



QR-Code mit dem Smartphone scannen und Video ansehen

Prof. Dr. Ralf Lanwehr | Fachhochschule Südwestfalen

Warum wird Manuel Neuer nie zum Weltfußballer gewählt? Strategien für Trainer zur Steuerung des Teamklimas

Prof. Dr. Ralf Lanwehr erläutert dem Plenum des ITK Kernmerkmale der Spieler- und Teamführung. Dabei geht er genau auf die einzelnen Möglichkeiten des Trainers ein.

Beziehungen zu Spielern gestalten

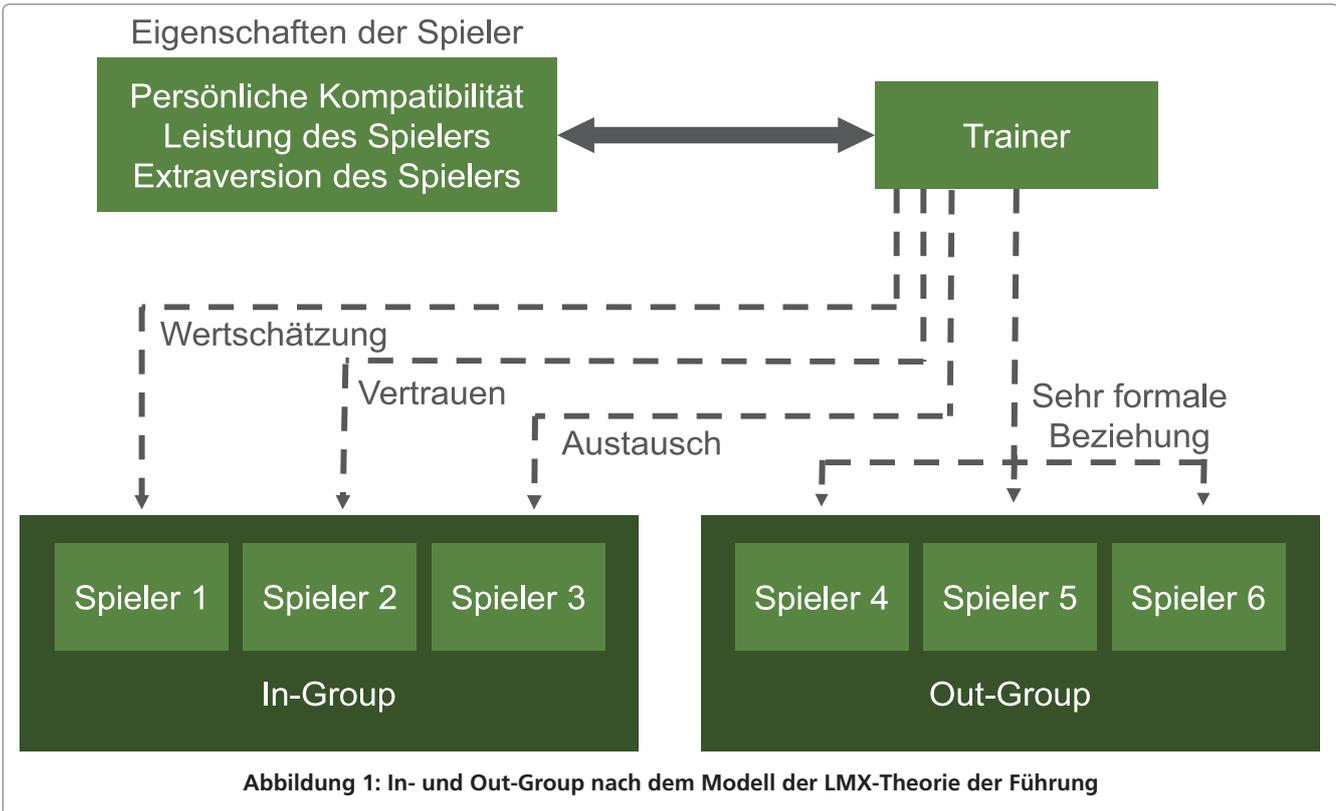
Eine Fähigkeit, die im modernen Fußball immer wichtiger wird und somit auch für die Trainer stetig größere Bedeutung erlangt, ist die Teamführung und die damit verbundene Steuerung des Teamklimas. „Ich vermisse Respekt vom Trainer. Der Trainer spricht nicht mit mir.“ Eine Aussage, die man im Profifußball des Öfteren zu hören bekommt. Dass der Spieler fehlenden Respekt des Trainers beklagt, ist ein Zeichen für eine nicht intakte Beziehung zwischen den beiden. Der Trainer steht in der Verantwortung, seine Handlungen in Bezug auf die Spieler zu reflektieren, zu analysieren und kritisch zu hinterfragen, da die Beziehung zu jedem einzelnen Spieler für den langfristigen Erfolg unabdingbar ist.

