

SIGURD BAUMANN



MANNSCHAFTS PSYCHOLOGIE

METHODEN UND TECHNIKEN

**WEGE ZUM TEAMGEIST
OHNE KRISEN ZUM ERFOLG
SPIELERMOTIVATION**

**MEYER
& MEYER
VERLAG**

Mannschaftspsychologie

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit haben wir uns entschlossen, durchgängig die männliche (neutrale) Anredeform zu nutzen, die selbstverständlich die weibliche mit einschließt.

Das vorliegende Buch wurde sorgfältig erarbeitet. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr. Weder der Autor noch der Verlag können für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch vorgestellten Informationen resultieren, Haftung übernehmen.

Sigurd Baumann

Mannschaftspsychologie

Methoden und Techniken

Herausgeber: Bayerischer Landes-Sportverband



Meyer & Meyer Verlag

Mannschaftspsychologie – Methoden und Techniken

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie das Recht der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form – durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren – ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, gespeichert, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2002 by Meyer & Meyer Verlag, Aachen
3. Auflage 2012

Auckland, Beirut, Budapest, Cairo, Cape Town, Dubai, Graz, Indianapolis,
Kindberg, Maidenhead, Melbourne, Olten, Singapore, Tehran, Toronto



Member of the World
Sport Publishers' Association (WSPA)
Druck: B.O.S.S Druck und Medien GmbH

ISBN: 978-3-89899-758-4

E-Mail: verlag@m-m-sports.com

www.dersportverlag.de

Inhalt

Vorwort	9
1 Die Mannschaft	10
1.1 Wie eine Mannschaft entsteht – vier Phasen der Teamentwicklung.....	13
1.2 Hierarchische Ordnung.....	16
1.2.1 Rangordnung, Entscheidungsordnung und Individualitätsgrad.....	17
1.3 Das Team als Einheit.....	20
1.3.1 Zeitlicher Rahmen/Entwicklung.....	21
1.3.2 Individualitätsgrad.....	21
1.3.3 Interaktion	21
1.3.4 Kommunikation	22
1.3.5 Synergie.....	22
1.4 Die innere Struktur von Sportmannschaften	23
1.4.1 Soziale Einheit	23
1.4.2 Mannschaftsgröße.....	25
1.4.3 Positionen	26
1.4.4 Die Rolle	26
1.4.5 Mannschaftsnormen.....	28
1.4.6 Status.....	29
1.4.7 Mannschaftsziele	31
1.4.8 Interaktion/Koaktion.....	32
1.5 Mannschaftszusammenhalt – Teamgeist.....	33
1.5.1 Der Aufgabenzusammenhalt.....	35
1.5.2 Der soziale Zusammenhalt	35
1.5.3 Individuelle Motive	36
1.5.4 Mannschaftszusammenhalt und Leistung.....	37
1.5.4.1 Mannschaftstypen.....	37
1.5.5 Richtung des Zusammenhangs von Kohäsion und Leistung.....	40
1.5.6 Homogene und heterogene Mannschaften	42
1.5.7 Das Hellpachsche Nivellierungsphänomen	44
1.5.8 Die tatsächliche und die potenzielle Leistungsfähigkeit einer Mannschaft.....	47
1.5.8.1 Motivationsverluste	49
1.5.8.2 Koordinationsverluste	49
1.5.8.3 Mannschaftsleistung und Einzelleistung	50
1.5.8.4 Wann entsteht „soziale Faulheit“?	52
1.6 Bedingungen der Gruppenbildung.....	54
1.6.1 Das Ferienlagerexperiment von Sherif.....	56
1.6.2 Der Vergleich mit anderen – gemeinsamer Gegner	57
1.6.3 Gemeinsame Freude	57
1.6.4 Gemeinsame Not.....	58
1.6.5 Gemeinsamer Vorteil.....	58

