

## HSV: Fehler im System?

20.05.2014, 08:05 | Sport

Pressemitteilung von: *alwart+team*

---

Den notwendigen Change beim HSV methodisch anpacken

Was der HSV tun kann, damit sich seine Leistung fundamental ändert. Wie würden Methodenexperten den „Change“ beim HSV anpacken?

Aus der Bundesliga-Statistik von 1963 bis heute wird sichtbar, dass der HSV in der Saison 2013/14 die schlechteste Saison der Geschichte spielte. Es gibt viele Diskussionen darüber, was der HSV tun sollte, damit sich eine solche Spielsaison nicht wiederholt und der alte Glanz wiederhergestellt werden kann. Ein solches System mit Funktionären, Ausschüssen, Trainern und Spielern ist ein komplexes System.

Wenn man das reine Potenzial des Teams anschaut, erstaunt das schlechte Ergebnis. Sogenannte Hochleistungsteams zeigen folgendes Phänomen: Das Potential der Einzelnen geht so in der Gruppe auf, dass mehr als die Summe der einzelnen Leistungsfähigkeiten entsteht und das Team über sich hinauswächst. Das ist die richtige Richtung. Doch das, was in die gewünschte Richtung geht, geht natürlich auch in die unerwünschte Richtung. So gibt es immer wieder Phänomene, dass „richtig gute Mannschaften“ einfach nicht gut miteinander spielen. Zu denken, es gibt eine oder „die“ Lösung um das abzustellen, wäre mit ziemlicher Sicherheit falsch.

Nicht „die“ Lösung, sondern Muster analysieren

„Es geht vielmehr darum, zu analysieren, welche „Muster“ in dem gesamten Gefüge entstanden sind, die sich auf die Leistung der Spieler ausgewirkt haben. Diese sogenannten Muster sind in der Regel Wirkzusammenhänge, Kommunikationsabläufe, die innerhalb des Systems nicht in Frage gestellt werden, aber negative Auswirkungen auf die Leistung der Spieler haben“, sagt Change-Expertin Susanne Alwart, Inhaberin von *alwart+team*. Die Muster, die das Team auf der einen Seite stören, werden aufrechterhalten, weil sie auf der anderen Seite einen Nutzen haben und deswegen werden sie in der Regel nicht einfach „abgestellt“. Ein Beispiel: Der HSV spielte schlecht und die Konsequenz war dreimal in der vergangenen Saison, dass ein neuer Trainer engagiert wurde. Was lernt das „System“, zu dem sowohl die Funktionäre, als auch die Spieler und Trainer gehören, daraus? Vielleicht sagen sich einige „Schuld ist immer der Trainer, wenn etwas nicht läuft“. Das wäre so, als würde in einem Betrieb, in dem die Produktivität eines Teams nicht passt, sofort die Führungskraft ausgewechselt werden würde.

Was passiert hingegen? Die Mitarbeiter beziehungsweise Spieler werden nicht aufgefordert, an sich etwas zu verändern, die Prozesse werden nicht betrachtet, das Umfeld nicht nach möglichen Störungen angeschaut. Wenn sich ein solches Muster etabliert – und das erreicht man spätestens nach dem zweiten Trainerwechsel – wird jede Leistungsschwäche auf den Trainer geschoben, egal was er dafür oder dagegen getan hat. Der als positiv erlebte Nutzen ist, dass sich alle, außer dem gefeuerten Trainer, erst einmal gut fühlen und glauben, dass sie eine Lösung gefunden haben. Das entlastet.

Was könnten aber beispielhafte Ursachen für Leistungseinbußen in Teams sein, die in der Lage sind nachhaltige Störungen zu verursachen? Zum Beispiel „Druck“: Wenn auf Spieler und Trainer so massiv Druck aufgebaut wird, dass sie nicht mehr angstfrei agieren können. Zum Beispiel „Unklare Absprachen“: Vertragsverlängerungen werden zugesagt, aber werden vertraglich nicht umgesetzt. Verabredungen aller Art werden nicht eingehalten. Es gibt grundlose Ungerechtigkeiten, wie Bevorzugungen oder Besserstellungen. Zum Beispiel „Mangelnde Konsequenzen“: Schlechte Leistungen oder mangelhafter Trainings- oder Arbeitseinsatz einzelner Spieler oder Trainer bleiben ohne Konsequenz, werden hingegenommen und haben „Lerneffekte“ auf die anderen Beteiligten.

