

# Teambuilding:

## Theorie & Praxis

A-Trainer-Ausbildung 2014  
Deutscher Badmintonverband  
Mülheim, 16.-19. Januar 2014  
Saarbrücken, 6.-8. Juni 2014

*Dr. Sebastian Brückner*

# Übersicht

- Eigenschaften erfolgreicher Teams
- Probleme im Team
  - Lösungsansatz: effektiv Ziele setzen
- Verbesserung des Teamgeists
  - Ziele setzen
  - Teambuilding
- Rolle des Trainers



# Erfolgreiche Teams

- The seven „C“s of successful teams
  - *Clear goals* - klare Ziele
  - *Commitment* - Einsatzbereitschaft
  - *Clear roles* - klare Rollenverteilung
  - *Cohesion* - Zusammenhalt
  - *Open communication* - offene Kommunikation
  - *Constructive conflict* - konstruktive Konflikte
  - *Credible coaching* - gutes Coaching

# Klare Ziele

- Was kann jeder einzelne erreichen?
- Was will jeder einzelne erreichen?
- Was kann das Team erreichen?
- Was will das Team erreichen?
- Und: WIE?
  - Zwischen-Ziele formulieren



# Mannschaftsziele finden

- Am Ende der Saison wollen wir als Team in Erinnerung bleiben, das...

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

- Unser Leitbild / unsere Philosophie ist...

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

# Einsatzbereitschaft

- Eine Mischung aus *engagierten*, *begeisterten* und *zielkonformen* Sportlern bildet ein erfolgreiches Team
- Sobald Sportler, die Teil des Teams sein sollen, nicht mit auf die gemeinsamen Ziele hinarbeiten sondern egoistisch agieren, ergeben sich Probleme.

# Engagement steigern

- Die Sportler selber formulieren lassen, was sie persönlich zum Erreichen des gemeinsamen Ziels beitragen können.
- Wenn möglich von Zeit zu Zeit die Mannschaft/einige Sportler/innen eine Trainingseinheit/Teile des Trainings gestalten lassen

# Motivations-Übung

Meine Sportart: \_\_\_\_\_

Warum ich meinen Sport betreibe  
(der wichtigste Grund zuerst):

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_



# Klare Rollenverteilung

- Nicht jeder kann gewinnen
- Einer alleine kann gegen ein Team aus Gegnern nicht gewinnen
- Jeder muss seine Leistung bringen
- Man kann gemeinsam mehr als jeder für sich alleine erreichen



# Formelle/Informelle Rollen

- Formell:
  - Athletensprecher
  - Kapitän
  - Zuspieler
  - Paten
- Informell:
  - Motivator/Anführer
  - Witzbold/Quasselstrippe
  - Einpeitscher
  - Kummerkasten



# Rollen annehmen

- Als Mannschaft über die speziellen Rollen der Spieler sprechen
- Auch die, die nicht so im Mittelpunkt stehen hervorheben  
(Titel „Athlet/in der Woche“ verleihen)
- Über persönliche Stärken und Schwächen reden



# Zusammenhalt

- Gemeinsame Aktivitäten außerhalb des Trainings/der Spiele unternehmen
- Gemeinsamen Schlachtruf, Spitznamen überlegen



# Offene Kommunikation

- Konflikte offen ansprechen
- Lästern hinter dem Rücken der anderen nicht tolerieren
- Gefühle und Bedürfnisse offen ansprechen
- *Übung*: „Flüsterpost“



# Konstruktive Konflikte

- Konflikte an sich sind nicht schlecht
- Wichtig: Lösung mit Hilfe offener Kommunikation
- Für alle tragbare Lösungen/  
Kompromisse finden



# Gutes Coaching

- Mut geben / ermutigen
- Gefühle zulassen/respektieren
- Vertrauen schaffen
- Miteinander fördern
- Anerkennung zollen
- Vorbilder sein

(aus “Kinder stark machen”, BzGA)



# Trainer-Reflexion

- Eigenes Verhalten, Reaktionen, Entscheidungen reflektieren (wird seltener gemacht)
  - Wie oft die Spieler Bestätigung erfahren lassen?
  - Wie oft nach Fehlern ermutigt, wie oft ermutigt und Korrekturhinweis?
  - Wie gut war die Mannschaft heute?
  - Wie positiv war die Erfahrung der Spielerinnen?
  - Wie positiv war die Erfahrung für dich?
  - Würdest du etwas anders machen, wenn das ginge?



