



von Thomas Körzel



Foto: imago

1

INFO

## Phasenmodell der Teambildung

### Phase I: Forming = Orientierung

- Man lernt sich kennen, ist höflich, nett und versucht, Kontroversen zu vermeiden.
- Jeder beobachtet den bzw. die anderen:
  - Was leistet er/leisten sie?
  - Wer ist mir sympathisch?
  - Wen mag ich nicht?

*Der Trainer beobachtet nur, greift aber möglichst nicht aktiv ein.*

### Phase II: Storming = Konfrontation

- Die Spieler suchen und sichern ihre Rollen.
- Dabei wägen sie Eigeninteresse und Gruppeninteresse gegeneinander ab.
- Konflikte und Machtkämpfe entstehen.

*Er sorgt für Konsens und bietet Orientierung hinsichtlich des gemeinsamen Ziels.*

### Phase III: Norming = Kooperation

- Die Einzelinteressen sind in das gemeinsame Ziel integriert worden.
- Das Team kooperiert und gibt sich eigene Regeln.
- Jeder kennt seine Rolle.
- Motivation und Selbstwertgefühl steigen.

*Der Trainer vermittelt jedem Teammitglied das Gefühl, wichtig zu sein.*

### Phase IV: Performing = Wachstum

- Alle Energie fließt in das gemeinsame Ziel.
- Leistungsbereitschaft und Leistung erhöhen sich selbstständig, ebenso die Motivation.

*Er ist wenig gefordert, tritt nur als 'Bremsler' auf, wenn die Begeisterung zu überhitzen droht.*

## Ihr müsst nicht elf Freunde sein

Wie wird aus einer Mannschaft ein Team? Und was kann und soll der Trainer tun, um diesen Prozess zu steuern und zu beschleunigen?

**Welche Maßnahmen helfen mir, in meiner Mannschaft einen Teamspirit zu entwickeln? Wie soll ich mich wann verhalten, und was steckt eigentlich hinter dem Begriff Teambuilding? Thomas Körzel gibt Antworten und konkrete Handlungsempfehlungen.**

### Mannschaft, Team und Teambuilding

Elf Freunde? Die gibt es auch im Amateurbereich nicht (mehr) – von Ausnahmen abgesehen. Zwar sitzen manche Mannschaften nach dem Training oder Spiel noch einige Zeit zusammen, einige Spieler unternehmen auch privat gemeinsam etwas, doch in der Regel laufen alle recht schnell auseinander. Das muss aber nicht heißen, die Mannschaft sei kein Team! Dass das Ganze mehr ist als die Summe seiner Einzelteile, haben viele Spieler sehr wohl verinnerlicht – andere aber auch nicht. Gerade mit Beginn der Saisonvorbereitung, wenn eine teilweise neu zusammengestellte Mannschaft möglichst bald zu einem Team werden muss, gilt es, dieses Bewusstsein zu wecken, zu fördern und zu erhalten!

Ein Team ist eine Gruppe von Individuen, die ein gemeinsames Ziel verfolgen und der Überzeugung sind, dass das Erreichen des Ziels wahrscheinlicher wird, wenn die Mitglieder Teilaufgaben übernehmen, zusammenarbeiten und ihre Stärken einbringen. In der Praxis – egal ob im Beruf oder im Sport – funktioniert das nicht immer. Oft gibt es Zielkonflikte, wenn etwa Teammitglieder unterschiedliche (egoistische) Ziele verfolgen, die mit dem Gesamtziel nicht harmonieren (z. B. der Torjäger, der nicht abspielt). Auch durch Gruppendruck können Leistungshemmnisse entstehen (Angst vor Sanktionen bei Fehlern) oder es wird durch Ausgrenzung der Gruppenzusammenhalt gemindert.

