

**Zeitschrift:** Mobile : die Fachzeitschrift für Sport  
**Herausgeber:** Bundesamt für Sport ; Schweizerischer Verband für Sport in der Schule  
**Band:** 6 (2004)  
**Heft:** 2

**Artikel:** Die glorreichen Sieben oder Fünf oder Elf  
**Autor:** Gautschi, Roland / Birrer, Daniel  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-991499>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 30.03.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Die glorreichen Sieben oder Fünf oder Elf

Eine neu formierte Mannschaft, ein wichtiges Meisterschaftsspiel und die ersten Niederlage. Auf der Suche nach dem Teamgeist bei Handballjunioren trifft man auf Aspekte, die auch Basketball-, Eishockey-, Fussball- und andere Teams herausfordern.

Roland Gautschi, Daniel Birrer

**D**er Teamgeist lässt sich nicht erzwingen. Weder durch besonders eindringliches «ins Gewissen Reden», noch durch einige gute Coachingtricks oder gar mit Geld. Gerade deswegen sollte das ABC der Teambildung für einen Trainer oder eine Trainerin kein Buch mit sieben Siegeln sein. Er oder sie muss wissen, wo das Team steht und wie den Teammitgliedern geholfen werden kann. Damit das eintrifft, was wir im Grunde wissen: Das Team ist mehr als die Summe seiner Spieler und Betreuer.

## Mehr als eine Gruppe

Teams können grob in zwei Kategorien eingeteilt werden. In so genannt «interaktive Teams», in denen sich die Mitglieder bei ihren Aktionen ständig abstimmen müssen. Dies sind die klassischen Ballsportarten wie Fussball, Basketball, Handball oder Eishockey. In «koaktiven» Mannschaften jedoch gibt es keine oder nur geringe Teaminteraktion. Beispiele dafür sind Tischtennis-, Reit- oder Fechtteams. Eine Sonderform der koaktiven Mannschaften sind «summative» Teams, in denen gemeinsam jedoch ohne grössere Rollenauf- und zuteilung gekämpft wird. Beispiele solcher «summativen» Teams sind Rudern, Tauziehen oder Verfolgungsradsfahren.

## Die ideale Grösse

Die Anzahl Teammitglieder hat einen Einfluss auf den Teambildungsprozess. So wurde in psychologischen Untersuchungen nachgewiesen, dass «eine Gruppengrösse von fünf bis sechs Mitgliedern die grösste Zufriedenheit schaffen kann und der Prozess des gegenseitigen Abstimmens der Einzelaktionen am besten gelingt» (Baumann, 2002). Das auf dieser und den folgenden Seiten beschriebene Handballteam steht stellvertretend für andere, interaktive Teams wie Basket-, Fuss- oder Volleyball, Unihockey oder Eishockey.

## Literatur

- **Baumann, S.:** *Mannschaftspsychologie. Methoden und Techniken.* Aachen, Meyer und Meyer Verlag, 2002. 222 Seiten.
- **Hossne, E.-H.; Roth, K.:** (Hrsg.): *Sport, Spiel, Forschung. Zwischen Trainerbank und Lehrstuhl. Schriften der Deutschen Vereinigung für Sportwissenschaft.* Hamburg, Czwalina Verlag, 1997. 269 Seiten.
- **Krueger, R.:** *Teamlife.* Zürich, Werd Verlag, 2001. 212 Seiten.
- **Trosse, H.-D.:** *Die erfolgreiche Mannschaft.* Aachen, Meyer und Meyer Verlag, 2003. 200 Seiten.
- **Jansen, J.:** *Championship Team Building.* Tucson, *Winning The Mental Game*, 1999. 188 Seiten.
- **Syer, John:** *Teamgeist.* Reinbeck bei Hamburg, Rowohlt, 1991. 286 Seiten.
- **Wilhelm, A.:** *Im Team zum Erfolg: Ein sozial motivationales Verhaltensmodell zur Mannschaftsleistung.* Lengerich, Papst Science Publishers, 2001. 216 Seiten.

## Fachzeitschriften:

- **Gautschi, R.:** *Spitzenleistung dank «Demokratie».* Interview mit Arno Ehret. In: «mobile» 4/00, Seiten 12 bis 13.
- **Küffer, M.:** *Kollektiv vor Individualismus.* Interview mit Marcel Koller. In: «mobile» 4/00, Seiten 14 bis 15.
- **Mühlethaler, U.:** *Gedanken zur Mannschaftsbildung.* In: *Handballtraining*, 19 (1997)6, Seiten 19 bis 22.