Um eine positive Beziehung zu seinen Spielern aufzubauen, sollte der moderne Trainer sich auf eine wertschätzende Führung besinnen und den Spielern die Angst vor Fehlern nehmen. Die wertschätzende Führung kann beispielsweise durch Lob und Anerkennung explizit gemacht werden. Sie kann sich auch darin ausdrücken, dass der Trainer Zeit mit seinen Spielern verbringt, hilfsbereit ist und Aufmerksamkeit zeigt. Welche Musik hören meine Spieler? Weiß ich, was meine Spieler

wirklich bewegt? Habe ich meinen Spielern zum Geburtstag gratuliert? Fragen, die sich jeder Trainer unabhängig vom Alters- und Leistungsbereich seiner Spieler stellen sollte.

Dieser Prozess muss allerdings aktiv erfolgen. Dabei ist bedeutend, dass die Interaktionen mit den Spielern gerecht verteilt sind. Fühlen sich alle Spieler gleichermaßen wertgeschätzt, muss sich kein Spieler über fehlenden Respekt beklagen. Und genau in diesem Punkt liegt die Kunst des Trainers. Jeden Spieler aufgrund der verfügbaren Informationen individuell zu behandeln, aber so, dass alle Spieler denken, sie würden gleich behandelt. Dadurch kann die Diskussion über vermeintliche „Trainerliebhaber“ verhindert werden.

Die Abbildung zeigt die LMX-Theorie der Führung, in der die Eigenschaften der Spieler benannt sind, die dazu führen, dass der Trainer manche eher schätzt als andere. Innerhalb dieser Theorie wird unterschieden zwischen Spielern der In-Group und Spielern der Out-Group. Zu Spielern der In-Group hat der Trainer ein persönlicheres Verhältnis, da er ihnen mehr Wertschätzung und Vertrauen entgegen bringt und wesentlich mehr Zeit in den Austausch mit den Spielern investiert. Demgegenüber pflegt der Trainer eine eher formale



Beziehung zu den Spielern der Out-Group. Und genau diese Divergenz merken die Spieler der Out-Group, wodurch es zu Unstimmigkeiten und Problemen in der Mannschaft kommen kann. Im Kern liegt die Aufgabe des Trainers darin, den Spielern die Angst vor Fehlern zu nehmen und ihnen die Hoffnung auf Erfolg zu vermitteln. Sehen Sie das Positive in Ihren Spielern!

