

A group of female soccer players in black jerseys with white trim are celebrating on a green field. They are huddled together, smiling and laughing, with one player in the center being embraced by others. The background is slightly blurred, showing a stadium setting.

04

E-BOOK 4/4

**SO WIRD DEINE
MANNSCHAFT ZUM
GEWINNER-TEAM**

INHALT

Einleitung

1: Da wollen wir hin: Wie ein erfolgreiches Team funktioniert

- Gemeinsame Ziele
- Gemeinsame Regeln
- Gemeinsame Identität
- Kommunikation
- Aufgaben- und Rollenverteilung

2: Gruppenkohäsion: Wann ist eine Mannschaft ein echtes Team?

- Sozialbezogene Kohäsion
- Aufgabenbezogene Kohäsion

3: Teambuilding: Eine Wissenschaft für sich

4: Von der Theorie zur Praxis: Tipps fürs Training

- Saisonvorbereitung – Grundlagen schaffen
- Mentales Training
- Während der Saison – fußballspezifisches Teambuilding
- Unspezifisches Teambuilding

Fazit

Einleitung

Jede Sportart hat ihre Superstars: Rafael Nadal im Tennis, Lewis Hamilton in der Formel 1 und auch im Fußball gibt es absolute Ausnahmespieler wie Cristiano Ronaldo oder Lionel Messi. Aber auch die können nur glänzen, wenn das Team um sie herum stimmt. Fußball ist eine absolute Mannschafts-Sportart: Jeder und jede einzelne kann noch so gut sein – Er oder sie braucht den Zusammenhalt in der Mannschaft, um erfolgreich zu sein. Der Teamgeist ist im Fußball einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren.

Was das heißt, lässt sich aus dem Begriff “Team” ableiten. Der kommt aus dem Altenglischen und bedeutet ursprünglich “Familie” oder “Gespann”. Gemeint ist also eine Gruppe von Menschen mit einer starken Verbindung. Familienmitglieder stehen sich nahe, sind miteinander verwandt und dadurch bleiben sie immer verbunden. Sie kennen sich gut, vertrauen sich gegenseitig, teilen Erfahrungen und Wertvorstellungen und haben einen gemeinsamen Alltag. Aus der Bedeutung “Gespann” lässt sich außerdem ableiten, dass ein Team an einem Strang zieht. Es hat dieselben Ziele und versucht, diese mit vereinten Kräften zu erreichen. Die einzelnen Mitglieder stehen also nicht in Konkurrenz zueinander, sondern arbeiten in die gleiche Richtung.

Das beste Beispiel für ein gut funktionierendes Team ist die deutsche Nationalmannschaft: Es gab noch nie DEN absoluten Superstar, keinen außergewöhnlichen Individualisten, der den Rest hinter sich herzieht. Stattdessen zeichnet sich die deutsche Nationalmannschaft durch einen starken Teamgeist aus. Die Spieler sind Vollprofis, die dasselbe Ziel vor Augen haben und wissen, dass sie dieses Ziel nur gemeinsam erreichen können. Sie können sich aufeinander verlassen und begreifen sich als Teil des Großen und Ganzen: Also der Mannschaft und ihrer Intentionen. Dadurch ist das deutsche National-Team eines der erfolgreichsten im Fußball des 21. Jahrhunderts.

Viele Mannschaften scheitern immer wieder daran, einen guten Teamgeist aufzubauen, denn das ist harte Arbeit und es erfordert einiges an Wissen. Die folgenden Kapitel sollen euch dabei helfen, euer Team auf das nächste Level zu bringen. B42 arbeitet dafür mit ehemaligen und aktiven Spieler*innen und Trainer*innen zusammen, die viel Erfahrung im Bereich Teambuilding haben. Therapeut*innen können die psychischen und mentalen Hintergründe besser nachvollziehbar machen.

A group of soccer players in a huddle, with Steven Gerrard in the center. The image is overlaid with a green gradient.

A SUCCESSFUL TEAM IS MADE BY YOU

***Brasilien hat Neymar,
Argentinien hat Messi,
Portugal hat Ronaldo,
Deutschland hat eine
Mannschaft.***

Liverpool-Legende und Ex-Nationalspieler Englands Steven Gerrard



***Da wollen wir
hin: Wie ein
erfolgreiches
Team funktioniert***

Gemeinsame Ziele

Klare gemeinsame Ziele sind der Ausgangspunkt für jedes erfolgreiche Team. Sie sind sozusagen der Blick in die Traum-Zukunft und damit DIE Motivationsquelle. Das funktioniert aber nur, wenn die Spieler*innen ihre Ziele selbst definieren und ausformulieren. Vor allem aber muss jedes Team-Mitglied zu einhundert Prozent hinter den gemeinsamen Zielen stehen und die Verantwortung für sie übernehmen. Das bedeutet, dass die Mannschaftsziele den eigenen, persönlichen Zielen nicht widersprechen dürfen. Dann kann sich die Mannschaft in Krisen immer wieder auf die gemeinsamen Ziele besinnen und neu an ihnen ausrichten.