*Es ist ein Samstagnachmittag im November. Die Halle am Stadtrand von Uster ist kein Ausflugsziel. Während ein, zwei Handvoll Zuschauerinnen und Zuschauer, die Eltern der Handballspieler, auf den Anpfiff warten, läuft sich in der Garderobe der Trainer stimmlich warm. «Es reicht nicht, wenn wir nur schönen Handball spielen», sagt er bestimmt in die Runde und «heute können wir zeigen, was wir in der Vorbereitung erarbeitet haben und beweisen, dass wir wollen.» Seine Worte verhallen im Raum. Sind sie bis in die Köpfe der Spieler gelangt? Ist das Engagement des Trainers, sein Siegeswille auf die Spieler übergegangen? Diese bleiben die Antwort schuldig, starren auf den Boden. Einige stützen ihren Kopf in die Hände, wippen mit den Füßen. →*



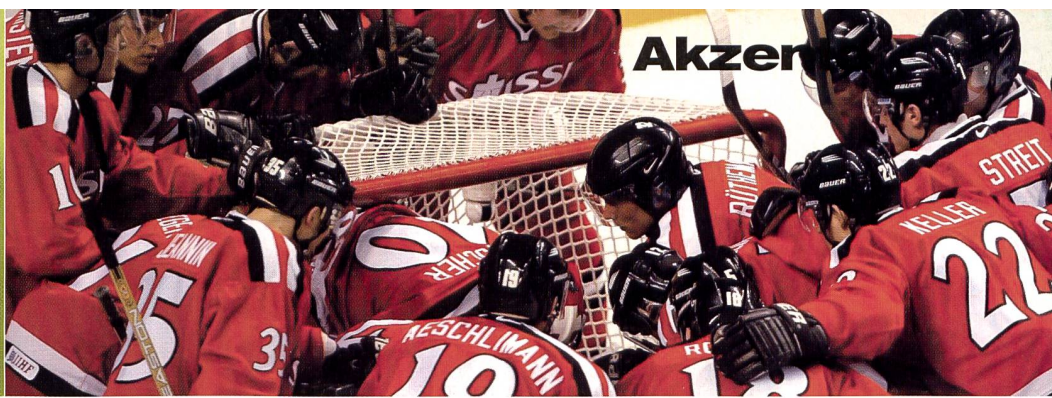


Foto: Keystone/Alessandro Della Valle

## VIER PHASEN

«Es gibt Zeiten, um zu analysieren und zu planen, und Zeiten der Ausführung. In Zeiten des Ausführens muss die vereinbarte Linie strikt eingehalten werden. Keine Ausnahmen sind erlaubt, sonst wird langfristiges Erfolgserleben unmöglich.»

Ralph Krueger, Trainer Eishockeynationalmannschaft

**T**eambildung ist ein Prozess und braucht demzufolge Zeit. Zeit, um sich kennen zu lernen, um sich die Position zu erkämpfen, Zeit, um Regeln aufzustellen und das Zusammenspiel zu üben. Dieser Annäherungsprozess durchläuft in aller Regel vier Phasen:

### Forming

Hauptaspekt: Sich Kennenlernen

Orientierung der Gruppenmitglieder auf das Team. In dieser Phase hat der Coach eine wichtige Rolle. So kann er dieses sich Kennenlernen mit gezielten Trainingsformen beschleunigen. Er schafft den Begegnungsraum und schaut, dass sich die Mannschaft finden kann.

### Storming

Hauptaspekt: Konfrontation und Konflikt

In dieser Phase treten oft Spannungen und Konflikte auf. Der persönliche Status wird differenziert, Hierarchien innerhalb der Mannschaft bilden sich. Die Ziele der Gruppe werden deutlich.

Auch in dieser Phase ist der Coach speziell herausgefordert. So muss er oder sie die Stärken und Schwächen der Teammitglieder erkennen, diese offen legen und seine Einschätzung zur jeweiligen Rollenübernahme kundtun (Baumann, 2002).

### Norming

Hauptaspekt: Festigung

In dieser Phase sollen Konflikte gelöst werden. Die allgemeine Akzeptanz von Normen und Regeln durch die Gruppenmitglieder führt zu Konsens und zur Kooperation.

### Performing

Hauptaspekt: Produktivität und Leistung

Die Gruppenstruktur ist stabil. Die Spieler kennen ihre Rollen und wissen, was von ihnen erwartet wird. Da das Team effizient zusammenarbeitet, ist diese Phase durch hohe Produktivität gekennzeichnet.

