

Systemisches Prozess-Coaching

Skizze eines bei der Damen-Hockeynationalmannschaft angewandten Coachingansatzes (2015-16) und dessen theoretischer Fundierung (2016-17)

(AZ 072068/16-17)

Wolfgang Klöckner (Projektleitung), NewIntelligence

Universitäre Anbindung: Daniel Memmert, Deutsche Sporthochschule Köln

1 Vorwort

Es handelt sich bei diesem Projekt um die zweigestufte Mischform eines *naiv-praktischen* Ansatzes (2015-16) und dessen *wissenschaftlichen* Reflexionsprozesses (Herbst 2016). Der praktische Teil wurde *ausschließlich* seitens des DHB initiiert und honoriert, als erfolgreich identifiziert und seine *theoretische Reflexion* mit Förderung des BISp für 2016-17 in Auftrag gegeben. Da diese wissenschaftliche (Projekt-)Arbeit andauert, hat sich der Verfasser entschieden, eine Skizze seines praktizierten Prozess-Coachings mit der Hockey-Damennationalmannschaft (Danas) zum Gegenstand dieses kurzen Berichtes zu machen.

2 Problemstellungen und Ausgangslage

Im Frühjahr 2015 sah das Steuerungsteam Leistungssport des DHB (das Projektteam besteht aus vier hauptamtlichen Bundestrainern sowie den beiden Direktoren Leistungssport und Bildung/Wissenschaft (Vorstandsmitglieder)) die Qualifikation der Danas für die Olympischen Spiele 2016 gefährdet. Es beauftragte den Verfasser, Trainerstab und Mannschaft dahingehend zu unterstützen, sich im Juni zu qualifizieren. Nach erfolgreicher Qualifikation wünschte der Trainerstab, diesen – aus seiner Sicht bisher unbekanntem – Coachingansatz über den Winter hinweg für umfassende Veränderungsprozesse bei der Danas zu vertiefen. Seine grob formulierte Zielsetzung: sich vom damaligen Weltranglistenplatz 10 wieder stabil in der

Weltspitze (Platz 1-4) zu etablieren und bei den Olympischen Spielen erfolgreich aufzutreten. Die Danas gewann in Rio die Bronzemedaille.

3 Methode

Der Verfasser griff auf vorausgegangene Erfahrungen mit anderen Nationalmannschaften (u. a. Volleyball-Herren) und seinen ersten Einsatz mit der Danas (Frühjahr 2015) zurück und etablierte:

- die *Funktion eines systemischen Prozess-Coaches*, der sich außerhalb der Teilsysteme Trainerstab, Funktions-Staff und Mannschaft positionierte, um aus selbstbestimmten Beobachtungsdistanzen *relevante Prozesse* unter eine Beobachtung 2. Ordnung zu stellen (von Foerster/Floyd 2008).¹ Dazu nahm er an *allen* Besprechungen innerhalb und zwischen den Teilsystemen teil, sowie an jedem Training/Wettkampf und spielte aus seinem systemischen Prozessverständnis bestehende Muster *irritierende* und *störende* Sichtweisen und Feedbacks ein.

¹ Wenn sich der Trainerstab aufgrund seines Wissens, seiner Beobachtungen und der vorliegenden Daten für bestimmte Prozesse in Training/Wettkampf *entscheidet*, dann tut er das aus einer Ebene der Beobachtung 1. Ordnung: er versucht, die Faktenlage *objektiv* zu erfassen und in erfolgsversprechende Führung umzusetzen. Eine Beobachtung 2. Ordnung basiert auf der Annahme, dass diesen Beobachtungen und Entscheidungen *subjektive Kriterien* der Trainer zugrunde liegen und es in diesem Sinn *keine Objektivität* gibt (von Glasersfeld, 1998). Der systemische Prozess-Coach *erweitert* das vorliegende *Beobachtungsspektrum* von Prozessen der Leistungssteuerung, indem er mögliche Ausklammerungen (Blinde Flecken) und zu lineare Vereinfachungen seitens der Beteiligten identifiziert und als *Irritation* an die Führung zurückspielt. (von Foerster/Floyd 2008).