Gemeinsame Regeln

Jedes Team braucht Regeln und Normen, an die sich alle halten, damit es funktionieren kann. Sie sind sozusagen das Fundament, auf dem das weitere Teambuilding und auch die sportliche Arbeit aufbaut. Auch hier ist es sehr wichtig, dass die Regeln aus dem Team selbst kommen: Die Spieler*innen müssen gemeinsam festlegen, was ihnen wichtig ist und wo sie klare Grenzen sehen. Und sie müssen sich auch auf einen Strafenkatalog einigen - für den Fall, dass die Regeln nicht eingehalten werden. Die Regeln sollen dafür sorgen, dass Abläufe funktionieren und die Mannschaft effizient arbeiten und trainieren kann. Und sie sollen den einzelnen Mitgliedern eine Orientierung geben. Deshalb können sie sich auf sehr unterschiedliche Bereiche beziehen: Vom zwischenmenschlichen Umgang miteinander bis hin zur Frage, wer nach dem Training für das Einsammeln der Hütchen zuständig ist.

Gemeinsame Identität

Um sich mit dem eigenen Team wirklich identifizieren zu können, muss man wissen, was dieses Team auszeichnet. Das können die Spieler*innen herausfinden, indem sie sich gemeinsam einige Fragen stellen:

- Wer sind wir?
- Was sind unsere Stärken und Schwächen?
- Was grenzt uns von anderen Mannschaften ab?
- Welche Werte und Überzeugungen vertreten wir?
- Wie wollen wir als Team wahrgenommen werden?

Wichtig ist, die Antworten auf diese Fragen festzuhalten. Sehr hilfreich ist auch, eine Leitidee (also praktisch ein Team-Motto) zu formulieren, an der man sich immer wieder orientieren und ausrichten kann. Das Ziel ist, dass jedes einzelne Mitglied stolz und glücklich ist, Teil des Teams zu sein und fest an den gemeinsamen Erfolg glaubt.

Kommunikation

Die Kommunikation innerhalb der Mannschaft und auch mit dem oder der Trainer*in kann ausschlaggebend für den Erfolg sein. Denn Fußball ist eine permanente Interaktion, ein durchgehender Austausch. Deshalb ist es enorm wichtig, eine gesunde, aggressionslose Kommunikationskultur zu etablieren. Das bedeutet:

- Auch in Stresssituationen respektvoll und wertschätzend miteinander umgehen
- Konstruktiv kritisieren und sich auf das Wesentliche beschränken
- Fehler und Probleme aber trotzdem direkt und offen ansprechen
- Sachlich und lösungsorientiert diskutieren
- Aktiv zuhören und nachfragen, um Missverständnisse zu vermeiden.

Es wird nicht auf Anhieb klappen, eine konstruktive Art der Kommunikation einzuführen – Auch das ist ein langwieriger Trainingsprozess. Aber es lohnt sich. Denn nur wenn Spieler*innen sich wirklich verstehen und aufeinander eingehen, können sie als Team erfolgreich sein.

Aufgaben- und Rollenverteilung

Eine klare Verteilung der Aufgaben und Rollen innerhalb des Teams stärkt den Zusammenhalt und schafft Sicherheit. Wenn jeder und jede genau weiß, wo er oder sie hingehört und was zu tun ist, dann gibt es weniger Anlass für Reibereien – das Konfliktpotential ist niedriger. Im Fußball sind Rollen und Aufgaben direkt mit der Spielposition verknüpft. Sprich: Die Spielposition definiert, welche Pflichten und Anforderungen ein*e Spieler*in zu erfüllen hat und auch, welche Rechte und Möglichkeiten er oder sie hat.