# Erfolgreiche Teams

- The seven „C“s of successful teams
  - *Clear goals* - klare Ziele
  - *Commitment* - Einsatzbereitschaft
  - *Clear roles* - klare Rollenverteilung
  - *Cohesion* - Zusammenhalt
  - *Open communication* - offene Kommunikation
  - *Constructive conflict* - konstruktive Konflikte
  - *Credible coaching* - gutes Coaching

# Probleme im Team

- „Zicken“ (aus verschiedenen Gründen)
- Kein gemeinsames Ziel
- Leistungsgefälle
- Außenseiter
- Quasselstrippen



# Ziele helfen

- Eine Richtung vorzugeben
- Rückmeldung zu geben
- Sich täglich zu motivieren
- Rollen zu finden



## „Roadmap“ zum Erfolg

„Entschuldigung bitte“, sagt Alice. „Können Sie mir sagen, welchen Weg ich nehmen muss?“ In weiser Voraussicht fragt die Raupe: „Wohin gehst du denn?“ Etwas frustriert antwortet Alice: „Ach, das weiß ich eigentlich gar nicht so genau.“ „Tja“, antwortete die Raupe, „wenn du nicht weißt wo du hinwillst, dann ist es eigentlich auch völlig egal, welchen Weg du einschlägst.“

*(Alice im Wunderland – Lewis Carrol)*

# Effektive Ziele setzen

- Lang- und kurzfristige Ziele setzen
- Auch prozessorientierte, nicht nur ergebnisorientierte Ziele setzen
- Aktionsplan aufstellen
- Ziele auswerten
- Mannschaftsziele und persönliche Ziele setzen



# Die Strategie funktioniert

Jeden Tag, drei Jahre und zehn Monate lang, habe ich oben auf die Seite in meinem Trainingsbuch geschrieben: “Ich arbeite härter an mir, als jeder andere, deshalb werde ich bei Olympia eine Medaille gewinnen!” Ich habe mir auch detaillierte Ziele für jeden Wettkampf sowie jeden Tag und jede Woche im Training gesetzt. Diese Ziele habe ich sehr präzise formuliert und mich dabei auf **MEINE** Leistung konzentriert, nicht auf die meiner Gegner.

Nur aufgrund dieser Ziele habe ich trotz all meiner Verletzungen (OPs, gebrochene Knochen) durchgehalten, habe mein Ziel - eine Olympia-Medaille zu gewinnen - nicht aus den Augen verloren. Es gab unzählige Tage an denen ich einfach ausschlafen wollte, aber meine Trainings-Ziele haben mich motiviert, stattdessen zur Reha zu gehen oder Krafttraining zu machen. Bei den Spielen haben mir einfache Zielsetzungen geholfen, stark und konzentriert zu bleiben. Sich Ziele zu setzen scheint ein immenser Mehraufwand, aber hätte ich es nicht getan, hätte ich jetzt keine Medaille um meinen Hals.

*Medaillengewinner, Atlanta 1996*

# Übung

- Für mich wird ... zum Erfolg, wenn

---

- Für mich wird ... kein Erfolg, wenn

---

- Ich wünsche mir insbesondere, dass

---



# Vertrag erstellen

Wünsche, Ziele,  
Erwartungen

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Regeln

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

# Übung persönliche Ziele

- Nenne eines deiner langfristigen Ziele für diese Saison: \_\_\_\_\_
- Über was für Stärken verfügst du, um dieses Ziel zu erreichen? \_\_\_\_\_
- Wie kannst du diese Stärken bis Ende der Saison verbessern? \_\_\_\_\_
- Was kannst du diese Woche tun? \_\_\_\_\_
- Was kannst du im nächsten Training tun? \_\_\_\_\_

# Teambuilding

- An Eigenschaften erfolgreicher Teams arbeiten („The seven Cs“)
- Spezielle Teamübungen
- Aktivitäten außerhalb des Sports
- Andere Sportaktivitäten (z.B. Klettern??)



# Spezielle Teamübungen

- Siehe Praxisteil
  - Handouts mit Anleitungen
- Siehe Literaturliste
  - Kapitel „Teamgeist“  
(Kai Engbert:  
Mentales  
Training im  
Leistungssport)



# Reflexion Teamübungen

- Richtige Moderation beachten
- Gute Beobachtung
- Offene Reflexion:
  - Kurzreflexion per Daumenprobe
  - Jeder nennt einen neg./pos. Aspekt
  - Leitfragen zur Reflexion (aus Engbert, K.) bei Handouts

# Rolle des Trainers: Gesellschaftliche Stereotypen

- Ziel: „Werfen wie ein Junge!“
- Negativ: „Du wirfst ja wie ein Mädchen!“



Jungen und Mädchen bringen unterschiedliche Spielerfahrungen ein.



# Self-Fulfilling Prophecy

- Die sich selbst erfüllende Vorhersage
  - *Erwartung des Trainer:*  
Mädchen haben weniger sportliche Begabung,  
sind körperlich unterlegen
  - Folge:
    - Lob trotz halbherzigen Einsatzes
    - Mädchen werden weniger gefordert
    - Mädchen lernen weniger Bewegungsmuster
    - Mädchen bringen weniger Leistung

# Was können Trainer tun?

- Mut geben / ermutigen
- Gefühle zulassen/respektieren
- Vertrauen schaffen
- Miteinander fördern
- Anerkennung zollen
- Vorbilder sein

(aus “Kinder stark machen”, BzGA)





# Trainer-Entscheidungen

- Autokratisch
  - Trainer trifft alle Entscheidungen alleine
- Konsultierend
  - Sportler werden gefragt, Trainer entscheidet
- Partizipierend
  - Team (inkl. Trainer) entscheiden gemeinsam
- Delegierend
  - Trainer delegiert an seine Sportler