Quelle: Tuckmann. In: Hossne/Roth, 1997

### Wenns nur so einfach wäre ...

Die Praxis zeigt, dass diese Phasen kaum je «automatisch» ablaufen und äussere wie innere Einflüsse diesen «Teamlebenslauf» aus der Bahn werfen oder zumindest beeinträchtigen können. So konnten Manfred Wegner und Andreas Wilhelm am Beispiel einer Oberliga-Handballmannschaft zeigen, wie dieses idealtypische Phasenmodell durch schlechte Leistungen des Teams, drohender Abstieg und Verletzungsspech einzelner Spieler gebremst oder einige Phasen verzögert einsetzen (Wegner, Wilhelm, in: Hossne/Roth, 1997). Trotzdem: Das Wissen um diese vier Phasen kann dazu dienen, die Schwerpunkte in der Jahresplanung gezielter zu setzen, damit die genannten Prozesse besser und schneller ablaufen können.

Jene Trainerinnen und Trainer, die sich dieser Phasen nicht bewusst sind und insbesondere in der Konfrontationsphase meinen, sie müssen möglichst autoritär zeigen, «wo es langgeht», setzen sich über diese «natürlichen» Teamprozesse hinweg und provozieren damit unterschwellige Widerstände, die sich dann oft im ungünstigsten Moment (während der Meisterschaft!) entladen.

Die Fünfzehnjährigen spielen erst seit einigen Monaten zusammen und kommen zudem aus zwei Juniorenabteilungen verschiedener Vereine, vom Grasshopper-Club und Amicitia-Zürich. Die ehemaligen Rivalen und Derbygegner mussten in kurzer Zeit zu einem Team zusammenwachsen. →





## ZIELE SETZEN

*«Zahlen und materielle Werte haben sicher ihren Platz, wenn man Zukunftsbilder erzeugt. Das Ziel muss aber die hervorragende Ausführung im Moment sein.»*

*Ralph Krüger, Trainer Eishockeynationalmannschaft*

**D**ie Aufgabe des Coachs kann auch damit umschrieben werden, dass er oder sie in enger Zusammenarbeit mit dem Team gemeinsame Ziele ausarbeiten muss. Sehr kurzfristige – was soll in diesem Spiel erreicht werden – aber auch mittelfristige Ziele setzen können, welche letztlich die Mannschaft weiterbringen. Erst das Setzen und Verfolgen von gemeinsamen und von allen akzeptierten Zielen lässt aus einer Gruppe eine Mannschaft entstehen.

### Fähigkeitsziele statt gute Vorsätze

In seinem Buch «Championship Team Building» beschreibt Jansen die Zielsetzungen eines Basketballteams, das aufgrund der beschränkten Anzahl wirklich talentierter Spielerinnen keine Chance auf den Meistertitel hatte. Die Zielsetzung «Gewinn der Meisterschaft» war deshalb unrealistisch. Stattdessen setzte sich das Team qualitative Ziele. Sie wollten Selbstrespekt und Respekt der anderen gewinnen, indem sie das am härtesten arbeitende, das Team mit dem grössten Zusammenhalt und mit der intelligentesten Spielweise werden wollten. Baumann weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass es gilt, «Fähigkeitsziele» mit klarem Handlungsbezug zu setzen. Gute Vorsätze allein reichen nicht. Dies sollen körperlich-konditionelle, koordinativ-technische, kognitiv-taktische oder mentale Ziele sein, die auch überprüfbar sind. Auch Syers weist in seinem Buch «Teamgeist» auf die Bedeutung einer konkreten Zielsetzung hin. Sein Beispiel ist das einer Volley-

ballmannschaft, die nach einer Reihe von Niederlagen kurz davor war, sich aufzulösen. «Der Wunsch, als Team etwas zu leisten, wurde erst wieder lebendig, als man sich als neues Ziel setzte, beim nächsten Spiel eine bestimmte Strategie unter allen Umständen durchzuziehen» (Syers, 1991).

### Die Mission in Abschnitte zerlegen

Das ferne, grosse Ziel vor Augen zu haben, kann Spielerinnen und Trainerinnen überfordern. Es ist wichtig, sowohl kurzfristige als auch längerfristige Ziele vor Augen zu haben. Baumann unterscheidet «Sicherheitsziele, konkrete Nahziele, mittelfristige und Fernziele». Sicherheitsziele stellen das unterste Limit dar, sollten auf alle Fälle erreicht werden und verhindern Versagerängste. Ein wertvoller Hinweis insbesondere im Jugendbereich, wo es nicht darum gehen darf, Spielerinnen unter Druck zu setzen.