Ein ganz zentraler Aspekt beim Rollen- und Selbstverständnis einer Mannschaft ist die Abhängigkeit. Jedem Mitglied muss bewusst sein, dass er oder sie von den anderen abhängig ist – ohne die Unterstützung des Teams kann ein*e Einzelne*r niemals erfolgreich sein. Was interne Machtkämpfe anrichten können, lässt sich auch in Top-Clubs im Profifußball immer wieder beobachten (zum Beispiel der Schalke-Abstieg in der Saison 2020/21). Es ist also im Interesse der ganzen Mannschaft, sich immer wieder bewusst zu machen, dass man die langfristigen Ziele nur gemeinsam erreichen kann: Indem alle an einem Strang ziehen und nicht gegeneinander arbeiten.

A SUCCESSFUL TEAM IS MADE BY YOU



Gruppenkohäsion: Wann ist eine Mannschaft ein echtes Team?

Um herauszufinden, wie gut eine Gruppe als Team funktioniert, wird in der Sportpsychologie die Gruppen- oder Mannschaftskohäsion untersucht. Die lateinische Wurzel dieses Begriffs ("cohaerere") kann mit "verbunden sein" oder "zusammenhängen" übersetzt werden. Gemeint ist also der interne Zusammenhalt des Teams, also die empfundene Geschlossenheit oder der Teamgeist. Gruppenkohäsion lässt sich nochmal untergliedern.

Sozialbezogene Kohäsion

Meint Sympathien und Freundschaften innerhalb der Gruppe, also die emotionale Verbindung zwischen den einzelnen Mitgliedern.

Aufgabenbezogene Kohäsion

Beschreibt den Zusammenhalt in Bezug auf das Erreichen des gemeinsamen Ziels. Es geht darum, wie groß die Bereitschaft der Spieler*innen ist, sich für das gemeinsame Ziel anzustrengen und die eigenen Bedürfnisse denen des Teams unterzuordnen.

Beim Teambuilding ist es wichtig, beide Kohäsionsarten anzusprechen und bei allem Ehrgeiz besonders die sozialbezogene Kohäsion nicht zu vernachlässigen.

A photograph of four female soccer players in black uniforms with white trim, celebrating on a grassy field. They are huddled together, smiling and laughing. The background is a blurred outdoor setting with a blue building and trees.

A SUCCESSFUL TEAM IS MADE BY YOU

03

Teambuilding: Eine Wissenschaft für sich

Ein Ausflug in den Klettergarten schafft noch kein funktionsfähiges Team. Das sollte jeder und jede Spieler*in und vor allem auch der oder die Trainer*in im Hinterkopf behalten. Teambuilding ist ein wellenförmiger Prozess mit Höhen und Tiefen. Deshalb sollte niemand falsche Erwartungen an einzelne Maßnahmen knüpfen. Um tatsächlich etwas zu erreichen und die Mannschaft auf das nächste Level zu bringen, müssen alle Mitglieder permanent an sich arbeiten. Das ist anstrengend, aber machbar.

Offene Kommunikation auf Augenhöhe, Kritikfähigkeit, Transparenz und Toleranz. [...] Es dauert eine Weile, bis so etwas von allen, den Spielern und auch den Betreuern, verinnerlicht wird. Bis alle einander vertrauen.

Ex-Bundestrainer Joachim Löw

Ein wichtiges Modell im Bereich Teambuilding ist das Phasenmodell nach dem US-amerikanischen Psychologen Bruce Tuckman. Er unterteilt den Teambuilding-Prozess in vier Phasen:

1. Forming:

Das ist die Kennenlern- und Orientierungsphase. Die Spieler*innen beschnuppern sich, sind aber noch vorsichtig und halten sich zurück. Sie versuchen, sich mit der Gruppe vertraut zu machen und ihren eigenen Platz darin zu finden.

2. Storming:

In der Konfrontation- oder Konfliktphase geht es darum, die eigene Position und Rolle in der Gruppe auszubauen und zu festigen. Dadurch kommt es zu Konkurrenzkämpfen, Grüppchenbildung und Streit.

3. Norming:

In der Festigungsphase hat jeder und jede seinen Platz in der Gruppe gefunden. Jetzt bildet sich echte Kompromissbereitschaft und gegenseitiger Respekt.

4. Performing:

Das ist die tatsächliche Leistungsphase, in der sich das Team komplett auf den gemeinsamen Erfolg und die Ziele konzentrieren kann.