- ein *Veränderungs-Steuerungs-Team (VST)*. Dies setzte er gemeinsam mit dem Bundestrainer aus sechs Spielerinnen aller drei Mannschaftsteile zusammen und bereitete es in einem Workshop und einer Reihe von Videokonferenzen ansatzweise auf seine Beobachtungs- und auch Steuerungsaufgaben vor. Das VST traf sich nahezu täglich und übernahm zunehmend folgende Aufgaben:
 - Veränderungszielvereinbarungen mit den Spielerinnen des jeweiligen Mannschaftsteils (VST-Verteidigung, -Mittelfeld, -Sturm),
 - deren kontinuierliche Anpassung (regelmäßiges Feedback) an laufende Veränderungsprozesse in Training und Wettkampf,
 - die Moderation eigenverantwortlicher, taktischer Spielvorbereitungen in den VST-Gruppen, deren mannschaftsteilbezogene interne Abstimmungen und die Moderation der sich anschließenden Mannschaftsbesprechungen,
 - eine zunehmend differenziertere Beobachtungsbildung 2. Ordnung (das VST lernte, seine bisherigen persönlichen Wirklichkeitsentwürfe und die seiner Mitspielerinnen *selbstkritischer* zu beobachten und einzuschätzen).

4 Ergebnisse

Wie im Vorwort bereits angesprochen, ist der eigentliche Projektauftrag einer wissenschaftlichen Unterlegung des Ansatzes noch in Arbeit. Daraus sollen Veröffentlichungen folgen (Zeitschrift Leistungssport i. V.). Um einen Bezug zum praktizierten Steuerungsverständnis der Hockey-Bundestrainer herstellen zu können, hat der Verfasser (2016-17) mit zehn Bundestrainern Interviews geführt. Diese sind transkribiert und sollen in die laufende theoretische Ausarbeitung integriert werden.

5 Diskussion und In-Fragestellungen

Anstelle einer Diskussion von Ergebnissen, sei es dem Verfasser gestattet, an dieser Stelle einige Beobachtungen und Fragen zu positionieren, welche sich aus seiner langjährigen sportwissenschaftlichen Profession und Beratung von Nationalmannschaften aufdrängen. (vergl. Klöckner, 2012; Klöckner, 2013):

- Die entlang sportwissenschaftlicher Disziplinen definierten Grundlagen zur *Steuerung* von Hochleistung vor dem Hintergrund impliziter Komplexität im Sportspiel Hockey kritisch zu hinterfragen und systemische Erweiterungen anzubieten.
 - Wie bildet das bestehende sportwissenschaftliche Disziplinen-Puzzle ein Gefüge von Hochleistung im Hockey und vor welche Steuerungsanforderungen stellt das die Trainer?
 - Lassen sich Defizite/blinde Flecken dieser sportwissenschaftlichen Konstruktionen sportlicher Leistung aus systemischen Denkgängen erkennen und erweitern?
- Da dieses Projekt sich aus der Erfahrung eines *naiv-praktischen Coaching-Ansatzes* der Wissenschaft und Theorie zuwendet:
 - in einer Umkehrung (überwiegend) angewandter Forschungslogik aufzuzeigen, dass die *Sportpraxis* anspruchsvolle Themen beinhaltet und ihrerseits Impulsgeber für theoretische Reflexion werden kann,
 - verbunden mit der Frage: wie lernt die *Praxis*, für sie relevante Themen zu identifizieren und mit der Wissenschaft anschlussfähig zu kommunizieren.²

2 Hier unterstellt der Verfasser, dass viele Forschungsthemen von Disziplinen der *Sportwissenschaft* ausgehen und sich die Sportpraxis häufig als empirisches „Spielfeld“ zur Verfügung stellt. Seine bisherigen Erfahrungen lassen ihn zudem zweifeln, ob Bundestrainer und (vor allem) auch die *Wissenschaftskoodinatoren* aus der Praxis heraus anschlussfähige Themen identifizieren und benennen können. Das BISp versucht, sich mit seinen Serviceprojekten dieser Thematik schrittweise anzunähern.