Leistung wird nicht wertgeschätzt. Spieler die viel Einsatz gezeigt haben, werden dafür nicht wertgeschätzt, andere, so genannte „Diven“ werden über den Klee gelobt. Oder „unschuldige“ Spieler werden gefeuert.

## Möglichen Ursachen begegnen

Als eine mögliche Ursache für die miserable Saison wird von Holger Hieronymus die schlechte Saisonvorbereitung benannt. Wer sich keine Kondition antrainiert hat, kann in der Saison auch keine Laufleistung bringen. Selbst wenn das ein wichtiger Faktor wäre, dann ist die Frage, wie es in einem Profi-System wie dem HSV möglich ist, dass niemandem auffällt oder niemand etwas unternimmt, wenn die Spieler kein ausreichendes Fitness-Programm absolvieren und ihre messbare Fitness hinter denen der anderen Teams abfällt. Auch hier muss ein „Fehler im System“ vorliegen. Die Frage, wie die schlechte Fitness in der kommenden Sommerpause verbessert werden kann, wäre die Arbeit am Symptom und ist wichtig. Noch viel wichtiger wäre es zu schauen, was passiert ist, dass niemand die schleichende Fitness thematisiert und eine radikale Veränderung vorgenommen hat.

„Diese Unterlassungen und die Nicht-Übernahme von Verantwortung sind die Ursache. Dieses Muster muss verändert werden, damit nicht andere Symptome an anderen Stellen im nächsten Jahr ein gleiches Ergebnis produzieren. Welches ist die Konsequenz, dass es keine Konsequenzen gab? Wenn Hieronymus mit seiner Hypothese richtig liegt, müssten Köpfe rollen, aber weiter oben in der Hierarchie. Es wäre sogar möglich, mit der bestehenden Mannschaft, aber unter geänderten Bedingungen, die „Muster“ zu ändern. Denn jeder neue Spieler würde in dem bisher nicht erfolgreichen System scheitern – wenn es sich nicht ändert“, so Alwart.

Welche Faktoren beim HSV gewirkt oder eben nicht gewirkt haben, sodass das Ganze nicht mehr, sondern eben weniger als die Summe aller Teile geworden ist, wird für Außenstehende immer unklar bleiben. „Damit es den Beteiligten nicht genauso geht, wäre es ratsam, die Situation durch unabhängige Methodenberater betrachten zu lassen. Diese schauen auf alle Beteiligten, analysieren die Situation und bringen nicht mit Fachexpertise eine eigene Meinung in das System,“ so Alwart. Damit wäre die Wahrscheinlichkeit am größten, die Ursachen für die schlechteste Saison seit 1963 zu beheben und sich nicht an möglichen Symptomen abzuarbeiten. Eine akute Blinddarmentzündung behandelt ein Arzt schließlich auch nicht mit Schmerzmitteln.

## Portrait

alwart+team ist ein Aus- und Weiterbildungsinstitut an den Hamburger Landungsbrücken, ein weiteres Trainingszentrum entsteht zurzeit im schleswig-holsteinischen Borstel. Die Schwerpunkte liegen in den Bereichen Beratung, Training und Coaching mit Fokus auf Change Management. Seit 1998 bietet das Institut die folgenden offene Ausbildungen an: Systemischer Change-Berater/Organisationsentwicklungsberater, systemischer Change-Coach und den Change-Trainer. Jährlich bilden sich etwa 500 Teilnehmer bei den Change-Experten weiter und nehmen an Kursen und Workshops teil. Darüber hinaus berät Inhaberin und Ausbilderin Susanne Alwart seit über 20 Jahren Geschäftsführer und Personaler bei Chance-Projekten.

Telefon: 040 31793900, E-Mail: [info@alwart-team.de](mailto:info@alwart-team.de), URL: [www.alwart-team.de](http://www.alwart-team.de).

Link zur Pressemitteilung:

<https://www.openpr.de/news/796107/HSV-Fehler-im-System.html>