In der Wirtschaft kennt man dieses Phänomen schon lange. Der Psychologe Bruce Tuckman hat bereits 1965 dazu ein Vier-Phasenmodell entwickelt, bestehend aus den Phasen Forming, Storming, Norming und Performing (siehe Info 1). Nicht immer werden diese Phasen gleichmäßig und stringent durchlaufen, manchmal gibt es sogar Rückfälle. Wichtig ist es aber, die Konfliktphase (Phase 2) nicht zu umgehen bzw. zu verhindern! Bestandene Konflikte sind nämlich wichtig für den späteren Teamspirit. Falls allerdings in einer Phase eine Stagnation entsteht, hilft es, das Ziel neu auszurichten oder personelle Veränderungen durchzuführen.

## - aber unbedingt ein Team!

### Die Verantwortung des Trainers in diesem Prozess

Der Trainer ist stets als Beobachter gefragt, um zu erkennen, in welcher Phase sich sein Team gerade befindet. Während des Stormings hat er eine besonders hohe Verantwortung, weil er Konflikte erkennen, moderieren und ggf. einen Konsens herstellen muss. Und das nicht nur einmal, sondern mehrmals und auf verschiedenen Ebenen (sportlich, zwischenmenschlich)!

Er muss eine Richtung bzw. Ziele vorgeben oder gemeinsam mit der Mannschaft erarbeiten, damit sie Ehrgeiz und Motivation entwickeln kann. Der Teambuildingprozess ist für ihn eine ständige Herausforderung, da er auch mit Phase 4 noch nicht abgeschlossen ist und jederzeit neue Krisen und Konflikte auftreten können. Sobald z. B. Routine einsetzt, etablieren sich die berühmten Komfortzonen und die Leistungsbereitschaft nimmt ab.

Und er muss Euphorie erschaffen, Stolz auf die Teamleistung vermitteln und so ein Gemeinschaftsgefühl entwickeln, in dem Erfolge gefeiert und Leistungen durch Anerkennung belohnt werden.

### Den Gruppenzusammenhalt fördern

Hier spricht man auch von Kohäsion bzw. dem Gruppenzusammenhalt. Harmonie wirkt leistungsfördernd und in einer harmonischen Gruppe wächst das Wohlbefinden. Doch Kohäsion ist nicht gleich Kohäsion, vor allem nicht im Fußball mit seinem Kampf um begrenzte Ressourcen – nämlich den elf zu vergebenden Startplätzen. Zu unterscheiden sind die sozialbezogene und die aufgabenbezogene Kohäsion: Bei der sozialbezogenen stehen gemeinsames Erleben und Freundschaft und weniger die Effektivität im Vor-

dergrund, bei der aufgabenbezogenen hingegen die Leistung. Alle Anstrengungen gelten dem gemeinsamen Ziel, persönliche Interessen und das Ego werden zurückgestellt. Im Fußball, wo es auf Kommunikation und gemeinsames Handeln ankommt, ist die aufgabenbezogene Kohäsion der wichtigste Motor für Erfolg. Das Benzin für diesen Motor liefert jedoch – neben bestimmten Brennstoffen wie etwa der besonderen Rivalität zu einem Gegner (Orts- oder Tabellennachbar, Favorit, ...) – eine gute soziale Kohäsion, bei der dann das Teambuilding ins Spiel kommt.

Zuviel Harmonie kann allerdings neben hoher sozialer Kohäsion auch zu Satttheit, Zufriedenheit und geringerer Anstrengung führen (Stichwort Komfortzone). Dann ist der Trainer gefragt, Reizpunkte zu setzen, neue Anforderungen und Ziele zu definieren, Bisheriges etwa durch neue Trainingsimpulse in Frage zu stellen, die Hierarchie und/oder die Stammformation zu verändern oder sich gar vom Team zu distanzieren.

