



Team und Teambuilding

Dr. Hans-Dieter Hermann

Sportpsychologe der deutschen Nationalmannschaft

Das Thema des Teambuilding ist heutzutage vielen Trainern geläufig, es stellt eine fixe Größe in der Trainerausbildung dar. Dr. Hans-Dieter Hermann ist als Fachbuchautor sowie als Sportpsychologe der deutschen Fußball- und zuvor u. a. auch der Hockey-Nationalmannschaft einer der bekanntesten Vertreter seiner Zunft, ist er doch im Zuge des „Sommermärchens 2006“ und mit seinem Mitwirken bei internationalen Turnieren in anderen Sportarten einer breiten Öffentlichkeit bekannt geworden. In seinem ITK-Vortrag stellt er den theoretischen Hintergrund des Teambuilding vor und gibt Einblicke in seine Arbeit.

Maßnahmen zum Teambuilding gab es schon immer, man hat es nur mit anderen Begriffen umschrieben. Ein funktionierendes Team ist seit jeher die

mitentscheidende Größe für den Erfolg einer Mannschaft.

Englisch oder Deutsch?

Die nur zum Teil eingedeutschte Form „Teambildung“ vermischt die Sprachen und ist nicht eindeutig, weil die „Bildung“ mit dem Aneignen von Wissen verwechselt werden kann.

Der englische Begriff des „Teambuilding“ ist ein präziser Arbeitsbegriff. Insofern soll er an dieser Stelle Verwendung finden.

Reibungsverluste schaden dem Team

Im Fußball hört man zwar häufig die Aussage, dass es in einer Mannschaft ab und zu auch „krachen“ müsse, um sie aufzuwecken oder sie zu beleben. Diese Erfahrung können zwar manche

gemacht haben und soll auch an dieser Stelle nicht in Abrede gestellt werden. Allerdings können Spieler, die sich vertrauen und gut miteinander kommunizieren, als Mannschaft auf Dauer bessere Leistungen erbringen als die, die sich permanent in den Haaren liegen. Krisen und Streitigkeiten bedeuten letztlich zu hohe Reibungsverluste wenn sie nicht schnell beigelegt werden und viele Spieler des Teams betroffen sind.

Teambuilding ist ein Prozess!

Teambuilding ist ein zielgerichteter, längerfristiger Prozess. Es reicht nicht, im Laufe der Vorbereitungsphase einen Ausflug in den Klettergarten zu unternehmen und dann zu glauben, dass sich dadurch alle gut verstehen und sich nun jeder als Mitglied des Teams sieht. Zudem verpuffen viele Maßnahmen, wenn die sportliche Leitung der

Mannschaft sagt: „Wir machen heute Nachmittag Teambuilding“. Das wirkt auf viele Spieler sehr inszeniert. Ich plädiere dafür, den Begriff gar nicht in der Ankündigung der Maßnahmen zu verwenden, sondern den Inhalt einfach in den Trainings-, Tages- und Wochenablauf zu integrieren.

Definition „Teamfähigkeit“ (nach Kanning 2002)

Die Fähigkeit, mit anderen zusammen sozial zu agieren, sowie sich und sein Können im Sinne einer gemeinsamen Mannschaftsaufgabe optimal einzubringen.

Beispiel Nationalmannschaft

Ich freue mich sehr, dass Joachim Löw die Themen ‚Team‘ und ‚Teamentwicklung‘ als wichtige Voraussetzung für den Erfolg erachtet und den Maßnahmen entsprechend Zeit einräumt. Beispiel 2010: Die Nationalspieler waren bei der WM in Südafrika nahezu 70 Tage lang zusammen. Sicherlich die längste Zeit, die eine Männer-Fußballnationalmannschaft zusammen verbracht hat.

Dazu muss man bedenken, dass die Spieler das Hotel in Südafrika aufgrund der örtlichen Bedingungen und auch der Sicherheitsproblematik in der freien Zeit nicht verlassen konnten, wann und wie sie wollten, sodass sie

tatsächlich die meiste Zeit zusammen waren. Die Stimmung war dennoch äußerst positiv, was sehr für die einzelnen Charaktere der Spieler und den Teamgeist spricht. Man konnte vom ersten bis zum letzten Tag bei den Spielern die Lust auf diese WM und auf diese Mannschaft spüren. Das war sicherlich auch ein Grund dafür, dass die Mannschaft in etlichen Spielen so überzeugen konnte.

Kernfragen der Teamentwicklung

Die Kernfragen zum Thema der Teamentwicklung sind:

- Gibt es überhaupt ein ‚Wir‘?
- Für was stehen ‚wir‘?
- Wo wollen wir hin, welche Ziele haben wir?
- Sind wir ein Team?

Innerhalb der Mannschaft müssen zunächst diese Kernfragen offen gestellt und beantwortet werden. Sollte sich herausstellen, dass der erste und der letzte Punkt mehr oder weniger mit ‚nein‘ beantwortet wird, sollten in einem ersten Schritt die Gründe dafür herausgefunden werden und – im Rahmen der zeitlichen Möglichkeiten – Wege zur Optimierung des mannschaftlichen Defizits gegangen werden. Eine Mannschaft wird jedoch nur dann zu einem echten Team, das auch in sportlich schwierigeren Zeiten hält, wenn bestimmte Voraussetzungen gegeben sind. Die fünf wichtigsten möchte ich nachfolgend nennen:

1. Akzeptierte Aufgaben- und Rollenverteilung

Innerhalb der Mannschaft muss es eine breit akzeptierte Aufgaben- und Rollenverteilung geben. Eine Mannschaft mit hervorragenden Spielern, die jedoch keine von allen akzeptierten Aufgaben und Rollen hat, wird niemals ein Team sein. Nicht jeder kann zum Beispiel auf seiner Wunschposition spielen. Die sportliche Leitung und auch der Mannschaftsrat sollten diesem Punkt hohe Bedeutung zumessen und entsprechend auf unzufriedene Spieler einwirken.

