

Gelobt sei, was mental stark macht!

Teambuilding für Profis und Amateure: Wann und wie bringt es was?

Von Frauke Korfsmeier

Nachts in einem selbstgebauten Iglu schlafen. Sein Zelt kilometerweit durch die Wildnis tragen. Das Essen auf einfachen Gaskochern zubereiten, einen reißenden Fluss hinunterraften. Jedes Mannschaftsmitglied durch ein selbstgebautes Spinnennetz aus Seilen bugsieren, oder alle Spieler über wackelige Planken zum anderen Ufer eines Flusses bringen. Ein bisschen Survivaltraining, ein bisschen Kennen lernen, ein bisschen Handball? Wenn man eine Mannschaft so richtig zusammenschweißen will, was gerade vor der Saison, wo viele Mannschaften durcheinander gewürfelt werden, von Nöten ist, dann schickt man sie am besten irgendwohin, wo sie noch nie vorher war, und stellt sie vor Aufgaben, die sie noch nie vorher bewältigt hat, eben zu einem sogenannten Teambuilding Seminar.

„Die Mannschaft ist der Star.“ „Elf Freunde müsst ihr sein.“ „Zusammen sind wir stark“. Wer kennt sie nicht, die Weisheiten, für die jeder Fußballstammtischler sonntags morgens Bares ins Phrasenschwein werfen muss. Mal ganz abgesehen vom Fußball treffen diese Phrasen nicht auch für jede andere Mannschaftssportart zu? Sprechen nicht auch Handballtrainer, -Spieler und -Manager vom Teamgeist, der in knappen Spielen das Zünglein an der Waage zum Sieg ist oder verstecken sich nicht hervorragende Spieler auf eine tolle Leistung im Spiel angesprochen - stets hinter einer ausgezeichneten Mannschaftsleistung? Anders herum: Werden neben spielerischen Mängeln nicht auch interne Zwistigkeiten, mangelndes Selbstbewusstsein, die Angst vor dem Siegen oder die mentale Schwäche dafür verantwortlich gemacht, wenn es mal nicht läuft, eine Niederlage die andere jagt oder man gar schon zum ewigen Zweiten abgestempelt wurde?

Was genau ist eigentlich dran an diesem 'Psychokram', wie gerade Sportler immer wieder genervt abwinken? Was für geheime psychische Abläufe innerhalb einer Mannschaft oder eines einzelnen Spielers sind es, die dazu beitragen können, eben doch einen Tick besser zu sein, als die technisch-taktisch gleichstarke gegnerische Mannschaft. Und vor allem: Wie kitzelt man diese letzte Reserve aus seiner Mannschaft heraus, was können Trainer tun, um das Mannschaftsgefüge positiv zu beeinflussen oder überhaupt eines aufzubauen?

Psychologie im Handball

Nach und nach hält die Psychologie auch Einzug in die Handballszene. Immer mehr Bundesligavereine greifen auf professionelle, psychologische Unterstützung zurück und das, ohne reif für die Klapsmühle zu sein, wie es vielleicht immer noch im Volksmund übliches Vorurteil ist, wenn man sich von einem 'Seelenklempner' helfen lässt.

Göppingen, Pfullingen, der HSV (vormals Bad Schwartau), die Damen von Bayer Leverkusen und nicht zuletzt die Männernationalmannschaft mit dem Persönlichkeitstrainer und ehemaligen Nationalspieler Jörg Löhr vertrauen mittlerweile auf Psychologen. Thema Nummer eins ist dabei immer: Wie kann innerhalb kürzester Zeit (8 bis 12 Wochen Vorbereitung) eine intakte Mannschaft entstehen, besonders wenn in einem Profiteam die Fluktuation durch die unterschiedlichen Verträge der Spieler sehr hoch ist. Hinzu kommt noch, dass gerade im bezahlten Handball Spieler unterschiedlicher Nationalität, Erfahrung, Lebensjahre und Prominenz zusammenkommen, mit dem primären Ziel – und das ist mitunter das einzige, was sie verbindet – Handball zu spielen, und zwar so erfolgreich wie möglich. Wie macht man also aus diesem bunten Allerlei ein Team, das im Spiel auch psychischem Druck standhält?

Teambuilding Seminare - wofür?