In der Praxis läuft dieses Modell nicht linear ab. Es ist ganz normal, dass ein Team immer mal wieder in der Konflikt-Phase landet. Das passiert beispielsweise, wenn neue Spieler*innen dazukommen oder es andere Veränderungen gibt. Wichtig ist aber ein respektvoller Umgang miteinander, damit man nicht in dieser Phase hängen bleibt. Teamgeist und Zusammenhalt bedeuten nicht, dass es keine Konflikte geben darf – Die sind absolut notwendig und förderlich für den langfristigen Erfolg. Allerdings müssen Konflikte so ausgetragen werden, dass hinterher eine positive Gruppenentwicklung weiterhin möglich ist.

Spruch: So dass man sich danach noch in die Augen schauen kann.



Von der Theorie zur Praxis: Tipps fürs Training

Saisonvorbereitung – Grundlagen schaffen

Der ehemalige niederländische Volleyball-Nationaltrainer Joop Alberda vergleicht Teambuilding mit dem Hausbau: Alle arbeiten am gleichen Projekt, damit sich letztendlich auch alle zu Hause fühlen können. Alberda hat eine Teambuilding-Pyramide entwickelt, die die wichtigsten Prinzipien des Teambuilding erklärt. Ausgangspunkt und Fundament dieser Pyramide ist eine einheitliche Spielauffassung. Hier geht es um die ganz grundlegende Frage, was die Spieler*innen unter Fußball verstehen und welche Art Fußball sie spielen wollen. Es bietet sich an, das gleich zu Beginn der Saisonvorbereitung zu klären. Dafür sollten die Spieler*innen selbst zusammentragen, welche Werte ihnen wichtig sind und daraus ein Grund-Motto für die Mannschaft formulieren. Dieses Motto kommt dann auf ein Plakat und alle Team-Mitglieder unterschreiben es. Damit verpflichten sie sich symbolisch, das gemeinsame Motto zu respektieren. Dieses Vorgehen schafft mehr Commitment, als wenn der oder die Trainer*in einfach etwas vorgibt.

Nach dem gleichen Prinzip sollten auch die gemeinsamen Ziele und die Normen und Regeln innerhalb des Teams erarbeitet werden. Wichtig ist, dass Trainer*innen hier nur moderierend und unterstützend eingreifen. Die Grundimpulse sollten aus der Mannschaft kommen – Dann werden die gemeinsamen Vereinbarungen mit größerer Wahrscheinlichkeit von allen akzeptiert und gelebt.

Da die Arbeit an der Mannschaftsidentität relativ aufwändig ist und viel Zeit sowie freie Köpfe erfordert, ist es sinnvoll, sie im Rahmen eines Trainingslagers oder eines Team-Wochenendes zu machen. Und auch nicht gleich zu Beginn, sondern erst wenn alle (vor allen Dingen mental) tatsächlich angekommen sind. Dann können sich die einzelnen Mitglieder komplett auch den Fußball und ihre Mannschaft konzentrieren. Im regulären Training funktionieren solche grundlegenden Teambuilding-Maßnahmen weniger gut.

Mentales Training

Ein weiterer Aspekt, der schon in der Saisonvorbereitung starten sollte, ist das mentale Training. Unter mentalem Training im Fußball versteht man eigentlich, Bewegungsabläufe im Kopf zu trainieren. Dabei werden die Bewegungsvorstellungen so detailliert wie möglich visualisiert. Und später im Training oder im Spiel fällt es dann deutlich leichter, diese Abläufe abzurufen und sie sauber und fehlerfrei durchzuführen. Das mentale Training baut auf dem Grundgedanken auf, dass ein Mensch alles schaffen kann, was er sich vorstellen kann.

***Fußball spielt man mit dem Kopf.
Deine Füße sind nur ein Werkzeug.
Ich denke, also spiele ich.***

Ex-Nationalspieler Italiens Andrea Pirlo

Dieses Prinzip lässt sich auch auf Teambuilding übertragen. Zum einen kann die Mannschaft gemeinsam verschiedene Spiel- und Standardsituationen durchgehen und dadurch Vorteile für die Praxis generieren, aber auch für den Mannschaftsgeist ist mentales Training sehr wichtig. Ziel ist es, das Selbstbewusstsein der einzelnen Spieler*innen und somit auch des gesamten Teams zu stärken. Und vor allem: Eine gemeinsame Verantwortung zu schaffen. Das geht, indem die Mannschaft verschiedene Szenarien durchgeht, in denen etwas nicht optimal funktioniert. Was machen wir, wenn dieser Pass daneben geht? Wer muss dann wie reagieren, damit wir das gemeinsam, als Team, wieder ausbügeln? Jeder und jede einzelne muss an den gemeinsamen Erfolg glauben und sich dafür verantwortlich fühlen.