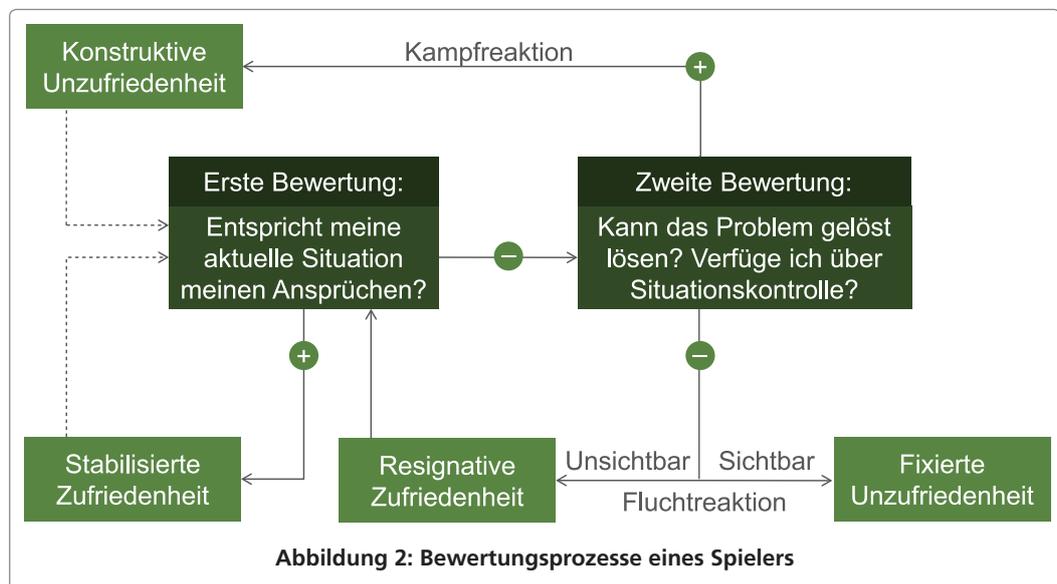
Konkurrenzkampf im Kader steuern

Eine Situation, die den Trainer vor Herausforderungen stellt, ist der Umgang mit dem Konkurrenzkampf im Kader. Hierbei sind selbstverständlich nicht die absoluten Stammspieler entscheidend, sondern jene, die auf der Bank oder gar auf der Tribüne sitzen. Die Aufgabe des Trainers ist es, diesen Spielern das begründbare Gefühl der Kontrolle über die eigene Situation zugeben. Die Grundlage dafür ist ein ehrliches und konstruktives Gespräch, in dem man dem Spieler aufzeigt, wie er näher an die erste Elf herankommt. Es ist durchaus sinnvoll, den Spieler aktiv mit in Überlegungen einzubeziehen, sei es in Form von Videoanalysen oder Gesprächen. Wenn Spieler das Gefühl haben, sich aktiv einbringen zu können, steigt das Gefühl der Situationskontrolle und die intrinsische Motivation, die letztendlich stark leistungsfördernd wirkt. Diese intrinsische Motivation ist es, die der Trainer bei seiner Mannschaft zu wecken versuchen sollte. Die Zu-

friedenheit der Spieler hängt nicht unbedingt mit dem Erfolg der Mannschaft zusammen. Dies hat oft etwas mit der eigenen sportlichen Situation zu tun.

Die Abbildung zwei zeigt die möglichen Bewertungsschritte, die ein Spieler in Bezug auf seinen Zufriedenheitszustand durchläuft. In der ersten Bewertung wird überprüft, ob die aktuelle Situation mit den eigenen Ansprüchen kongruent ist. Kann dies bejaht werden, schließt sich ein stabilisierter Zufriedenheitszustand an. Liegt jeder eine Diskrepanz zwischen Anspruch und sportlicher Realität, kann dies je nach Spielertyp und Trainerverhalten in der zweiten Bewertungsstufe zu verschiedenen Reaktionen führen.

In einem negativen Fall äußert sich die zweite Bewertungsstufe in einer Fluchtreaktion. Diese kann in einer fixierten Unzufriedenheit münden, oder durch eine resignative Zufriedenheit wieder zur ersten Bewertungsstufe führen. Im



Strategien zur Steuerung des Teamklimas

Beziehungen zu Spielern gestalten

Konkurrenzkampf im Kader steuern

Transformationle Führung mit Inhalt füllen

Förderung einer Kultur der Kooperation

Abbildung 3: Einflussfaktoren des Trainers auf ein positives Teamklima

positiven Fall erfolgt nach der zweiten Bewertungsstufe eine konstruktive Unzufriedenheit, die ebenfalls wieder zur ersten Bewertungsstufe führt. In dieser Kampfreaktion traut sich der Spieler selber zu, mit Hilfe seiner Fähigkeiten seine sportliche Situation positiv zu verändern. Diesen gesamten Prozess muss der Trainer intensiv beobachten und mit dem Spieler besprechen, wie er sich verbessern kann. Er sollte auf Anregungen der Spieler aktiv eingehen und sie auch selbstreflektierend aufnehmen. Die Spieler müssen im gesamten Verlauf mit eingebunden werden, damit die gewünschte Situationskontrolle eintritt. Hierzu ist eine klare, attraktive Vision hilfreich, die der Trainer der Mannschaft vermittelt. Durch eine Vision des Trainers können sich die Spieler stärker mit der eigenen Spielphilosophie identifizieren, was im Umkehrschluss dazu führt, dass sie Eigeninitiative entwickeln und sich aktiv einbinden.

Transformationle Führung mit Inhalt füllen

Dem Trainer muss es also gelingen, die Spieler zu begeistern, sie mitzunehmen und die intrinsische Motivation eines jeden Einzelnen zu wecken. Oft verweisen Trainer in diesem Kontext auf den positiven Ausgang des nächsten Spiels, weil sie die Spieler zum Gewinnen animieren wollen. Das Problem daran liegt motivationspsychologisch an der Tatsache, dass eine ergebnisorientierte Fokussierung vorliegt, die im Falle einer Niederlage oder eines Unentschiedens nicht den gewünschten Effekt haben wird. Viel empfehlenswerter wäre es, den Fokus auf sportliche Inhalte zu lenken.

Um dies effizient umsetzen zu können, benötigt der Trainer Charisma. Charisma führt dazu, dass die Spieler dem Trainer folgen und sie besser verstehen was er umsetzen will. Das wiederum erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Spieler eigeninitiativ mit einbringen, was wiederum ihre intrinsische Motivation ansteigen lässt. Um Charisma ausstrahlen zu können, braucht der Trainer eine klare und attraktive Vision die er vermittelt. Verstehen die Spieler diese Vision, können sie viel besser einschätzen, wie sie mit ihren Fähigkeiten dazu beitragen, die Vision umzusetzen. Dabei ist es von Vorteil, wenn man als Trainer bereit ist, auch situativ Risiken einzugehen. Der Trainer sollte erkennen und beachten, was den Spielern wichtig ist. Und das kann auch mal risikohafte Entscheidungen nach sich ziehen.