Henrik Schrader bemüht sich zusammen mit Michael Nusser seit 1999, aus solchen 'heterogenen Haufen' eine Mannschaft zu formen. Als Basketballtrainer im Leistungssport und Verband tätig gewesen, wissen die beiden, dass nach dem Training von Kondition, Technik und Taktik wenig Platz für Pädagogik bleibt und damit Psyche und Seele von Spielern und Trainern vernachlässigt werden. „Die Friss oder Stirb-Mentalität von früher schlucken viele Spieler nicht nicht“, meint Henrik Schrader. Was bisher eitle Ansprache vom Trainer erledigt hat, trägt bei zunehmend mündigen Spielern nicht mehr unbedingt Früchte. In der Wirtschaft bereits in Managerseminaren durch Personal Trainer gang und gäbe, bieten die beiden Firmengründer (Laganda) seither Teambuilding Seminare nun auch für Sport Mannschaften an. Das Konzept dieser Seminare ist ganz einfach: Die Gruppe muss sich abseits vom Handball und Hallentrott kennen lernen und zwar möglichst gut. Also „raus aus dein Alltag“, sagt Henrik Schrader, „die Spieler müssen die bekannte Umgebung hinter sich lassen und auf Luxusgüter wie Handy, Auto und Fernseher verzichten.“ Die sollen dann die eigenen Schwächen und Stärken ebenso ergründen wie die der anderen und sie vor allem akzeptieren können. Da das beim normalen Trainingsalltag genauso wenig tief geht wie beim gemeinsamen Strandurlaub, werden Spieler und Trainer an ganz spezielle Grenzerfahrungen herangeführt: Einen Berg erklimmen, eine Kanuwanderfahrt, Biwakieren in einem selbstgebauten Iglu, Trekkingeben Aktivitäten in der Abgeschiedenheit suchen die Seminarleiter für ihre Kunden aus. Alle Strapazen, Wind und Wetter, Einsamkeit, Lagerkoller und die körperliche Erschöp-

fung sind dabei durchaus beabsichtigt, denn erst dann geht es richtig los. Erst wenn die Spieler in Extremsituationen gefragt sind, treten Konflikte auf, die sie vor ungelöste zwischenmenschliche Aufgaben stellen. Und genau die sollen die Spieler selbst bewältigen.

Hinzu kommen Spiele aus der Erlebnispädagogik und Gesprächsrunden, in denen alle Beteiligten das Erlebte reflektieren sollen. Die Seminarleiter geben zwar Impulse in Form von Aufgaben, greifen aber sonst nicht ins Geschehen ein. Sie zeichnen lediglich die Geschehnisse auf Video auf und moderieren (nondirektive Reflexion) die Gesprächsrunden. Alles zusammen soll in die tiefsten Tiefen der Spielerpsychen führen.

Die Ziele

Henrik Schrader und Michael Nusser bemühen sich darum, die Aktivitäten so abzustimmen, dass sie speziell auf die Mannschaften zugeschnitten sind. Nicht jeder Trainer befindet solche Maßnahmen für sinnvoll. Nur wer nicht glaubt, seine Autorität würde durch Diskussionen untergraben und offen ist für Reflexion, lässt sich auf so ein Abenteuer ein. „Wir besprechen vorher mit dein Trainer, was er sich von einem solchen Teambuilding Seminar verspricht“, so Schrader, „und machen daraus kein 08/15Ereignis“. Wenn machbar, schauen sich die beiden auch ein Training der Mannschaft an, um sich selbst ein Bild zu machen, denn „manche Kleinigkeiten kann man bei einem Besuch schon sehen“, weiß Henrik Schrader eine gute Vorbereitung zu schätzen. Dauer, Inhalte und Ziele der Fahrt werden so bestimmt. Dann wird der eine oder andere Schwerpunkt (Fun, Anstrengung etc.) gesetzt und das Programm darauf abgestimmt. So erhält jede Mannschaft ein maßgeschneidertes Seminar. „Wir können allerdings nicht helfen, wenn beispielsweise der Torhüter eine Aversion gegen den Kreisläufer hat. Wir können und wollen nicht alle Spieler zu den besten Freunden machen“. Aber Teambuilding Seminare können ihnen Strategien näher bringen, mit denen sie Konflikte selbstständig lösen können.

Unter folgenden Aspekten entsteht ein Teambuilding Seminar:

- Integration von neuen Spielern
- Bereits bekannte Mitspieler abseits vom Handballalltag neu kennen lernen
- Willenstraining durch Austesten der persönlichen Grenzen
- Rollenübernahme der Spieler innerhalb der Mannschaft unter psychischem und physischem Druck (Hierarchiebildung)
- Entwicklung von gegenseitigem Vertrauen
- Zusammenschweißen durch gemeinsam bewältigte Extremsituationen
- Gemeinsames Erarbeiten der Saisonziele mit der Mannschaft in Gesprächen (intrinsische Motivation [Motivation aus sich heraus] statt extrinsischer [Motivation aufgrund äußerer Anreize, z.B. Lob, Belohnung, Ansehen])