So kann man auch kontraproduktive Schuldzuweisungen und Streit vermeiden. Denn gerade in Krisensituationen kann mentale Stärke und die richtige Einstellung alles entscheiden. Bestes Beispiel: Das Champions League Endspiel 2005. Der FC Liverpool lag gegen den AC Mailand zur Halbzeit schon 0:3 hinten – Das Spiel schien gelaufen. Eine kleine Umstellung durch Trainer Rafael Benítez und vor allem der erste Treffer von Kapitän Steve Gerrard haben aber alles verändert. Gerrard hat die komplette Mannschaft durch seine Begeisterung und seinen Glauben an den Sieg mitgerissen. Und am Ende hat Liverpool tatsächlich gewonnen.

Fußball-Ikone Diego Maradona hat hinterher gesagt, Liverpool habe gezeigt, dass Wunder existieren. In diesem Fall war das Wunder ein unglaublich starker Teamgeist und ein Kapitän, der seine Mannschaft beflügeln kann. Deshalb ist es sehr wichtig für den fußballerischen Erfolg, den Kapitän gut auszuwählen. Und dieser muss sich seiner Rolle und seiner Verantwortung bewusst sein – genauso wie alle anderen Spieler*innen. Im Rahmen des mentalen Teamtrainings ist es sinnvoll, über die einzelnen Rollen zu sprechen und sie genau zu definieren, damit jeder und jede weiß, was er oder sie zum gemeinsamen Erfolg beitragen soll und kann.

Während der Saison – fußballspezifisches Teambuilding

Teambuilding im Fußball kann saisonbegleitend durch spezielle Spielformen stattfinden. Der DFB hat auf seiner Website einige Vorschläge dazu zusammengestellt:

[Spielformen ansehen](#)

Oft sind das Spielformen mit einer Spezialaufgabe: Zum Beispiel bekommen die Spieler*innen unterschiedliche Rollen zugewiesen und sollen während der Spielform entsprechend ihrer Rolle agieren. Hinterher wird das Ganze ausgewertet, reflektiert, besprochen und die Gruppe zieht gemeinsam ein Fazit. Solche Spielformen sind darauf ausgerichtet, Konfliktsituationen zu erzeugen, damit das Team daraus lernen kann.

Unspezifisches Teambuilding

Auch während der Saison ist es sinnvoll, immer wieder fußballunspezifische Teambuilding-Maßnahmen einzubauen. Das geht mit Vertrauens- und Kooperationsspielen, bei denen die Mannschaft zusammenarbeiten und sich aufeinander verlassen muss, um das Ziel zu erreichen. Außerdem sind gemeinsame Erlebnisse außerhalb des Trainings enorm wichtig, damit die Gruppe zusammenwächst. Das kann ein gemeinsamer Ausflug in einen Freizeitpark sein, ein Grillabend oder ein Stadionbesuch. Solche emotionalen und privaten Events sind die perfekte Gelegenheit, um echte Freundschaften innerhalb des Teams entstehen zu lassen und das schafft Vertrauen und hebt das Team insgesamt auf das nächste Level.

Diese ständige Weiterentwicklung des Teams ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für den gemeinsamen Erfolg. Denn erst wenn ein gegenseitiges Vertrauen da ist, kann es eine offene und ehrliche Kommunikation geben. Erst dann trauen sich Spieler*innen kritische Punkte direkt anzusprechen und konstruktive Kritik zu üben. Das ist aber wiederum die Voraussetzung dafür, dass sich die Mannschaft immer weiter verbessern kann und ihre Ziele erreicht.

Fazit

Es bleibt festzuhalten: Teambuilding ist ein langwieriger und oft anstrengender Prozess. Die einzelnen Spieler*innen müssen über sich hinauswachsen, zuhören lernen, aufeinander eingehen und immer wieder hinterfragen. Das ist viel Arbeit, aber es lohnt sich: Zum einen, weil starke Teams oft erfolgreicher sind und zum anderen, weil man dabei Freunde fürs Leben gewinnen kann. Denn bei allem Ehrgeiz und aller Ernsthaftigkeit sollte man den Spaß und die Leidenschaft für den Fußball beibehalten – Mit viel Begeisterung und Herz funktioniert alles besser. Und sportliche Erfolge beflügeln dann wieder den Teamgeist. Deshalb sollte man niemals vergessen: Eine Fußball-Mannschaft ist eine Gruppe von Menschen, die für das Gleiche brennt.



Stefan Schaumeier

COO

+49 151 21 33 77 77
stefan@b-42.com

www.b-42.com