

Bernhard Peters

FÜHRUNGSSPIEL

BERNHARD PETERS

mit Hans-Dieter Hermann
und Moritz Müller-Wirth

FÜHRUNGS SPIEL

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

ARISTON 

Die Originalausgabe dieses Buches erschien 2008
im Wilhelm Heyne Verlag, München.



Verlagsgruppe Random House FSC-DEU-0100

Das für dieses Buch verwendete FSC®-zertifizierte Papier
Super Snowbright liefert Hellefoss AS, Hokksund, Norwegen.

Redaktion: Dunja Reulein, München

© 2012 by Ariston Verlag, München,
in der Verlagsgruppe Random House GmbH
Umschlaggestaltung: Hauptmann und Kompanie Werbeagentur,
München – Zürich
Satz: EDV-Fotosatz Huber/Verlagsservice G. Pfeifer, Germering
Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck
Printed in Germany 2012

ISBN 978-3-424-20086-7

INHALT

VORWORT

Emotionalität und Motivation als Erfolgsfaktoren – von DIETMAR HOPP	7
Die fünfte Dimension – von JÜRGEN KLINSMANN	11
Danksagung	15

KAPITEL 1 Mensch, Trainer! oder: Wie ich lernte, Weltmeister zu werden	19
--	----

KAPITEL 2 Wer führen will, muss sich führen lassen: Menschen begeistern, Teams formen, Siegen lernen	41
--	----

Die Basis: Kommunizieren – Information entsteht beim Empfänger	41
Motivieren: Führung muss bewegen	60
Emotionalisieren: Gefühle fördern mit Gefühl	74
Analysieren: Keine Maßnahme ohne Grund	87
Planen: Flexibel sein durch Akribie	97
Verändern: Erfolg fordert den nächsten Schritt	111
Formen: Teams brauchen eine Handschrift	122
Begleiten: Verantwortung weist den Weg	136
Differenzieren: Individuell statt gleich	148
Vertrauen: Durch Nähe zum Erfolg	160
Entscheiden: Wer auswählt, verletzt	176

KAPITEL 3	Erfolgreich sein, erfolgreich bleiben: Was Führungskräfte brauchen, um dauerhaft Höchstleistung zu bringen	193
	Vorbemerkung	193
	Der weise Diktator: Pedant, Partner, Psychologe	194
	Selbst vertrauen: Nur wer sicher ist, kann Sicherheit geben . .	201
	Work-Life-Balance: Das private Umfeld als Erfolgskriterium . .	208
	Wechselspiel: Zwischen Anspannung und Entspannung . . .	216
	Außen vor: Warum sich Führungskräfte gelegentlich abschotten müssen	223
	Trainer brauchen Trainer: Professionelle Unterstützung im Hochleistungsbereich	228
	Nachspiel: Über den Umgang mit Erfolg und Misserfolg . . .	233
	Risiko Erfolg: Besonders Sieger müssen lernen	240
	Weiter! Immer weiter? Chancen und Grenzen der Selbst-motivation	245
	Schluss! Aus! Vorbei? Wann es Zeit ist zu gehen	251
EPILOG	Zu Hause in der Fremde: Wie aus zwei Affären mit dem Fußball eine stabile Beziehung wurde	259
	Leben lernen (1): Wie ich als »Klinsmanns Hockeytrainer« um ein Haar den deutschen Fußball ruiniert hätte	261
	Leben lernen (2): Als Weltmeister in der Provinz	272
	Die Metamorphose – von PHILIPP CRONE	279
	Bildnachweis	288

VORWORT

Emotionalität und Motivation als Erfolgsfaktoren

VON DIETMAR HOPP

Die Prinzipien und Erfolgsfaktoren in Wirtschaft und Spitzensport sind sich sehr ähnlich. Bundesligaklubs sind strukturiert wie Wirtschaftsunternehmen, werden geführt und bewertet wie Wirtschaftsunternehmen. Langfristige, nachhaltige Strategien sind genauso wichtig wie kurzfristige Erfolge. Um operativ erfolgreich agieren zu können, sollten Führungskräfte von Bundesligaclubs demzufolge alle Kriterien erfüllen, die auch in der freien Wirtschaft das Maß der Dinge sind.

