Teil der Ausbildung unter seiner doppelten Ausrichtung: Sowohl Lehrer sollten für den Schulsport als auch Trainer für den Leistungssport vorbereitet werden. Ich aber wollte nicht in die Schule. Auch ich wollte Menschen führen und ausbilden, aber auf dem Platz. Und als Trainer!

Es war meine klare Zielvorstellung, die mir den Mut gab, mich in das Büro eines Mannes aufzumachen, der für mich eigentlich unerreichbar war, Vorbild und Ikone, Sinnbild all dessen, wovon ich träumte. Hugo Budinger war lange Jahre Trainer der deutschen Hockey-Nationalmannschaft der Herren gewesen und hatte einige Titel gewonnen. Zudem war es ihm gegeben, seine Erfahrung und sein Wissen anschaulich weiterzugeben. Ich kannte alle seine Bücher auswendig. So stand ich, etwas eingeschüchtert, vor Budinger, dem Direktor der Trainerakademie in Köln, schilderte ihm meinen dringenden Wunsch, Hockeytrainer zu werden, und bat um Aufnahme an seiner Akademie, um dort ein Diplom-Trainer-Studium zu absolvieren. Budinger schien nicht wirklich überzeugt von diesem jungen, ehrgeizigen Studenten. Kein Wunder: An seiner Trainerakademie versammelten sich ansonsten viele ehemalige Weltklassesportler. Missmutig willigte er dennoch ein. Trotz des nicht gerade herzlichen Empfangs wusste ich: Von diesem Mann wollte ich lernen. Und ich würde lernen. Nichts war mir damals ferner als der Gedanke, dass ich Budinger einmal als Nationaltrainer nachfolgen, ja gar erfolgreicher sein würde als er. Und doch spürte ich, dass dieser Tag für meine Laufbahn von großer Bedeutung gewesen war.

Die Ausbildung erfüllte dann auch meine Erwartungen. Ich bekam zum ersten Mal eine Ahnung davon, dass sich die Leistung eines Teams aus unterschiedlichen, wissenschaftlich

ausdifferenzierten Teilbereichen zusammensetzte: Dabei ging es um athletische Komponenten ebenso wie um psychische, aber auch um sportmedizinische Trainingssteuerung. Eine Ahnung auch davon, dass es eine der zentralen Aufgaben eines Trainers sein würde, dieses Puzzle an Expertenwissen zu einem kompletten Bild zusammenzusetzen.

In dieser Erkenntnis lag ein Gedanke, der meine weitere Laufbahn bestimmen sollte. Vielleicht ist dies eine der wichtigsten Erkenntnisse im Umgang mit Menschen im Sport, im Beruf, vielleicht auch im Leben, zumindest, wenn es um erfolgreiches Arbeiten, um das Erreichen von Höchstleistungen geht: Nur wer die Kraft hat, sich mit Personen zu umgeben, die auf ihrem jeweiligen Gebiet kompetenter sind als er selbst, wird deren Fähigkeiten optimal nutzen, wird mit ihnen gemeinsam sie, sich selbst und das Team motivieren, antreiben und schließlich zu großen Leistungen führen können.

Auch für eine weitere wichtige Führungsvoraussetzung wurden zu dieser Zeit die Grundlagen gelegt. So besuchte ich damals mein erstes Seminar zum Thema Coaching: Sich selbst helfen zu lassen, seine eigenen Unzulänglichkeiten zu erkennen und mit fremder Hilfe am eigenen Profil zu feilen, auch dies sollte von nun an eines der Leitbilder meiner Arbeit werden. Ein Satz von Budinger blieb mir allerdings für immer im Gedächtnis: »Die Psychologen«, hatte er für sich abschließend erkannt, »die Psychologen haben im Leistungssport noch nie etwas Richtiges auf die Beine gestellt.« Welch ein Irrtum!

Als Trainer der A-Jugend und der – wie es hieß – »weiblichen Jugend« des CHTC Krefeld wurden dann auch gerade meine psychologischen Fähigkeiten herausgefordert, aber nicht nur diese. Ich erwähne das deshalb, weil während dieser, der ersten bezahlten Trainertätigkeit, sich bereits Methoden, vor allem aber Wesenszüge des Hockeytrainers Peters entwickelten, die mich mein Trainerleben lang begleiten sollten.