Der Coach ist herausgefordert, diesen Zielbildungsprozess wirksam zu unterstützen. Unerfahrene Spielerinnen tendieren manchmal dazu, sich «falsche» Ziele zu setzen. Ziele, welche die Mannschaft nicht weiterbringen («Ich will mindestens fünf Treffer erzielen») oder solche, die nur mit «erreicht» oder «nicht erreicht» beantwortet werden können («Unser Ziel ist es, zu gewinnen»).

Mit dem Setzen von Zielen ist es nicht getan. Ebenso wichtig ist deren Kontrolle, welche die Spielerinnen nach und nach in Eigenregie machen müssen.

*Die einstigen Stadtrivalen heissen neu «Foxes». Füchse stehen für Gerissenheit und Spielwitz, sind jedoch nicht unbedingt als Kämpfer bekannt. Doch jetzt gegen den TV Uster, im Duell der beiden Ersten der laufenden Meisterschaft, verlangt der Trainer dies: «Heute müsst ihr vor allem eines: fighten. Ob ihr verliert oder gewinnt, ist weniger wichtig, wir sehen diesen Gegner sowieso in der Finalrunde wieder.» Eindringlich spricht der Coach auf die Spieler ein, spricht vom Weg, den das Team zurückgelegt hat, und wiederholt beschwörend das eine Wort: «fighten, fighten, fighten.»*





## PERFEKTE ROLLENWAHL

*«Ein guter Teamgeist hängt wesentlich von zwei Faktoren ab: Der Spieler muss seine handballerische Rolle kennen und sie nicht nur akzeptieren, sondern auch wollen, und der Spieler muss seine Rolle in der Mannschaft kennen und akzeptieren.»*

*Urs Mühlethaler, ehemaliger Handballcoach*

**N**icht jeder, der das Spiel lesen kann, ist auch ein guter Spielmacher. Und nicht jede, die in der Garderobe Mitspielerinnen tröstet und für gute Stimmung sorgt, hat eine tragende Rolle auf dem Spielfeld. Die Rolle auf und neben dem Feld zu finden und ihr Leben einzuhauchen, ist eine der spannendsten Aspekte im Prozess der Teambildung.

### Die Rolle als Spieler ...

Die sportliche Rolle ist von der Sportart, von der Spielposition und -strategie abhängig. Für Baumann ergibt sich die Rolle aus der «Erwartung, die zur Erfüllung einer bestimmten Position nötig ist». Die Spieler müssen deshalb folgende Fragen beantworten können: «Was muss ich tun? Was darf ich tun? Was soll ich tun? Was kann ich tun?» (Baumann, 2002). Bei dieser Rollenbeschreibung muss der Coach die Fäden in der Hand behalten, damit die Spieler nicht aus ihren Rollen fallen oder diese falsch interpretieren. Ein bekanntes Beispiel einer solchen Fehlinterpretation ist der Verteidiger, der sich dauernd in den Angriff einschaltet, um selber Tore zu schießen.

Zudem lassen sich einfache und komplexe Rollen unterscheiden. In unserem Beispiel aus der Sportart Handball haben die Flügelspieler eine klarer definierte Rollenzuteilung als beispielsweise der Spielmacher im Aufbau. Wenn der Flügelspieler jedoch nicht weiss, was von seiner Rolle erwartet wird, kann es vorkommen, dass er Aufgaben übernehmen will, die ihm nicht zustehen. Dann ist es oft auch so, «dass die ‹Tor-

schützen vom Dienst› nicht über herausragende Abwehrkünste verfügen und auch nicht die grössten Kämpfer sind. Ein Jordan braucht immer einen Rodmann.» (Mühlethaler, 1997).