- Die Einführung einer bisher im Hockey nicht existenten Instanz: ein Prozess-Coach und Beobachter 2. Ordnung für die Arbeit von Bundestrainern.
- Wie verändert sich das Verständnis von Prozessen und von Steuerung aus einer systemischen Perspektive und welche Einflüsse hat das auf die Arbeit und das Rollenverständnis von Trainern und ihrer Mannschaften?
- Einen Zugang zur Grauzone zwischen *harten und weichen Wirklichkeiten*³ beim Zustandekommen sportlicher Leistung zu eröffnen. (Backhausen & Thommen, 2003)
 - Macht es Sinn, das leistungsbestimmende Zusammenwirken biologischer, psychischer und sozialer Prozesse in der ihnen jeweils eigenen Logik, Qualität und Komplexität weiterhin aus dem tradierten Leistungsverständnis *auszuklammern* und stattdessen – in Ursache und Wirkung *naiv bis unverstandene* – psychische Prozesse primär an eine *sportpsychologische Betreuung* abzu delegieren?
 - Bleibt für Bundestrainer die Welt *weicher Wirklichkeiten* weiterhin nahezu unzugänglich, weil ihnen mit der Verlagerung von Daten und Objektivität in Richtung spürbarer Unberechenbarkeit und Kontingenz zu viel *Kontrolle* verloren geht?⁴

Vor dem Hintergrund dieser Fragen sei dem Deutschen-Hockey-Bund, vor allem dem Trainerstab der Danas und den Spielerinnen gedankt, dass sie sich eigeninitiativ auf ein Terrain gewollter Verunsicherung begeben haben und sich trotz damit verbundener Mehrbelastungen und Irritationen nicht vom Gewinn der Bronzemedaille in Rio haben abbringen lassen.⁵

3 vergl. Backhausen & Thommen, 2003: 87 ff).

4 Dabei wirkt es vor Hintergrund der DOSB-Initiative zur „Schlüsselfigur Trainer“ nahezu paradox, dass dieser zukünftig seine Leistungssteuerung entlang einer exakt definierten Anzahl und Analyse von *Erfolg garantierenden* Variablen und Kriterien leisten muss! (siehe die von BMI und DOSB gemeinsam erstellte Leistungssport-Reform).

5 Ebenso Dank dem Bundesinstitut für Sportwissenschaft, dass es dem Auftrag des DHB mit einem Serviceprojekt gefolgt ist und den Verfasser bei der „Verwissenschaftlichung“ seines Ansatzes gefördert hat.

6 Literatur

- Backhausen, W. & Thommen, J.-P. (2003). *Coaching. Durch systematisches Denken zu innovativer Personalentwicklung*. Wiesbaden: Gabler.
- Foerster, von, H. & Floyd, Ch. (2008). Systemik oder: Zusammenhänge sehen. In B. von Mutius (Hrsg.), *Die andere Intelligenz. Wie wir morgen denken werden* (S. 57-74). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Glaserfeld, von, E. (1998). *Radikaler Konstruktivismus*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Klößner, W. (2012). „Denn wir wissen nicht, was wir tun“. Zeiten der Umbrüche suchen auch im Leistungssport andere Wege. Ein Erfahrungsbericht. *Leistungssport*, 3, 12-16.
- Klößner, W. (2013): *NextTrain 2013: Wohin erweitern sich die Kompetenzprofile von Trainern, wenn sie sich als Umwelten ihrer Mannschaften verstehen (lernen)? Von der Rationalität zur Intelligenz: Beobachtungen eines „Practicing Theoretician“*. Vortrag beim 4. BISp-Symposium „Theorie trifft Praxis. Erfolgsfaktor Trainer: Bausteine erfolgreichen Trainerhandelns im Nachwuchs- und Spitzensport“, 29.-30. April 2013 in Brühl.
- Klößner, W. (2017). *Systemisches Prozess-Coaching. Von der Praxis für die Theorie*. Vortrag beim 6. BISp-Symposium „Zwischen Sportplatz und Labor – Universitäten als Partner des Spitzensports“, 13.-14. März 2017 in Kamen.
- Willke, H. (2004). *Einführung in das systemische Wissensmanagement*. Heidelberg: Carl-Auer.