# Wie entscheiden?

- Hängt von mehreren Faktoren ab
  - Zeitdruck
  - Wichtigkeit der Entscheidung
  - Kompetenz in der Situation
  - Komplexität der Situation
  - Akzeptanz in der Mannschaft
  - Status des Coaches
  - Funktionieren der Gruppe



# Analyse von Trainerverhalten

- Smoll & Smith (2001):  
Coaching Behavior Assessment System
  - Beobachtung und Codierung von Trainerverhalten
  - zwei Hauptkategorien:
    - Reaktives und spontanes Verhalten
  - Wirkungsvolles Tool, um objektiv Verhalten zu erfassen und optimieren zu können



# Antwort-Kategorien des Coaching Behavior Assessment Systems

## **Antwortkategorie**

## **Beschreibung des Verhaltens**

*Klasse 1: Reaktives Verhalten* - Antwort auf erwünschtes Verhalten

---

Verstärkung

Eine positive, belohnende Reaktion (verbal oder nonverbal) als Reaktion auf einen guten Spielzug oder Einsatz

Keine Verstärkung

Keine Reaktion auf eine gute Leistung

# Antwort-Kategorien des Coaching Behavior Assessment Systems

## Antwortkategorie

## Beschreibung des Verhaltens

### *Klasse 1: Reaktives Verhalten* - Antwort auf Fehler

---

Fehler-abhängige Ermutigung

Ermutigung eines Spielers nach einem Fehler

Fehler-abh. Technikanweisung

Instruktion oder Demonstration zur Fehlerkorrektur

Bestrafung

Eine negative Reaktion (verbal oder nonverb.) auf einen Fehler

Bestrafende Technikanweisung

Korrekturhinweis nach einem Fehler, der in unfreundlichem, bestrafenden Tonfall erfolgt

Fehler ignorieren

Keine Reaktion auf den Fehler eines Spielers

# Antwort-Kategorien des Coaching Behavior Assessment Systems

## **Antwortkategorie**

## **Beschreibung des Verhaltens**

*Klasse 1: Reaktives Verhalten - Antwort auf Fehlverhalten*

---

Kontrolle ausüben

Reaktion die darauf abzielt, die Ordnung innerhalb der Mannschaft wieder herzustellen oder aufrecht zu erhalten

# Trainerverhalten

## *Klasse 2: Spontanes Verhalten - Aktionsbezogen*

---

Allg. technische Instruktion

Spontane Instruktion bzgl.  
Technik oder Taktik  
(nicht nach einem Fehler)

Allgemeine Ermutigung

Spontane Ermutigung  
(nicht nach einem Fehler)

Organisatorisches

Administration, um den org.  
Rahmen abzustecken: etwa  
Aufgaben, Rollen oder  
Spielpositionen verteilen

# Trainerverhalten

## *Klasse 2: Spontanes Verhalten - Nicht spielbezogen*

---

Allgemeine Kommunikation

Interaktion mit den Spielern,  
die nicht in Verbindung mit  
dem WK/dem Training steht

*Quelle: nach Smoll & Smith (2001)*



# Wie reagieren Sportler?

- Am positivsten auf Trainer die
  - Sehr häufig mit positiver Verstärkung auf gute Leistungen und sichtbares Bemühen reagierten
  - Bei Fehlern ermutigten und konkret korrigierten
  - Spaß in den Vordergrund stellten
- Negative Auswirkung:
  - Strafen, bössartige Aktionen
- Negative Reaktion auf gar keine oder zu viel allgemeine Ermutigung



# Trainer-Reflexion

- Eigenes Verhalten, Reaktionen, Entscheidungen reflektieren (wird ganz selten gemacht)
  - Wie oft die Athleten Bestätigung erfahren lassen?
  - Wie oft nach Fehlern ermutigt, wie oft ermutigt und Korrekturhinweis?
  - Wie gut war die Mannschaft heute?
  - Wie positiv war die Erfahrung der Athleten?
  - Wie positiv war die Erfahrung für dich?
  - Würdest du etwas anders machen, wenn das ginge?

# Ermutigung brauchen...

- ... insbesondere Kinder mit geringem Selbstwertgefühl
  - Reagieren besonders positiv auf Unterstützung und Ermutigungen von Trainern



???

Fragen

???



[s.brueckner@olympiastuetzpunkt.org](mailto:s.brueckner@olympiastuetzpunkt.org)

# Literatur

Engbert, K. (2011). *Mentales Training im Leistungssport: Ein Übungsbuch für den Schüler- und Jugendbereich*. Stuttgart: Neuer Sportverlag.

Porter, K. (2003). *The Mental Athlete*. Champaign, IL: Human Kinetics.

Smoll, F.L., & Smith, R.E. (2001). Conducting sport psychology training programs for coaches: Cognitive-behavioral principles and techniques. In J.M. Williams (Ed.) *Applied Sport Psychology: Personal growth to peak performance* (4<sup>th</sup> ed., pp. 378-400). Mountain View, CA: Mayfield.