1.6.6	Das Schaffen von Teamzusammenhalt	59
1.6.6.1	Teambildung innerhalb und außerhalb des Sports	59
1.6.6.2	Teambildung beim Sport.....	61
1.6.6.3	Teambildung außerhalb des Sports.....	62
1.6.6.4	Was Mannschaftsmitglieder tun können	63
1.6.6.5	Was der Trainer tun kann.....	65
1.6.6.6	Mannschaftsgespräche.....	69
1.6.6.7	Die Ansprache	70
1.6.6.8	Die Diskussion	72
1.6.6.9	Das Einzelgespräch.....	76
1.7	Krisensituationen	79
1.8	Formkrisen	82
1.8.1	Erscheinung.....	84
1.8.2	Ursachen der Formkrise	85
1.8.2.1	Zeitpunkt und Dauer.....	85
1.8.2.2	Motivationsverluste	85
1.8.2.3	Spielerischer Abfall	87
	Monotonie	87
	Psychische Sättigung.....	89
	Psychische Überforderung	89
	Übertraining.....	90
1.8.3	Behebung der Formkrise.....	91
1.8.3.1	Aussprache	91
1.8.3.2	Denkbarrieren durchbrechen	92
1.8.3.3	Allgemeine Hinweise zur Behebung mentaler Blockaden.....	92
1.8.3.4	Das Unbewusste	93
	Unbewusste Leistungseinbußen	94
1.8.4	Der Favorit – der Außenseiter.....	96
1.8.4.1	Der Favorit	98
	Psychologische Ursachen	98
	Maßnahmen zur Favoritenrolle	99
1.8.4.2	Der Außenseiter	100
	Die psychologische Situation.....	100
1.8.5	Der Problemspieler.....	101
1.8.5.1	Kennzeichen	101
1.8.5.2	Verhaltensänderung	104
1.8.6	Die Integration des „Neuen“	105
1.8.6.1	Typen	105
1.8.6.2	Bedingungen der Integration	109
1.8.7	Auswechselfspieler – Stammspieler.....	110
1.8.8	Spielerwechsel	112
1.8.8.1	Wechselhäufigkeit.....	112
1.8.8.2	Funktionen des Spielerwechsels.....	113
1.8.8.3	Wechselstrategien	115

1.8.9	Wer spielt? – Leistungs- oder/und Gerechtigkeitsprinzip	116
1.8.9.1	Der pädagogische Aspekt.....	118
1.8.10	Spielertypen.....	119
1.8.10.1	Der Stratege	121
1.8.10.2	Der Motoriker.....	122
1.8.10.3	Der Schematiker.....	123
1.9	Eine Mannschaft braucht Ziele	123
1.9.1	Verschiedene Ziele.....	125
1.9.2	Zeitliche Ziele.....	125
1.9.2.1	Nahziele.....	125
1.9.2.2	Mittelfristige Ziele	126
1.9.2.3	Langfristige Ziele	126
1.9.3	Wahl der Zielstellung – Zielarten	126
1.9.4	Was bei der Zielsetzung zu beachten ist	130
1.9.5	Gefahren der Zielsetzung	133
1.9.5.1	Die innere Verteidigungshaltung.....	133
1.9.5.2	Erwartungsdruck.....	135
1.9.5.3	Blockierung.....	137
1.9.5.4	Abhängigkeit.....	137
1.9.5.5	Herausforderung – Angst	137
2	Trainertypen.....	140
2.1	Der behavioristische Verhaltenstrainer	141
2.2	Der humanistische Trainer	141
2.3	Vorteile und Nachteile.....	141
2.4	Trainerstile.....	143
2.4.1	Der autoritäre Trainer.....	143
2.4.2	Der kooperative Trainer	144
2.4.3	Der beziehungsorientierte Trainer.....	144
2.4.4	Anwendung der Trainerstile.....	144
3	Der Jugendtrainer.....	146
3.1	Das diagnostische Bemühen	148
3.2	Pädagogisch-psychologische Zielsetzungen.....	150
3.2.1	Worauf gründet der pädagogische Optimismus?.....	150
3.3	Unterstützende Erziehungsmittel und -maßnahmen	152
3.3.1	Verstärken – Motivieren – Lernen	155
3.4	Selbstvertrauen schafft Leistung.....	156
3.4.1	Erwerb von Selbstvertrauen.....	159
3.4.1.1	Gute körperliche Verfassung.....	160
3.4.1.2	Wiederholen, was man kann.....	160
3.4.1.3	Ermuntern, loben	163
3.4.1.4	Die Identifikation mit einem selbstbewussten Vorbild – Rollenspiel –	166
3.4.1.5	Eigene Erfahrungen, Erfolgserlebnisse	167
3.4.1.6	Stellvertretende Erfahrungen.....	171