Schon damals kam ich immer extrem gut vorbereitet zu den Trainingseinheiten. Das sichtbare Zentrum meiner Planungen war in meiner ganzen Laufbahn meistens ein DIN-A-4-Blatt, auf dem ich alle Übungen, die ich umsetzen wollte, haarfein aufgemalt hatte. Die Planung allerdings sah ein ungeheuer großes Maß an Abwechslung vor. Innerhalb einer solchen Einheit wurden zwischen acht und zwölf verschiedene Übungen angesetzt. Mein Plan hieß: Abwechslung. Ausführlich schildere ich diese Methode im 2. Kapitel im Abschnitt »Planen: Flexibel sein durch Akribie«.

Erst sehr viel später wurde mir klar, dass ich diese hochperfektionistische Vorbereitung unterbewusst auch von meinen Schützlingen erwartete, so auch von den Spielerinnen und Spielern in Krefeld – und damit Ansprüche stellte, die sie schlichtweg nicht erfüllen konnten. Hockeytrainer sein, für mich war das eine Lebensaufgabe, die Jugendlichen aus Krefeld aber gingen noch zur Schule oder waren in der Ausbildung. Hockey war für sie eine Freizeitbeschäftigung, der sie engagiert und durchaus ehrgeizig nachgingen – für ihr restliches Leben allerdings hatte dies vermutlich eine eher untergeordnete Bedeutung. Das ließen sie mich bei jeder Gelegenheit spüren, manchmal kam es auch zu offenen Beschwerden über die Härte meines Trainings, vor allem aber auch über die Verbohrtheit des sturen Westfalen, der sein Innenleben offenbar hinter lauten Kommandos verbarg. Außerdem merkte ich, dass mein Vorsatz, jeden Spielzug bis ins kleinste Detail vorgeben zu wollen, die Kreativität der Jugendlichen im Keim zu ersticken drohte – und die Freude an ihrem Sport dazu. Ich spürte das, und es verunsicherte mich zusehends. Natürlich tat ich alles, um diese Verunsicherung zu verbergen – und provozierte so nur noch mehr Missmut. Als ich wieder einmal vor einem Spiel in der Mannschaftssitzung jedes noch so kleine Detail vorbetete, platzte einem der A-Jugendlichen der Kragen: »Du erzählst doch immer das Gleiche, da hört doch keiner zu!« Ich war zutiefst erschüttert. Wobei mir nicht klar

war, was mich mehr schockierte: der Tabubruch meines Spielers oder der Umstand, dass ich die Stimmung in der Mannschaft so falsch eingeschätzt hatte. Im Freundeskreis beschwerte ich mich dann heftig über das, was ich erlebt hatte: »Ich habe an der Trainerakademie eine Ausbildung zum Trainer im Leistungssport erhalten, ich bin kein Sozialarbeiter.« Welch ein Satz! Erst Jahre später erkannte ich, dass die soziale Kompetenz eines Trainers für den Erfolg seiner Arbeit weit aus wichtiger ist als alle Sprint-Kommandos, Video-Analysen und Taktik-Varianten zusammen.

Doch bei allem Widerstreit – eines verband mich mit meinen Spielerinnen und Spielern: Wir wollten unbedingt erfolgreich sein. Dafür gingen wir alle bis an unsere Grenzen – und wurden bei der A-Jugend mit einem nie für möglich gehaltenen dritten Platz bei den Deutschen Meisterschaften belohnt. Dieser Erfolg war für mich ein Schlüsselerlebnis, hatte doch diese Konstellation im Verhältnis zwischen meiner Mannschaft und mir als Trainer etwas Prototypisches: Auch später klagten fast alle meine Spieler über meine zu harten Übungen auf dem Trainingsplatz und rühmten gleichzeitig meinen bedingungslosen Einsatz, die penible Planung und mein emotionales Engagement – nicht zuletzt für ihr persönliches Fortkommen. Fast alle meine Teams hatten zunächst Schwierigkeiten mit meiner verschlossenen, bisweilen sturen Art und verstanden doch, dass dies nichts mit Abgrenzung oder gar mangelndem Respekt zu tun hatte. Sie spürten, und einige von ihnen sagten es mir im Lauf meiner Karriere auch: Sie konnten von mir lernen, weil auch ich bereit war, von ihnen zu lernen. Ich weiß wirklich nicht, wer von dieser Partnerschaft in all den Jahren mehr profitiert hat, die Spieler oder ich. Der dritte Platz mit der A-Jugend des CHTC Krefeld 1983 war jedenfalls für mich der erste wichtige Beleg dafür, dass dieses komplizierte, zerbrechliche Beziehungsgeflecht zwischen mir und meinen Spielern letztlich doch zu großen Erfolgen führen konnte.