Als einer der Gründer und langjähriger Vorstandsvorsitzender der SAP AG lernte ich unzählige Menschen kennen, die sich selbst befähigt und in der Lage sahen, Menschen zu führen. Zwischen eigener, fremder Erwartung und dem Tagesgeschäft liegen aber oft Welten. Meine Erfahrung daraus: Kaum eine Tätigkeit in der freien Wirtschaft wird derart unterschätzt wie die der Führungsposition mit all den daran gekoppelten vielfältigen Anforderungen, psychisch, physisch und zeitlich. Bernhard Peters trifft den Nagel auf den Kopf, wenn er schreibt: »Wer auswählt, verletzt«, und: »Wer führen will, muss entscheiden können.« Wie er musste auch ich Hunderte solcher Entscheidungen treffen. Entscheidungen sind ein wesentlicher Bestandteil einer Beziehung zwischen Trainer und Spielern ebenso wie zwischen Chef und Mitarbeitern.

Maßgeblich sind stets die Vorbereitung der Entscheidung, die Klarheit über die Meinungsbildung des Entscheiders, Klarheit über die Kriterien der Entscheidung, über den Zeitraum der Beurteilung und über den Moment der Verkündung. Hier werden die meisten Führungsfehler gemacht.

Viele, die für sich in Anspruch nehmen, führen zu können, koppeln dies vor allem an die konsequente Durchsetzung eigener Ideen. Welch ein Irrtum! Gewiss, wer führt, muss Ideen, Visionen, Pläne haben, muss wissen, was er will, für den Augenblick, mittel- und langfristig. Führen jedoch bedeutet, im »Interesse des großen Ganzen« andere Menschen für Ideen, für Visionen zu begeistern, sie mitzureißen, zu motivieren, ihnen bei der Umsetzung das Gefühl und Selbstbewusstsein der gemeinsam realisierten Idee zu vermitteln. Im Sport und in der Wirtschaft sind neben allen Kernkompetenzen gerade Loyalität und Aufrichtigkeit und vor allem Emotionalität und Motivation wesentliche Erfolgsfaktoren. Dazu sagte Peters in einem Interview mit der FAZ so treffend: »Die Prinzipien der emotionalen Führung müssen für jedes leidenschaftlich funktionierende Team gelten«, und: »... dass nicht nur Druck, Macht und Geld ein Team funktionieren lassen – sondern auch der Bereich der emotionalen Zuwendung.«*

Mit den Co-Autoren Hans-Dieter Hermann und Moritz Müller-Wirth beschreibt Bernhard Peters diesen Führungsstil ebenso eindrucklich wie anschaulich. Er ist seit 2006 und Hans-Dieter Hermann war lange Zeit in Diensten der TSG 1899 Hoffenheim, die ich seit vielen Jahren unterstütze und deren Weg ich vom Amateurverein zum professionellen Bundesligaklub nach wie vor als Gesellschafter und als Vorsitzender des Beirates eng begleite.

* Kamp, Christian: *Die Kraft der Emotionen*. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 20.09.2008, Nr. 221 / S. 30.

Wie in dem vorliegenden *Führungsspiel* dargestellt, überträgt Peters in einer beeindruckenden Art und Weise, die in großen Teilen mit meinen Erfahrungen bei der SAP übereinstimmen, seine Erfahrungen als Weltmeister-Coach der deutschen Hockeynationalmannschaft auch auf die Hoffenheimer Teams auf und neben dem Rasen. Das Ergebnis seiner Arbeit der letzten Jahre in Hoffenheim zeigt die erfolgreiche Umsetzung der Erkenntnisse seines Buches. Als Verantwortlicher für die Nachwuchsarbeit hat er dabei nicht nur die Aufgabe, junge Menschen zu erfolgreichen Fußballern, sondern auch begabte Fußballer zu erfolgreichen Menschen zu machen, die in der Lage sind, ihr Leben auch jenseits des Sportplatzes zu meistern. Peters Aussage hierzu gegenüber der *FAZ*, es gehe um die soziale, persönliche Entwicklung, darum, eine zweite Identität neben dem Fußball zu vermitteln, unterstreiche ich mit voller Überzeugung.