- Verarbeiten der letzten Saison (Gespräche)
- Mannschaftsbeobachtung durch den Trainer

Vor allem sollen die Spieler selbst analysieren und formulieren. Ein Konflikt zwischen zwei Spielern ist dauerhafter geschlichtet, wenn beide Streithähne ohne Schiedsgericht Frieden finden. Eine brenzlige Situation im Wald im Teamwork zu überstehen, schweißt stärker zusammen, als wenn Mannschaftskollegen bei einem kühlen Getränk zusammen sitzen. Die Spieler entdecken, auf wen im Zweifelsfall Verlass ist, werden Kopf einzieht oder Verantwortung übernimmt, wenn es ums Eingemachte geht. Eigenschaften, die auch in der Saison gefragt sind.

Die Sicht des Trainers

Vermutlich wird ein Trainer seine Mannschaftsaufstellung letztlich nicht wegen solch extremer Erfahrung umstellen, aber den einen oder anderen Schluss über Stressresistenz und Nervenstärke kann er doch ziehen. Ein alter Hase - was das Teambuilding angeht - ist Anders Fältnäs. Der 40jährige Trainer, vor Bob Hanning verantwortlich für den HSV Handball (vormals Bad Schwartau), war bereits mehrere Male mit seiner Mannschaft unterwegs in Sachen Teambuilding. Noch als Bad Schwartau war die Truppe raften, „da stand der Spaßfaktor eher im Vordergrund, denn einige hatten so etwas noch nie gemacht.“ In der letzten Vorbereitung ging es schon eher an die Substanz. Gerade aus dem Urlaub wurden die Hamburger ins schwedische Dalsland verschickt. In drei Tagen paddelten sie insgesamt 90 km und legten 30 km zu Fuß mit einem Rucksack zurück. Geschlafen wurde unter freiem Himmel, gekocht in Eigenregie. Natürlich machte Fältnäs selbst die Aktivitäten mit, sonst könnte er seine Männer nicht beobachten. „Man sieht schnell wer faul ist, wer Verantwortung übernimmt oder wer für Stimmung sorgt“, so Fältnäs. „Unter dem Druck in Extremsituationen kehren die meisten das Innerste nach außen und zeigen ihr wahres Gesicht.“ Über die Erkenntnis solcher Eigenschaften unter den Spielern habe er mit seiner Mannschaft zum Beispiel den Kapitän gefunden. Ehrlichkeit im Umgang miteinander hat für den HSV oberste Priorität. „Oftmals redet jeder über jeden, immer hinter vorgehaltener Hand, anstatt Probleme offen anzusprechen. Wenn man dieses Bewusstsein in den Spielern wecken und einen Prozess in Gang setzen kann, dann kann man in der Saison davon zehren.“

Auch sein Trainer-Kollege Dr. Rolf Brack vom VfL Pfullingen setzt in der Vorbereitung auf Teambuilding. Er sieht in der jüngsten und jüngeren Vergangenheit noch den Zusammenhang zwischen Teambuilding und sportlichem Erfolg. Letztlich waren es Willensstärke und Zusammenhalt, die dafür sorgten, dass sein Team die Erwartungen übertraf. Das kam nicht von ungefähr. In einer Kletteraktion in der Vorbereitung übten die Männer Zuverlässigkeit, Hilfsbereitschaft und Vertrauenswürdigkeit. Sie führten sich gegenseitig in Gruppen mit verbundenen Augen durch einen Wald und lernten ganz nebenbei wie man Strategien zur Prob-

lemlösung entwickelt und Konflikte sinnvoll behebt. Die Spieler mussten sich selbst organisieren, haben Hierarchien gebildet und nachher im Gespräch reflektiert das sind alles Stärken, die wir in die Saison übertragen", so Rolf Brack. Immerhin stieg seine Mannschaft im letzten Jahr als Meister der zweiten Bundesliga Süd in die erste Bundesliga auf. „Wir hatten bestenfalls einen Etat für's Mittelfeld, resümiert der Sportwissenschaftler. Zudem bewies Pfullingen in der Relegation Nervenstärke und hielt die Klasse. Auch er lernte, seine Spieler mit anderen Augen zu betrachten. „Das hat nichts mit Gleichmacherei zu tun. Starke Persönlichkeiten bringen vielleicht Konflikte ins eigene Team, sind aber sicher auch in der Lage, einem Gegner Schwierigkeiten zu machen", sieht er Persönlichkeit eher als Ressource denn als Stolperstein an.