### ... und als Mannschaftsmitglied

Neben den Rollen im Spiel können in einem Team auch sogenannte «soziale Rollen» beobachtet werden. Jansen beispielsweise unterscheidet den klassischen «Team Leader», den «Berater», der sich schwierigen Spielern annimmt, den «Sozialen Direktor», der sich für den Teamzusammenhalt einsetzt, den Enthusiasten mit positiver Haltung («Motivator») oder den «Teamclown». Die Rolle des Teamleaders ist speziell herausfordernd. Jansen umschreibt dessen Fähigkeiten mit: «Selbstkontrolle, hohe Arbeitsethik, gute Haltung, taktvoll, mutig, Fähigkeit zu konstruktiver Kritik.» Hinzu kommt, dass diese Rolle das Risiko in sich birgt, sich bei den anderen Spieler zeitweise unbeliebt zu machen. Wie auch bei den Spielerrollen geht es darum, dass die Spieler stolz auf ihre unverzichtbare Rolle im Team sind. So haben alle das Gefühl, einen wichtigen Beitrag für den Teamerfolg beisteuern zu können. Baumann spricht in diesem Zusammenhang von «Typen» und unterscheidet «Aussenseiter, Extremisten, Ähnliche, Ergänzende und Polaristen» (Baumann, 2002). Die besten Beispiele solcher Typisierungen finden wir – wen wundert’s – in Sportfilmen. Was im Film funktioniert, ist jedoch in der Realität des Trainings- und Wettkampftags oft ungleich komplizierter. Der Trainer tut gut daran, seine Spieler immer wieder auf ihre Rollen anzusprechen, diese im Gespräch zu klären, deren Akzeptanz zu prüfen und das Erfüllen dieser Rolle mit Wertschätzung zu belohnen.

*Die Trainer haben den Rückraumspieler David zum Teamleader ernannt. Er soll die anderen mitziehen, Verantwortung übernehmen, mit gutem Beispiel vorangehen, im Training und in der Meisterschaft. David steht dieser anspruchsvollen Aufgabe kritisch gegenüber: «Ich habe keine Mühe damit, Anweisungen zu geben, mit den Spielern zu reden, konstruktiv zu kritisieren. Ich bin der Teamplayer, die Rolle des Antreibers liegt mir jedoch weniger.»*





# LÄNGER ODER KÜRZER ODER WAS? MACHEN SIE MAL HALBLANG!



Drei Hosen zum Preis von einer: Bei der Roswell Rock Roll-Up Pant™ geizt Mother Boyle nicht mit Ideen. Stonewashed Adventura Cloth™ für den Look. 6 Taschen vorne, hinten und auf den Seiten. Beinlänge durch das "Roll-Up"-System mit Halteschlaufen regulierbar. Damit Sie über kurz oder lang immer die richtige Mitte finden: [www.columbia.com](http://www.columbia.com) oder Tel. 032-835-5533.



"Mit der Roswell Rock Roll-up Pant™ werden Ihnen  
die Girls zu Füßen, zu Waden, ja zu Knien liegen!"  
- Gert Boyle, Direktorin

 **Columbia**  
Sportswear Company®



## KLARE KOMMUNIKATION

*«Es ist für mich undenkbar, eine Mannschaft zu führen, in der ich nicht mit jedem Spieler das Gespräch führe, ihn auf Mängel hinweise oder ihn lobe.»*

*Marcel Koller, Fussballtrainer*

**D**er unten stehende Reportage-Ausschnitt beschreibt eine klassische Coachingsituation im engeren Sinne: Im Teamsport gibt es viele Situationen, in denen verbal und nonverbal kommuniziert wird und wo unterschiedliche Kommunikationsarten nötig sind.

### Klare Kommunikation

Es lassen sich drei Kommunikationsarten unterscheiden: Erstens der verbale oder nonverbale Austausch zwischen Spieler und Coach, zweitens zwischen Spielern untereinander und drittens zwischen dem Coach und der Mannschaft (Syers, 1991).

Dabei wird die Bedeutung des nonverbalen Sendens von Botschaften oft unterschätzt. Als Trainerin ist man sich nämlich nicht bewusst, wie man auf die Spielerinnen wirkt, ohne mit ihnen zu sprechen. Eventuell steht die Körpersprache gar im Widerspruch zu verbalen Äusserungen. Um diese Diskrepanz offen zu legen ist man auf die Hilfe von aussen (Teambetreuer, Video-Feedback, etc.) angewiesen.

Wie vielschichtig dieses Spiel zwischen Sender und Empfänger ist, merkt man dann, wenn im Team aneinander vorbei geredet, eine Botschaft falsch verstanden, eine andere falsch aufgenommen oder schlicht nicht zugehört wird. Kurz: Kommunikation ist eine Kunst, die alle im Team lernen sollen. Am besten natürlich durch das gute Beispiel der Trainerin!