3.4.1.7	Die richtige Einstellung	171
3.4.1.8	Fähigkeitsfeedback oder Anstrengungsfeedback?.....	174
3.4.1.9	Der Umgang mit Erwartungsdruck.....	175
3.4.1.10	Der innere Dialog – Selbstsuggestion –.....	176
3.4.1.11	Selbstüberzeugung.....	180
3.4.1.12	Positive Hinweise des Trainers	181
3.4.1.13	Mentales Training.....	182
3.4.1.14	Sozialer Rückhalt	183
4	Mentales Training für Spieler – Visualisieren –	184
4.1	Zur Theorie des mentalen Trainings.....	185
4.2	Entspannung steigert die Wirkung.....	186
4.3	Mentales Training	189
4.3.1	Inhalte des mentalen Trainings für Spieler	190
4.3.2	Spieler und Mannschaft	195
5	Der Trainer als Coach	196
5.1	Zielbereiche des Coachings.....	196
5.2	Der Trainer am Spielfeldrand, der Coach.....	199
5.3	Motivation und Emotion.....	200
5.4	Emotionalisieren – aber wie? Die Körpersprache	203
5.4.1	Selbstdarstellung	206
5.4.2	Der Trainer als Schauspieler.....	206
5.4.3	Übereinstimmung von sprachlichen und nichtsprachlichen Botschaften...	207
5.4.4	Einfühlungsvermögen – Empathie –	208
6	Leistung und Selbstaufmerksamkeit	209
7	Selbstdarstellung.....	212
8	Selbstbilder – Trainer – Spieler –	216
9	Einflussfaktoren und Persönlichkeit	220
10	Risikoverhalten von Mannschaften	223
11	Risikobereitschaft des Einzelnen	227
12	Die Pause – was tun?	229
13	Die Pause – der Trainer als Coach –.....	233
13.1	Analyse des Spielverlaufs.....	233
13.2	Emotionale Unterstützung	234
13.3	Soziale Unterstützung	235
13.4	Beurteilende Unterstützung.....	235
13.5	Informatorische Unterstützung	236
Literatur		238
Bildnachweis.....		240

Vorwort

„Jetzt kann nur noch ein Psychologe helfen!“

Dieser Hilferuf ertönt immer dann, wenn Mannschaften am Tabellenende stehen, wenn Formkrisen unüberwindbar scheinen oder Konflikte innerhalb der Mannschaft den Teamgeist unterhöheln. Doch auch der Sportpsychologe ist kein Zauberer, der mit einer Psychomedizin jedes Problem lösen kann.

Betreuer, Trainer, Übungsleiter und Lehrer stehen in unmittelbarem Kontakt zu ihren Schützlingen. Sie sollten ihre soziale Nähe und fachliche Kompetenz mit psychologischem Wissen vereinen, um Problemsituationen frühzeitig zu erkennen, um Krisen und ernsthaften Konflikten vorbeugen zu können oder sie zu bewältigen.

Der Rat der Sportpsychologen sollte nicht nur in Notsituationen eingeholt werden. Die informative Interaktion zwischen Psychologe, Trainer und Sportler kann zu jeder Zeit zur Optimierung von Trainings- und Wettkampfleistungen beitragen.

Dieses Buch wendet sich an alle, die mit Gruppen und Mannschaften im Sport zu tun haben.

Mannschaftsmitglieder werden in ihrem Verhalten von der Mannschaft beeinflusst, umgekehrt verleihen sie der Mannschaft ihr unverwechselbares Erscheinungsbild. Trainer und Übungsleiter müssen über Kompetenzen verfügen, dieses komplexe, dynamische Geschehen beurteilen zu können, um Entscheidungen zum Wohl des Einzelnen und der Mannschaft zu treffen.

Die Konzeption dieses Buchs folgt keinem methodischen Leitfaden. In den einzelnen Kapiteln werden spezifische Facetten psychologischer Fragestellungen aufgegriffen, um allen Interessierten Anregungen zu geben, Teamgeist, Mannschaftsleistung und Zufriedenheit der Einzelnen zu gewährleisten.

Ein besonderer Dank gilt dem Bayerischen Landes-Sportverband, der durch seine Unterstützung die Herausgabe dieses Buchs ermöglicht hat.

Sigurd Baumann

1 Die Mannschaft

*„Es geht nicht darum, einem Individualisten beizubringen, wie er mit der Mannschaft klar-
kommt. Es geht darum, der Mannschaft beizubringen, wie sie mit einem Individualisten
umgeht ... Vor lauter kollektivem Denken ist das Talent unter die Räder gekommen!“*

(Jorge Valdano)

In diesen Sätzen des spanischen Fußballphilosophen lässt sich das Hauptanliegen der Mannschaftspsychologie erkennen: es geht um das Verhältnis von persönlicher Individualität und mannschaftlicher Einheit.