Im Kern, so lautet eine der Hauptthesen dieses Buches, ist ein entscheidender Faktor für den Führungserfolg eine zu jeder Zeit und bei jedem Anlass intern wie extern funktionierende Kommunikation. Kommunikation ist nicht alles, aber ohne Kommunikation ist alles nichts. In Zeiten von Internet, Facebook und Twitter ist die persönliche Ansprache, das persönliche Gespräch, nach wie vor unerlässlich. Nur von Angesicht zu Angesicht führt Kommunikation zum nachhaltigen Erfolg, um Spieler beziehungsweise Mitarbeiter für das »große Ziel« zu motivieren, Bilder des Erfolgs in die Köpfe zu brennen, sie so für Ideen zu begeistern, als seien es die ihren, und sie damit zugleich in die Verantwortung zu nehmen. Gewiss, kaum eine Führungspersönlichkeit, besonders auf höchster Ebene, ist zeitlich, in der Lage, mit allen Mitarbeitern persönlich zu sprechen. Aber ein persönliches, noch so kurzes Gespräch oder ein positives nonverbales Zeichen, um gute (aber auch weniger gute) Nachrichten zu vermitteln, lohnt sich immer. Das ist meine Erfahrung. Dabei sind psychologische Aspekte, ein Gebiet, auf dem Hans-Dieter Hermann so erfolgreich wie sensibel wirkt, von entscheidender Bedeutung.

Meine besondere Aufmerksamkeit bei der Lektüre dieses Buches galt unter anderem den Kapiteln »Mensch, Trainer! oder: Wie ich lernte Weltmeister zu werden« und »Zu Hause in der Fremde: Wie aus zwei Affären mit dem Fußball eine stabile Beziehung wurde«. Bemerkenswert auch die familiäre Erfahrung: »Meinen kleinen Kindern war es egal, ob ich Weltmeister geworden war oder Letzter bei einem Vorbereitungsturnier. Ganz schnell ist der Weltmeister zu Hause auf dem Teppich gelandet, aber der Verlierer eben auch.« Für alle wertvoll sind in dieser Hinsicht auch die Kapitel »Verantwortung weist den Weg, Besonders Sieger müssen lernen und Wann es Zeit ist zu gehen«.

Das *Führungsspiel* ist weit mehr als ein Handbuch für Führungskräfte jeglicher Couleur, die von seinen erfolgsorientierten Trainingsprinzipien profitieren und sich die »Erfolgsgeheimnisse des Spitzensports« zunutze machen wollen. Es ist ein Almanach für ein erfolgreiches Leben – privat wie beruflich.

DIETMAR HOPP, im Oktober 2012

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 betreute er das siegreiche Basketballteam der USA bei den Olympischen Spielen in Peking. 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 Fußball-Bundes 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 zur 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 Führungslehre 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 Hockeyweltmeisterschaft 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 infrage zu stellen, wird dauerhaft 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.

JÜRGEN KLINSMANN, im April 2008

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 – mithilfe meiner Spieler, aber auch mithilfe 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 zweiten 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 Hockeynationalmannschaften. 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 Hockeynationalmannschaft 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 holprigen

Naturrasen unseres Hockeyklubs, 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, folgenschweres 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 Weltklasesportler. 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, wissenschaft-



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

Führungsspiel

Menschen begeistern, Teams formen, siegen lernen. Nutzen Sie die Erfolgsgeheimnisse des Spitzensports

Sonderausgabe, Klappenbroschur, 288 Seiten, 13,5 x 20,6 cm
ISBN: 978-3-424-20086-7

Ariston

Erscheinungstermin: März 2013

Wie man ein Team zu Gewinnern macht

Fünf Weltmeistertitel, Spitzenplatzierungen bei allen großen internationalen Turnieren – seine unverwechselbare Philosophie zur Führung von Spitzenteams hat Bernhard Peters zu einer der erfolgreichsten Trainerpersönlichkeiten der Welt gemacht. Inzwischen ist er gefragter Experte in der freien Wirtschaft. In diesem Buch erklärt Peters erstmals, wie jeder, der Menschen führen will, von seinen Trainingsprinzipien profitieren kann.

Seine innovativen Methoden als Coach der deutschen Hockey-Nationalmannschaft haben Bernhard Peters nicht nur die Wertschätzung seines Teams, sondern auch den Respekt erfolgreicher Top-Manager eingebracht. Akribische Vorbereitung, das Fordern von Kreativität und Flexibilität und das Fördern von Individualität sind Grundpfeiler einer jeden Führungskraft – im Sport wie in der Wirtschaft. Wie man sich selbst und sein Team zu Höchstleistungen motiviert, es formt und führt, mit Erfolgen und Misserfolgen umgeht, erläutert Peters anschaulich und leidenschaftlich in Zusammenarbeit mit dem ZEITJournalisten Moritz Müller-Wirth und dem Sportpsychologen Hans-Dieter Hermann. Die Leitlinien eines modernen Führungsstils, ausführlich und praxisorientiert – nun als Sonderausgabe.