*Nach dem Anpfiff ist es auf dem Platz still. Nur der Trainer gibt Anweisungen, motiviert, klatscht den Torhüter nach einer gelungenen Parade ab. Die Ruhe scheint zu bringen. Die Abwehr steht, die Spieler machen kaum einen Fehler, die Mannschaft führt nach zehn Minuten 6:1. Dann jedoch ein unnötiges Foul. Zweiminutenstrafe. Die Füchse werden plötzlich lahm und kassieren ein zweites und dann das dritte Gegentor. Die Jäger werden zu Gejagten, der Gegner schießt in sieben Minuten sechs Tore. «Was läuft, Mann?», schreit der Torhüter, der einige Minuten vorher noch triumphierte. Keiner gibt ihm eine Antwort. Ohne ein Wort zu sagen, wird der Ball in den Anspielkreis getragen. →*

### Botschaften senden ...

Wenn mir jemand zuhören soll, muss ich über meine Gefühle sprechen. Die Aussage «unsere Abwehr steht nicht gut, jeder kämpft nur für sich» hat eine vollkommen andere Wirkung als jene «es macht mich wütend, wenn ich sehe, dass jeder von uns nur für sich kämpft». Oft fürchten jedoch Trainer und Spieler negativ beurteilt zu werden, wenn sie über ihre Gefühle sprechen. Jansen gibt zehn Tipps für das Senden von Botschaften. Einige davon sind es wert, hier wiederholt zu werden. So soll man sich auf ein Thema fokussieren, um die Zuhörer nicht zu überfordern und eine Sprache sprechen, die vom Empfänger verstanden wird. Die Botschaft soll positiv formuliert werden (statt «Foule nicht» besser «Spiele in der Verteidigung intelligent»). Oft wird zudem vergessen, dass sich der Coach oder der Spieler am Schluss vergewissern muss, ob er von seinem Gegenüber verstanden wurde.

### ... und empfangen

Ebenso wichtig wie das Senden sind das Zuhören und die Rückmeldung in Form eines Feedbacks. Man konnte feststellen, dass erfolgreiche Coaches (mehr positive und instruktive Feedbacks gaben als negative («gut gemacht» hat als Rückmeldung eine andere Wirkung als jene: «gut, wie du bei dieser Aktion deinem Nachbarn geholfen hast»). Eine Rückmeldung sollte möglichst schnell nach der Aktion oder dem Empfang einer verbalen Botschaft erfolgen, ehrlich gemeint sein und möglichst früh im Lernprozess einsetzen. Zudem ist es, insbesondere in Nachwuchsmannschaften wichtig, wenn der Coach fähig ist, zwischen Anstrengung und Resultat zu unterscheiden. So kann er einen Spieler auch dann loben, wenn die Anstrengungen erbracht werden, es aber nicht zum gewünschten Erfolg kommt (Jansen, 1999).

Um eine möglichst gute und klare Kommunikation zu fördern, sollten Trainer ihre Spieler immer wieder die Möglichkeit eröffnen, diese auch zu üben. Beispielsweise indem man sich gegenseitig Feedbacks zu Spiel und Trainingsleistungen gibt. Die Kommunikation sollte jedoch durch Feedback-Regeln konstruktiv gestaltet werden.





Foto: Keystone/Eddy Birsch



## GLAUBWÜRDIGES COACHING

*«Es gibt keinen Trainertypus und keine Führungsmethode, die nicht funktionieren. Es geht nicht darum, sich einen bestimmten Stil zuzulegen. Vielmehr sollte der Trainer seine Auffassung von Führungsstil kommunizieren können, um glaubwürdig zu sein.»*

*Arno Ehret, Trainer Handballnationalmannschaft*

**E**ine klassische Coachingsituation im engeren Sinne: Die Zeit ist knapp, die Spieler erschöpft und es gäbe vieles, das zu verbessern wäre. Coaching weiter gefasst heisst aber auch: Was habe ich als Trainer für ein Menschenbild, und wie gehe ich demzufolge mit meinen Spielern um?

### Glaubwürdiges Coaching

Der Autor Baumann hat gut schreiben, wenn er die Pause in drei Teile («Erholungsteil», «Vorbereitungsphase» und «Mobilisierung») gliedert und darauf hinweist, dass der Trainer im Pausengespräch folgende Punkte berücksichtigen muss: «Analyse des Spielverlaufs», «Emotionale Unterstützung», «Soziale Unterstützung», «Beurteilende Unterstützung» und «Informatorische Unterstützung». Dies ist oft leichter geschrieben als gemacht. Insbesondere dann, wenn die Pause nur wenige Minuten dauert.