Dies schien auch anderen aufzufallen. So auch Paul Lissek, Trainer der deutschen Junioren-Nationalmannschaft und damals einer meiner Ausbilder an der Kölner Akademie. Vor allem aber war er: mein Vorgänger. Von ihm übernahm ich nicht nur die Junioren, sondern später auch die A-Nationalmannschaft. Die erste Begegnung mit ihm war sicher eine der entscheidenden für meine Karriere. Lissek war ein Perfektionist, ein Pedant, ein genialer Analytiker. Jener Lissek also war offenbar aufmerksam geworden auf meine erfolgreiche Arbeit in Krefeld und fragte mich eines Tages, ob ich als Co-Trainer bei der A-Jugendnationalmannschaft mitarbeiten wollte. Schon wenig später erhielt ich ein weitaus umfangreicheres Angebot des Deutschen Hockey-Bundes: Ich sollte Trainer der Nationalmannschaft der Juniorinnen werden. Am 1. Oktober 1985 war ich dann Hockey-Bundestrainer. Im besten Alter von 25 Jahren war ich der jüngste Bundestrainer im gesamten deutschen Leistungssportbereich.

Ich sollte es über 20 Jahre lang bleiben, erfüllte Jahre, oft wahnsinnig anstrengende Jahre, voller Glücksgefühle und einiger Talsohlen. Vor allem aber gaben diese 20 Jahre mir die Gelegenheit zu lernen: über unseren Sport und seine Entwicklung – vor allem aber über Menschen und die Arbeit mit ihnen. Über meine Wirkung auf sie und ihre auf mich, über Möglichkeiten, sie zu führen und mich von ihnen führen zu lassen. Ich lernte, sie anzutreiben und zu motivieren, hart zu sein und Härten zu ertragen, Gefühle zu zeigen und sie von anderen anzunehmen, auch wenn Gefühle im Sport wie im Leben die eine oder andere Situation komplizierter machen. Rückblickend kann ich sagen, dass es die Arbeit mit Menschen war, nicht die mit dem Ball, die meinen Beruf im Kern ausgemacht hat, bei aller Leidenschaft für »Eckenvarianten« oder diszipliniertes Abwehrverhalten. Und ich bin ganz sicher, dass es diese Arbeit mit und an den Emotionen war, die unsere Mannschaften oft genug um das kleine, entscheidende Stück besser und erfolgreicher machte.



Bernhard Peters, Hans-Dieter Hermann, Moritz Müller-Wirth

## **Führungs-Spiel**

Menschen begeistern, Teams formen, Siegen lernen - Nutzen Sie die Erfolgsgeheimnisse des Spitzensports

Gebundenes Buch mit Schutzumschlag, 288 Seiten, 13,5 x 21,5 cm  
ISBN: 978-3-453-15433-9

Heyne

Erscheinungstermin: April 2008

Wie man ein Team zu Gewinnern macht

Fünf Hockey-Weltmeistertitel, Spitzenplatzierungen bei allen großen internationalen Turnieren – Bernhard Peters ist einer der erfolgreichsten Trainer der Welt. Mit seiner unverwechselbaren Philosophie zur Führung von Hochleistungsteams ist er inzwischen gefragter Experte im Spitzenmanagement der freien Wirtschaft. In diesem Buch erklärt er erstmals, wie jeder, der Menschen führen will, von seinen Trainingsprinzipien profitieren kann.

Einer breiten Öffentlichkeit bekannt wurde Bernhard Peters, als Jürgen Klinsmann ihn 2006 zum Sportdirektor des Deutschen Fußball-Bundes machen wollte. Dem damaligen Fußball-Bundestrainer waren die innovativen Methoden seines Hockey-Kollegen aufgefallen: Peters' immenser Erfolg beruht nicht nur auf einem Team ausgewiesener Experten, von denen er sich im Bereich Psychologie, Leistungssteuerung, Ernährung und Prävention beraten lässt. Es sind auch die akribisch vorbereiteten, variationsreichen Trainingseinheiten, die von den Spielern ein Höchstmaß an Kreativität und Flexibilität fordern und sie zugleich in ihrer Individualität fördern. Und nicht zuletzt ist es die Bereitschaft des Coachs selbst, seinen Führungsstil ständig weiterzuentwickeln.

Zusammen mit dem ZEIT-Journalisten Moritz Müller-Wirth schildert Peters hier nicht nur seinen Weg und erstmals seine Sicht der Debatte um seine letztlich verhinderte Ernennung zum DFB-Sportdirektor. Unterstützt vom Sportpsychologen Hans-Dieter Hermann erläutert er auch ausführlich und praxisorientiert, wie sich seine Leitlinien zur Entwicklung, Motivation und Führung eines Teams vom Sport auf andere Lebensbereiche übertragen lassen.