Der beste Zeitpunkt für Teambuilding - Maßnahmen

Unmittelbar vor der Vorbereitung: Wenn man wie die meisten Bundesligisten eine Woche dafür ansetzt, dann fehlt einer Mannschaft diese 'handballlose' Zeit, wenn sie mitten in der Vorbereitung in die Wildnis zieht. Außerdem fällt der Start in die Saisonvorbereitung sicher leichter, wenn man die neuen Spieler schon einmal von einer anderen, privateren Seite kennen gelernt hat. Man kann auch zu gegebener Zeit noch einmal an das Erlebte erinnern. Wenn es während der Spielzeit nicht läuft, oder Schwierigkeiten innerhalb der Mannschaft auftreten, kann ein Trainer seine Mannschaft ohne weiteres zur Raison bringen. Oftmals werden während des Seminars gemeinsame Ziele, auch im respektvollen Umgang miteinander schriftlich festgehalten, fast wie ein Vertrag, dem alle zustimmen. Treten Probleme auf, kann ein Trainer darauf hinweisen, dass die Spieler selbst diesen Kontrakt erarbeitet haben und demnach handeln sollten. Das trifft sicher eher ins Mark als ein oberlehrerhafter Trainer-Zeigefinger, so praktiziert es zum Beispiel Renate Wolf, Trainerin des TSV Bayer Leverkusen.

Wenn es an Motivation mangelt oder einfach die Knochen während der Saison müde sind, dann helfen sich auch nichtprofessionelle Trainer damit, ein Alternativprogramm anzubieten. Man spielt Badminton oder legt eine Einheit Beachhandball ein.

Teambuilding für Jedermann

Bleibt die Frage nach der Übertragbarkeit dieser professionellen Vorbereitung auf Mannschaften, die weder Zeit noch finanzielle Mittel für solche Maßnahmen haben. Es sehen sowohl Trainer als auch Ausrichter, dass die Notwendigkeit solcher Seminare eher in den Bundesligen gegeben ist. Schließlich verbringen Profis weit mehr Zeit miteinander als Mannschaften die in niedrigeren Ligen spielen. Da ist es die Regel, dass jeder Spieler einem Beruf nachgeht und der Sport das Hobby bleibt. Also unterscheidet sich eine solche Maßnahme im Profibereich nicht von vergleichbaren Seminaren für die Mitarbeiter einer größeren Firma.

Zudem gibt es in der Bundesliga überwiegend Spieler, die das technisch-taktische Handwerkszeug bereits besitzen, wo tatsächlich die Psyche der einzelnen und der Zusammenhalt der Mannschaft entscheidende Faktoren auf dem Weg zum Sieg sind. „Eine Landesligamannschaft braucht bei zwei Trainingseinheiten pro Woche tatsächlich noch die Vorbereitungszeit, um individuelle technische und taktische Dinge zu trainieren. Einen Quantensprung wird eine Bundesligamannschaft da nicht mehr machen“, so Henrik Schrader. Das muss allerdings nicht heißen, dass Maßnahmen, die den Zusammenhalt fördern, in der Bundesliga nichts zu suchen haben. Auch hier gilt, dass eine Mannschaft, die einen gemeinsamen Kontext hat, unter Druck erfolgreicher agieren wird.

Schon die Tatsache, dass man in einem Trainingslager gemeinsam zwei oder drei Tage verbringt, führt zu einem viel engeren Zusammenhalt als das wöchentliche Training. Gemeinsam übernachten und sei es nur in der eigenen Sporthalle mit Frühstück, abendlichem Grillen etc. leisten auch ihren Beitrag zum Teambuilding. Die Gruppe sollte sich auf eine solche Maßnahme, auch wenn sie in Eigenverantwortung durchgeführt wird, vollends einlassen. Wenn nicht alle Spieler diese 'Klausurtage' mittragen, sondern sich von Freunden und Verwandten besuchen lassen oder zu Hause übernachten, dann macht ein solches Trainingslager keinen Sinn.

Abgesehen davon gibt es genug Aktivitäten, die man gemeinsam machen kann oder Spiele aus der Erlebnispädagogik, die Eigenschaften wie Vertrauen und Zuverlässigkeit ebenso fördern wie Problemlösungsstrategien fordern. So kann ein Essen mit zusammengeknöteten Händen die Zusammenarbeit, ein 'Gemetzeln' ein spielerisches Kräftemessen fördern oder ein Orientierungslauf in Kleingruppen nicht nur zur Kondition sondern auch zur Integration beitragen. Einige Spielformen und Übungen werden im folgenden Praxisteil vorgestellt.

Zu guter Letzt geht auch Anders Fältnäs davon aus, dass Mannschaften in niedrigeren Klassen etwas fürs Mannschaftsklima tun können: „Im Wald übernachten und selbst für das Essen sorgen, kostet nicht viel.“