In dieser und ähnlichen Situationen, bei einem Time-Out oder einem Gespräch mit einem Spieler auf der Reservebank, müssen die Trainer klare Anweisungen geben, die ihre Spieler umsetzen können. Oft hilft es, wenn ein Spieler an eine ähnliche Situation erinnert wird, in der er richtig gehandelt hat. Er muss ein möglichst präzises Bild davon haben, was zu tun ist. Jansen (1999) spricht in diesem Zusammenhang von «Wettkampf-Kommunikation». Diese muss möglichst schnell, kurz und spezifisch sein («quick, short and specific»).

### Ich bin so, wie ich coache

Coaching sagt viel über den Coach aus. Darüber, wie er seine Spieler, seinen Sport, aber auch sich selbst und die Welt sieht. Für viele ist der Sieg das Wichtigste, und um zu gewinnen, ist

(fast) jedes Mittel recht. Beispielsweise indem Spieler manipuliert werden, um die Ziele zu erreichen. Solche «behavioristischen» Methoden, die über Belohnung und Strafe funktionieren, werden von den meisten Trainern professioneller Mannschaften angewandt. Kann man ihnen dieses Vorgehen verübeln, wenn oft das nächste Spiel über Verbleib oder Rauswurf des Trainers entscheidet und das Geld wichtiger ist als alles andere?

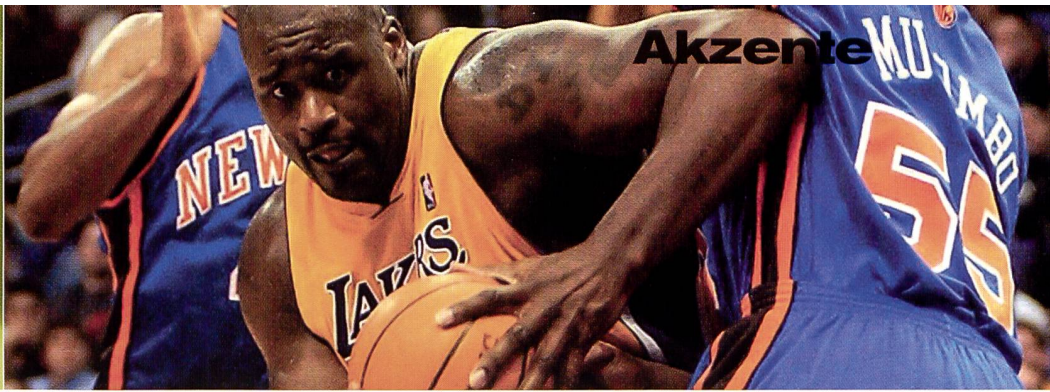
Demgegenüber steht die «humanistische Trainerpersönlichkeit». Für sie oder ihn sind die positiven Erfahrungen ihrer Spieler wichtiger als der Sieg. Wobei anzumerken ist, dass das eine das andere nicht ausschliesst.

Tatsache ist, dass verschiedene Trainertypen erfolgreich sein können (siehe Zitat von Arno Ehret). Gerade Coaches von Juniorenmannschaften orientieren sich aber manchmal allzu stark an ihren Trainervorbildern und lassen ein wichtiges Moment ausser Acht. Nämlich, dass junge Mannschaftssportler aus anderen Motiven Sport treiben, wie dies beispielsweise Profis tun. So konnten Untersuchungen zeigen, dass bei Jugendlichen der Spass nachlässt, sobald die Betonung allzu sehr auf dem Gewinn liegt. Auch hier ist der Coach herausgefordert. Ebenso falsch wäre es jedoch zu meinen, dass Junioren am Erfolg gar nichts liegt und sie «zufrieden» ein ums andere Mal verlieren. Entscheidend ist jedoch, dass das Coaching glaubwürdig ist. Das heisst widerspruchsfrei, fair, gerecht, geradlinig und nachvollziehbar.

*In der Pause spricht nur der Coach. Die Spieler haben sich an ihre Getränkebidons angedockt, während sie mit geröteten Köpfen den Anweisungen des Trainers zuhören. «Wir wissen, dass wir sie im Griff haben», sagt dieser und weist auf das hin, was zu verbessern sei, damit der Griff wieder enger wird. Dann meldet sich doch noch ein Spieler, der auf etwas hinweisen will, doch keiner will so recht zuhören. Draussen ertönt das Signal zur zweiten Halbzeit.*







## KONFLIKTE LÖSEN

«Jeder Disput bietet die Möglichkeit, ein unterschwelliges Problem aufzudecken und dieses zu lösen.»