2. Teamdefinition und -identifikation

Aus einem gelungenen Teambuildingprozess erwächst eine Teamidentifikation der einzelnen Spieler. Wenn dazu vom Team auch herausgestellt werden kann, für was es steht (Teamdefinition), wird das ‚Wir-Gefühl‘ besonders verstärkt. Zugegeben: Dieser Prozess ist leicht dargestellt, aber unter (sportlich oder charakterlich) schwierigen Ausgangsvoraussetzungen kann es ein langer Weg sein, bis sich ein Team gefunden hat und den Wir-Gedanken lebt.

3. Das Ziel und der Weg dorthin

Eine Mannschaft kann vor allem dann an einem Strang ziehen, wenn ein gemeinsames Ziel vorhanden ist und sich die Spieler auch wirklich mit dem Weg zum Ziel identifizieren. Manchmal

Fünf zentrale Voraussetzungen für ein echtes Team





Logo der Fußballnationalmannschaft 2008: Euro-Bergtour

widersprechen sich auch individuelle Ziel und Mannschaftsziele. Die Aufgabe von Trainern und Führungsspielern ist es, alle für das gemeinsame Ziel zu begeistern und im Zweifelsfall Mannschaftsziele und individuelle Ziele soweit wie möglich in Einklang zu bekommen.

Eine weitere Schwierigkeit stellt die Prozessidentifikation dar. Jeder Spieler muss für sich entscheiden, ob der vom Trainer vorgegebene Weg zum gemeinsamen Ziel auch seiner ist. Dieser Weg kann für den Einzelnen mit Entbehrungen verbunden sein, etwa wenn er zunächst nicht aufgestellt wird. Oder mit hohem körperlichem Aufwand, den einzelne nicht gewohnt sind oder in Frage stellen. Spieler, die sich zwar mit dem Ziel identifizieren aber dauerhaft den vorgegebenen Weg dorthin ablehnen, können der Zielerreichung im Weg stehen. Sie sollten zunächst durch vermehrten Austausch von Seiten der Trainer und Mitspieler für den gemeinsamen Weg gewonnen werden.

4. Identifikation: interne Motti & Logos

Ein gemeinsames Motto bzw. Logo umschreibt bzw. verbildlicht das Team und seine Ziele. Das Motto sollte intern gefunden oder erarbeitet werden, so dass die Identifikation damit maximal hoch ist. Wichtig ist, es nicht gleich nach außen zu tragen und zunächst nur intern zu verwenden – es gehört der Mannschaft sowie dem Trainer- und Funktionsteam. Dadurch wird es kraftvoll und erfüllt seine wichtige Funktion. In diesem Zusammenhang seien an dieser Stelle einige Beispiele von Nationalmannschaften genannt:

Auch die deutsche Fußball-Nationalmannschaft arbeitet bei den großen Turnieren mit internen Motti. Bei der Europameisterschaft 2008 in Österreich und der Schweiz war es intern für die Spieler die ‚Euro-Bergtour‘. Das Logo (siehe Abbildung oben), in Schwarz-Rot-Gold, skizziert eine ansteigende Bergsilhouette, passend zu den Gastgeberländern und den Anforderungen im Laufe des Turniers. Es gab auch entsprechend bedruckte Shirts für Spieler und Betreuer und der Bundestrainer nahm immer wieder Begrifflichkeiten passend zum Motto in seine Ansprachen mit auf. Dadurch blieb die Bergtour nicht irgendein Motto, sondern dieses Bild wurde immer wieder mit Inhalt und Leben gefüllt.

Sehr gelungen ist auch ein Logo, das sich die Hockeynationalmannschaft zu ihrer Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland gewählt hat: Ein Greifvogel

gel, angelehnt an den Bundesadler. Er wurde ‚HoNaMas‘ (vgl. Abbildung unten) getauft, die Abkürzung für Hockeynationalmannschaft. Der Vogel wurde von den Spielern selbst entworfen, bekam noch einen Stern für den (damals bislang einzigen) Weltmeistertitel dazu und war auf viele Kleidungsstücken und Taschen gedruckt.

Die Fußballer hatten für 2010 in Südafrika das Yebo-Motto. Yebo ist ein Wort aus der Zulu-Sprache und bedeutet einfach nur „Ja“. Es sollte signalisieren, dass dieses schöne Land mit seinen wunderbaren Menschen auch im gerade vorherrschenden Winter vom Team als äußerst positiv empfunden wird und man sich sehr auf das Turnier freut. Die mit dem Motto bedruckten T-Shirts wurden nach dem öffentlichen Training Südafrikanern geschenkt, was ihrerseits wiederum ein starkes positives Feedback für die Nationalmannschaft in der örtlichen Presse und bei den Südafrikanern nach sich zog.

5. Kommunikation

Eine weitere wichtige Eigenschaft ist die kommunikative Kompetenz innerhalb der Mannschaft. Dies ist vor allem dann entscheidend, wenn gegenseitig Kritik vermittelt oder angenommen werden soll. Dabei spielt die Wertschätzung im Umgang untereinander eine bedeutende Rolle. Das bedeutet nicht unbedingt immer ein harmonisches, aber ein respektvolles Auftreten gegenüber dem Anderen. Nur so können zwangsläufig auftretende Schwierigkeiten und Interessenkonflikte gelöst werden.



Das Logo der Hockeynationalmannschaft 2006: Greifvogel Honamas