Ein weiterer wichtiger Punkt in der transformationalen Führung ist es, aus der Rolle, die man als Trainer oft einnimmt,

auch herauszukommen. Dies schafft man am besten dadurch, dass man sich ungewöhnlich, sprich untypisch verhält. Ziel dessen ist es im Kopf des Gegenübers zu bleiben und dadurch eine gewisse Präsenz auszustrahlen. So haben wahrscheinlich die meisten beim Begriff Charisma durch „ungewöhnliches“ Verhalten das Bild eines bestimmten Trainers im Kopf. Häufig sind diese Trainer auch die, welche ihren Job auf erfolgreiche Art und Weise ausführen und international anerkannt sind. Charisma ist nicht angeboren, eine Vision lässt sich entwickeln, Risiken einzugehen kann man lernen und aus seiner Rolle zu schlüpfen kann man üben.

Förderung einer Kultur der Kooperation

Um ein positives und fruchtbares Klima im Team zu kreieren, ist es außerdem von Nöten, eine Kultur der Kooperation zu schaffen, die zum mannschaftlichen Erfolg beiträgt. Es muss das Ziel sein, Spieler dahingehend zu fördern, dass sie stets das Große Ganze im Blick haben und ihren Teil zu gegebener Zeit beitragen. So soll der Stürmer beispielsweise nicht immer abspielen, sondern nur genau dann, wenn es für die Mannschaft am besten ist. Am Beispiel des Stürmers stellt sich ein besonderes Problem dar: „Ein Stürmer wird an seinen Toren gemessen.“ Das Erzielen der Tore wird gelobt und das eigennützige Verhalten nicht nachdrücklich kritisiert. Selbst dann nicht, wenn die Position des mitgelaufenen Mitspielers viel besser gewesen wäre. Wenn dadurch das Ergebnis stimmte, blieb die Kritik am vermeintlich egoistischen Verhalten aus. Hier wird es in Zukunft darauf ankommen, bereits in der Talentförderung Wert auf einen mannschaftlichen Ansatz zu legen und durch entsprechende Tools messen zu können, welcher Spieler in dem Bereich noch Verbesserungspotential besitzt. Diese Persönlichkeitsvariablen sind schwierig zu ändern. Ein Ansatz liegt in der Entwicklung eines Tools, mit dem die Eigen- und Fremdwahrnehmung analysiert werden können.

Fazit

Gelingt es dem Trainer, seinen Spielern mit Respekt und Interesse gegenüberzutreten, den Konkurrenzkampf durch eine konstruktiv faire Art zu steuern, wobei die Spieler stets das Gefühl der Selbstkontrolle behalten, die intrinsische Motivation zu wecken und die Spieler zum Wohle der Mannschaft handeln zu lassen, dann wird sich die Leistung des Teams aufgrund der Teamführung nachhaltig verbessern. <



Hallo Trainer!
Wir möchten gerne Dein
Freund in der Ausbildung
und in der Traineraus-
rüstung sowie in der
Trainerbekleidung sein.
Dein Freund Richard Saller



Trainer Wallet II

Trainer Wallet II

Durchdachte Dokumententasche mit vielen funktionellen Details. Inneneinteilung mit Schub- und Reißverschlussfächern. Stift- und Handyhalter. Ringbuchhalter zum Einheften von Dokumenten. Inklusive einem Systemblock.

Material: 420D Nylon

Größe: geschlossen ca. 36 x 28 cm

Art-Nr.: 4925

nur 19,99 €



Inklusive einem
Systemblock



nur 19,99

saller Trainers-Briefcase

saller Trainers-Briefcase

Hervorragend verarbeitet aus reißfestem Nylon. Mit vielen Innentaschen zum Verstauen von Kleinteilen. Eine praktische Multifunktions tasche für Sport und Freizeit. In der Farbe schwarz. Ohne Inhalt.

Größe: ca. 40 x 33 x 10 cm

Art-Nr.: 3030

nur 22,99 €

ohne
Inhalt



nur 22,99

saller Taktiktafel

saller Taktiktafel

Hiermit wird eine optimale Taktikschulung möglich. Spezielle Oberflächenbeschichtung, magnetisierend, mit Tafelschreiber beschriftbar und trocken abwischbar. Stabiler Alu-Rahmen. Mit Aufhängeösen und Magneten.

(23 Stück = 2 Mannschaften + Schiedsrichter)

Klein = Größe: ca. 45 x 30 cm

Art-Nr.: 4900

bisher 26,95 €

jetzt nur 19,99 €



nur 19,99

Bestellen Sie ganz einfach online:
www.sport-saller.de



Einfach Art.-Nr. eingeben Suchen und bestellen!