Pat Riley, Basketballcoach

Es wäre naiv zu glauben, in einem Team gehe es darum, dass sich alle gern haben. Es gibt allzu viele Gegenbeispiele erfolgreicher Teams, in denen dies nicht der Fall ist. Über längere Zeit wird sich eine Mannschaft jedoch nur dann durchsetzen, wenn sie gelernt hat, mit Konflikten konstruktiv umzugehen.

### Konflikte verlangen nach Lösungen

Es kommt häufig vor, dass sich ein Konflikt nicht offen zeigt. So beobachtet man bei einer Mannschaft, dass der Einsatz einzelner Teammitglieder sehr zu wünschen übrig lässt. Der Grund kann in einer gestörten und nicht offen gelegten Beziehung zum Trainer liegen. Der Konflikt wird aufs Spielfeld verlagert und verkleidet sich als Unvermögen oder gar Arbeitsverweigerung. Oder ein falsch zugeordneter Konflikt wird mit den falschen Parteien und/oder mit den falschen Problemen ausgetragen. Beispielsweise beschwert sich ein Spieler immer bei seinem Captain, dass er auf der falschen Position spiele, statt dies mit dem Trainer zu besprechen.

### Schildkröte, Hai oder Teddybär?

Jeder von uns bevorzugt eine bestimmte Strategie, wie er oder sie Konflikte lösen will. Der eine handelt im Stile der «Schildkröte», zieht den Kopf ein und geht jedem Konflikt aus dem Weg. Die andere sieht sich eher als «Hai» und sucht in erster Linie einen eigenen Weg aus der Situation, oft ohne Rücksicht auf andere. Und der «Teddybär» gibt schnell nach und hofft so einen drohenden Konflikt entschärfen zu können (Jansen, 1999). Keiner dieser Stile ist der beste und es geht auch eher darum, diese der Situation anzupassen.

Einige Tage später, nach dem Training, meint David, der Captain abgeklärt: «Ein Team entsteht dann, wenn Probleme zusammen gemeistert werden.» Flügelspieler Lorenz unterbricht, ihn nervt das Gerede. «Wir sind kein Team. Wir sind eine Gruppe von Einzelspielern. Uster hingegen, das ist eine Mannschaft, bei uns muss die Stimmung immer von aussen kommen», sagt und knallt die Garderobentüre zu.

Im Allgemeinen ist festzuhalten, dass negative Kritik, wenn immer möglich vermieden werden sollte. Dies gilt auch für die Spieler untereinander. Ein Rat an solche «Schwarzseher» sollte dahingehen, dass sie ihr Urteil für sich selbst behalten und ausdrücken sollen, was sie empfinden. Denn oft hapert es bei der Konfliktlösung schon daran, wie ein Konflikt vorgebracht und kontrolliert werden soll. Das Wichtigste dabei ist, das Problem anzugehen und nicht die Person. Nicht: «Er macht immer alles alleine», sondern «Ich habe den Eindruck, ich stehe immer frei und bekomme den Ball nie.»

m

### «Elf Freunde sollt ihr sein?»

Der Teamzusammenhalt wird in der Fachliteratur mit dem Begriff «Kohäsion» umschrieben. Der Teamzusammenhalt ist abhängig von der Attraktivität beziehungsweise der Geschlossenheit der sozialen Kontakte und der Aufgaben und Ziele innerhalb eines Teams.

Die Kohäsion hat also soziale und Aufgabenbezogene Komponenten.

### Kohäsion und Leistung

Es wäre natürlich schön, wenn ein Zusammenhang von Kohäsion und Leistung nachgewiesen werden könnte. Untersuchungen in unterschiedlichen Mannschaftssportarten konnten jedoch diesen Zusammenhang im Sinne «besserer Zusammenhalt gleich bessere Leistung» nicht nachweisen.

So wurden beispielsweise die Mitglieder einer Volleyballmannschaft über den Zeitraum von zwei Saisons begleitet und ihre Leistungen analysiert. Die Forscher verglichen die Kohäsion zu einem ersten Zeitpunkt mit der Leistung zum zweiten Zeitpunkt, diese wiederum mit der Kohäsion in einem dritten Zeitpunkt etc. Fazit: Obwohl die Mannschaftsleistungen unterschiedlich waren, war die Kohäsion immer etwa gleich.

Quelle: Wilhelm, A; Drews, S. In: Hossne/Roth (Hrsg.): Seiten 140 bis 142. Literaturangaben siehe Seite 8.