### Gemeinsames Ziel + partnerschaftliches Verhalten = Team

Um als Team über sich hinauszuwachsen und ein leistungsförderndes Umfeld zu entwickeln, sind also ein gemeinsames Ziel sowie ein partnerschaftliches Verhalten notwendig. Ich bin bereit, im Spiel und im Training zusätzliche Wege zu gehen, wenn ich mich mit dem Team identifiziere und gute Beziehungen zu meinen Mitspielern bestehen. Und wenn wenig Ängste und positive Stimmung vorhanden sind, sind die Voraussetzungen für Weiterentwicklung und Leistungssteigerung gegeben. Erst dann beginnt die Stufe 4 des Performing bzw. die aufgabenbezogene Kohäsion.

2  
INFO

### Maßnahmen zur Förderung der sozialen Kohäsion



Teambuilding: Den Mitspieler sichern, halten und tragen!

Gemeinsame Videoanalyse

Mannschaftsabend

Teamwettbewerbe (Mini-Triathlon)

Kanutour, Hochseilgarten etc.

Bogenschießen, Kochen, Bowling

Teambuildingübungen im Training

Gemeinsame Ziele, Werte, Regeln

Fotos: Klaus Schwarten, Imago

### Maßnahmen zur Erzeugung von Teamspirit

Der erste Schritt zum Teamspirit liegt folglich darin, eine soziale Kohäsion zu erzeugen, aus der sich dann eine aufgabenbezogene entwickeln kann.

VfL Bochums Trainer Peter Neururer analysiert bekanntlich stets die Teamstrukturen seiner jeweils neuen Mannschaft. Dazu ermittelt er über Fragebögen, mit wem die Spieler im Trainingslager am liebsten ein Doppelzimmer beziehen würden – und mit wem auf keinen Fall –, wie ihre Wunschelf aussähe usw. Die Antworten geben Aufschluss, ob die Grundstruktur der Mannschaft stimmt oder es Außenseiter oder rivalisierende Cliquen gibt. Ergibt sich solch ein Problem, muss der Trainer es natürlich zunächst lösen. Ist die Konstellation zumindest zufrieden stellend, kann er den Teambuilding-Prozess beginnen.

Besagten Gruppenzusammenhalt erreicht man zunächst ganz simpel durch Vertrautheit, Sympathie und Zielübereinkunft. Es geht also in erster Linie darum, Kommunikation und Kontakt herzustellen. Das müssen nicht gleich spektakuläre Aktionen sein wie ein Floßbau mit Wildwasserfahrt, ein Hochseilparcours o.ä.! Kommunikation und Kontakt erreichen Sie auch durch Minigolf, gemeinsames Kochen (mindestens einer sollte allerdings etwas davon verstehen;-)), einen Stadionbesuch oder einen Mannschaftsabend (Info 2). Um den Zusammenhalt begleitend zu pflegen, sind solche Aktionen ca. alle 6 bis 8 Wochen sinnvoll.

Einen guten Überblick zu Mannschaftswettbewerben und Teambuildingübungen im Training finden Sie übrigens in der Doppelausgabe *fussballtraining* 6+7/2011.

### Aufgabenbezogene Kohäsion

Im nächsten Schritt gilt es, ein 'Fußball-Team' zu werden. Um diesen Zusammenhalt zu entwickeln, bedarf es entsprechender Ziele, Werte und Regeln, nach denen sie verfolgt werden sollen.

#### Gemeinsame Ziele erarbeiten

Wir unterscheiden kurz-, mittel- und langfristige, individuelle und kollektive, taktische und konditionelle und natürlich 'tabellarische' Ziele. Sie alle stehen in Wechselwirkungen zueinander. Doch wann und wie sollten Team-Ziele formuliert werden? Gut geeignet ist natürlich das Trainingslager. Hier kann der Trainer ein auf Video aufgenommenes Spiel mit dem ganzen Team oder auch nur ausgewählten Gruppen analysieren. Die Abstellung gruppen- oder mannschaftstaktischer Fehler wäre dann eine Zielsetzung für die nächsten Wochen und Monate.