Eine Sportmannschaft ist gekennzeichnet durch Gegenseitigkeit, durch gemeinsames, aufeinander abgestimmtes und zielbewusstes Handeln. Um kooperativ handeln zu können, muss man die Zusammenhänge der Einzelhandlungen für das Erreichen des gemeinsamen Ziels kennen.

Der Freiheitsgrad des individuellen Handlungsspielraums muss so groß sein, dass jedes Mannschaftsmitglied einen optimalen Beitrag zur Gemeinschaftsleistung liefern kann. Mannschaftsmitglieder, die sich nicht am gemeinsamen Ziel und den gemeinsamen Übereinkünften orientieren, überziehen den mannschaftsdienlichen Individualitätsgrad und schaden letztendlich der Mannschaft.

Wenn jeder tut, wozu er gerade Lust hat, endet die Mannschaft im **Chaos**. Doch auch das andere Extrem ist nicht wünschenswert: Wenn sich jedes Mannschaftsmitglied ohne individuelle Gestaltung passiv der Mannschaftsnorm unterwirft, entsteht ein strukturloses Kollektiv.

Zwischen diesen beiden Extremen finden die dynamischen Prozesse zwischen individueller Initiative und mannschaftlicher Zielsetzung statt.

Im Mittelpunkt mannschaftspsychologischer Überlegungen stehen deshalb folgende Aspekte:

- Die Wirkung der Mannschaftszugehörigkeit auf das Verhalten der einzelnen Mitglieder.
- Die sozialen Beziehungen der Mannschaftsmitglieder untereinander.
- Der Einfluss individueller Fähigkeiten und Merkmale der Mitglieder auf die Mannschaftsstruktur, den Mannschaftsgeist und die Mannschaftsleistung.
- Die psychologischen Prozesse, die sich zwischen Trainer und Mannschaft und zwischen Trainer und Mannschaftsmitgliedern abspielen.

Da eine Sportmannschaft aus Einzelsportlern besteht, die unterschiedliche persönliche Voraussetzungen, Einstellungen und Fähigkeiten besitzen, stellt sich dem Mannschaftstrainer eine mehrfache Aufgabe:

- Die psychologische Betreuung der einzelnen Mannschaftsmitglieder.
- Die Koordination der unterschiedlichen Einzelleistungen innerhalb der Mannschaft.
- Die Regulation des gesamtmannschaftlichen Verhaltens.

Für die Wirkung der Mannschaftszugehörigkeit auf das Einzelverhalten und die Art des Beitrags der Einzelleistung für die Mannschaft ist die Kooperationsform der Mannschaft (Mannschaftstyp) von Bedeutung. Kooperations- und Interaktionsprozesse spielen bei Ballspielmannschaften eine andere Rolle als z. B. bei Tischtennis- oder Rudermannschaften.

Die daraus resultierenden unterschiedlichen Beziehungen der Mannschaftsmitglieder sind für das mannschaftliche Bewusstsein, den Teamgeist und seine Bedeutung für die mannschaftliche Leistung verantwortlich. Deshalb wird im vorliegenden Buch der Entwicklung und der Bedeutung des Teamgeists ein besonderer Raum gewährt.

Motivation, Kreativität und Teamgeist wirken „wie Zement in einem Mosaik. Ohne Zement wird das schöne Bild nicht zusammengehalten“ (Valdano 2000). Teamgeist bündelt die Einzelleistungen und schafft die mannschaftliche Geschlossenheit. Mangelt es an Teamgeist, zerfällt die Mannschaft wie das Mosaik ohne Zement.

Ein übertriebener Teamgeist kann zur Isolierung, Ausgrenzung der Mannschaft, zur Ablehnung äußerer, innovativer Einflüsse und zur Erstarrung der individuellen Gestaltungsräume führen. Sportmannschaften, die in dauernder Auseinandersetzung mit sportlichen Gegnern und unterschiedlichen Anforderungen agieren, bedürfen einer ständigen Änderung und Regulation ihrer inneren Struktur.

Teambildung, das Schaffen des optimalen Teamgeists, ist ein Prozess, der, solange die Mannschaft existiert, nie zu Ende geht.

Die Art und Weise, wie Mannschaftsmitglieder miteinander umgehen, ihre Gefühlsbeziehungen und ihr Aufgabenbewusstsein, die Abstimmung unterschiedlicher Fähigkeiten und die Akzeptanz der jeweiligen Rolle, sind nur einige Aspekte, die sich verändern und immer wieder erneuert werden müssen.