Bei der Festlegung von Zielen hilft die SMART-Regel (siehe Info 3). Sie besagt, dass Ziele eindeutig bestimmt sein sollen. Also keine schwammigen Aussagen wie: „Wir müssen unsere Standards verbessern“, sondern präzise formulierte, messbare und in einem überschaubaren Zeitraum umsetzbare Absichtserklärungen wie:

- 10 Meter vor der Mittellinie beginnt unser Pressing.
- Nach Ballverlust schnell mit 10 Spielern hinter den Ball kommen.
- Nach 8 Spielen wollen wir mehr Punkte erreicht haben als zum gleichen Zeitpunkt der vergangenen Saison.

Während die beiden erstgenannten Ziele der Trainer vorgibt, ist das dritte eines, das vor allem aus der Mannschaft kommen und von der Mehrzahl der Spieler 'unterschrieben' werden sollte.

3  
INFO

### SMART-Regel für Ziele



Ziele müssen erreichbar sein!

Spezifisch

Messbar

Akzeptabel

Realistisch

Terminiert

### Auf gemeinsame Werte einigen

Ein weiterer wichtiger Punkt für das Teambuilding ist die Erzeugung einer eigenen Identität, z. B. durch bestimmte Rituale wie Musik zur Einstimmung, einen Teamspruch oder gemeinsame Werte (1 Team – 1 Ziel, 100 Prozent Einsatz, 'Never give up', etc.), die vor jedem Spiel sichtbar in der Kabine platziert werden.

### Gemeinsame Regeln festlegen

Für die Zusammenarbeit in einem Team sind verbindlich fixierte Regeln zum Umgang miteinander, mit dem Gegner, Schiedsrichter, Zuschauer, Fehlen bei Training und Spiel von großer Bedeutung. Auch dieser Regelkanon wird einschließlich möglicher Sanktionen für den Fall einer Regelverletzung gemeinsam definiert.

Die Schlüsselrolle hat auch hier der Trainer: Konsequenz ist von eminenter Bedeutung. Ein Paradebeispiel zeigte Braunschweigs Trainer Thorsten Lieberknecht, der kürzlich zwei Spieler aus dem Kader strich, weil sie am Morgen des Spieltags einige Minuten zu spät zum Frühstück erschienen. Auch dem Leistungsträger einen Regelverstoß zuzugestehen und einem schwächeren Spieler nicht, kann sich fatal auf das Team auswirken. Vertrauen wird durch nichts mehr erschüttert als durch ungerechte Behandlung.

Teambuilding ist ein permanenter Prozess, den der Trainer zu Saisonbeginn initialisiert und immer wieder anstößt. Geeignet ist ein Mix aus fußballfremden Aktivitäten und ins Training integrierte Übungen auf Basis gemeinsamer Ziele, Regeln und Werte.



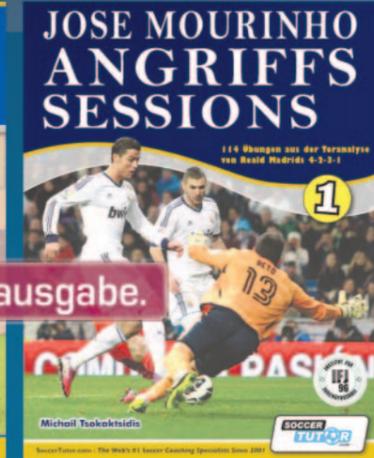
## Exklusiv beim Institut für Jugendfußball Englische Bestseller in Deutsch

Verkaufsstart:  
**27. Juli 2014**  
beim ITK in Mannheim

Kommen Sie zum IFJ96-Stand und holen sich Ihre Erstausgabe.

FC BARCELONA TRAINING SESSIONS  
160 Übungen aus taktischen Situationen

Trainingsbuch des Jahres in Italien und Top-Bestseller in England, USA, Japan und Skandinavien!



Weitere Übersetzungen folgen in Kürze:  
• Spanische Angriffs Sessions - 140 Übungen aus Toranalysen • Training des Tiki Taka Spielstils

Kostenlose Leseprobe:

[www.fussballtraining24.de](http://www.fussballtraining24.de)