

Von der Gruppe zum Team

Ein erfolgreiches Team ist mehr als die Summe seiner Einzelteile. Aber wie macht man aus einer Gruppe ein Team? Sicher ist, dass nicht alle Teams gleich funktionieren und nicht in einem luftleeren Raum agieren. Interne und externe Faktoren beeinflussen die Bindung und die Leistungsorientierung eines Teams. Zudem sind Teams keine fixen Gebilde, sondern unterliegen einem dauernden Wandel.

Sonja Nüssli, selbständige Sportpsychologin und Mitglied der Schweizerischen Arbeitsgemeinschaft für Sportpsychologie (SASP)

Wie wird ein Team zu einem guten Team? Bereits diese simple Einstiegsfrage wirft viele neue Fragen auf: Wann spricht man denn von einem *Team* – und wann von einer *Gruppe*? Und was macht ein gutes Team aus? Seine Leistungsfähigkeit? Sein Zusammenhalt? Oder beides? Wenn die Antwort auf diese Fragen so einfach wäre, dann würden einerseits nicht jede Saison Dutzende von Fussballtrainern entlassen werden – und andererseits wären dann alle Mannschaftssportarten nur halb so interessant.

In diesem Artikel soll deshalb zuerst der Frage nachgegangen werden, wie sich aus einer Gruppe von wild zusammengewürfelten Individuen ein Team entwickeln kann. Dann werden ein paar wichtige Faktoren für ein leistungsfähiges Team angesprochen. Nicht überall steht aber Leistung im Zentrum – darum wird weiter unterschieden zwischen Teammerkmalen im Leistungssport und solchen im Breitensport. Am Schluss werden einige zentrale Fragen gestellt, welche für eine erfolgreiche Teamentwicklung unbedingt im Voraus beantwortet werden müssen.

Gruppe oder Team?

Gemäss Definition unterscheidet sich ein Team von einer Gruppe, indem es über eine klar ausdifferenzierte Identität und gemeinsame spezifische Ziele verfügt. So weiss im Optimalfall in einem Team jeder Spieler, welche Rolle und Aufgaben er hat – und welche diejenigen der anderen sind.



Wie also entwickelt sich eine einfache Gruppe zu einem gut funktionierenden Team?

Als traditionellster Ansatz gilt noch immer das Tuckman-Modell (1965) zur Gruppenentwicklung: In fünf Phasen – *forming*, *storming*, *norming*, *performing* und *adjourning* – durchläuft eine Gruppe progressiv verschiedene Entwicklungsstufen bis zu einem optimal leistungsfähigen Team. Gemäss Tuckman hat jede Stufe spezifische kritische Ereignisse, die erfolgreich bewältigt werden müssen, erst dann kann die Gruppe auf die nächsthöhere Stufe gelangen. Ein solches kritisches Ereignis kann z.B. in der *norming*-Phase sein: Wie werden teamintern die Normen festgelegt, d.h., wie oft darf man beispielsweise zu spät ins Training kommen?

Dieses lineare Modell gilt mittlerweile sowohl in der Forschung wie auch in der Praxis als überholt: Die Entwicklung einer Gruppe interagiert immer auch mit der persönlichen Entwicklung der Spieler und Einflüssen aus der Umwelt. Teamentwicklung ist zudem nie abgeschlossen. Heute dominieren deshalb sogenannte Pendelmodelle (Carron & Hausenblas, 1998),

welche davon ausgehen, dass eine Gruppe immer zwischen Zusammenhalt (Kohäsion) und Auflösungstendenz pendelt. Dieser systemtheoretische Ansatz geht davon aus, dass verschiedene Einflussgrößen wie z.B. Spielerwechsel, Trainerwechsel, Verletzungen einzelner Spieler, neuer Sponsor (finanzielle Faktoren) oder infrastrukturelle Änderungen (Hallen, Material etc.), aber auch Resultate (Liga-Ab- oder -Aufstieg), Verbandsentscheide (Regeln, Funktionäre) ständig auf das Team einwirken und somit immer wieder Konflikte entstehen lassen. Dieses Oszillieren zwischen Konflikt- und Differenzierungsphasen schafft jedoch die Grundlage für eine nachhaltige Entwicklung des Teams.

Zwei Ziele gleichzeitig

Nebst diesen verschiedenen Phasen muss ein Team während seiner Entwicklung auch immer zweierlei Aufgaben gleichzeitig koordinieren: teambezogene Fähigkeiten (*teamwork skills*: z.B. Wie gehen wir als Team mental mit dieser Niederlage um?) und aufgabenbezogene Fähigkeiten (*taskwork skills*: z.B. Was ist unsere beste Taktik gegen diesen Gegner?). Eine schöne

Zur Person

Sonja Nüssli hat 2005 an der ETH Zürich ihr Diplom als Turn- und Sportlehrerin und 2008 an der Universität Zürich ihr Lizentiat in Psychologie erworben. Sie ist Dozentin für Trainingslehre und Fitness an der ETH Zürich und arbeitet selbständig als Sportpsychologin (www.amnis-motivationsfabrik.ch).



einfach ist es nicht. Es hat sich gezeigt, dass die Kohäsion durchaus ein wichtiger Faktor ist, wenn sie genauer differenziert wird. Die sogenannte *Aufgabenkohäsion* umfasst Bereiche wie Rollenklärung und -akzeptanz, Gruppenzielsetzungen, verbesserte Kommunikation, Gruppenwirksamkeitsüberzeugungen und den Aufbau und Erhalt von Teamnormen. Die *Sozialkohäsion* hingegen bezieht sich auf Parameter wie gemeinsame Zusammenkünfte ausserhalb des Sports oder sportbezogene Teamaktivitäten.

Ob und welche Kohäsion gestärkt werden soll, ist sehr stark von der Orientierung einer Mannschaft abhängig: Im Leistungssport hat das Schaffen von aufgabenbezogener Kohäsion ganz klar Priorität, bei freizeitorientierten Teams steht eher die Sozialkohäsion im Zentrum.

Sozialkohäsion ist gerade im Gesundheitssport eine sehr wichtige Einflussgrösse: Ist z.B. in der örtlichen Frauenriege die Sozialkohäsion gross, und man geht ab und zu nach dem Training zusammen essen, dann entsteht ein hohes Commitment gegenüber der Riege, und man nimmt regelmässiger teil. Diese positive Spirale kann bewirken, dass man sich länger und öfters sportlich betätigt und somit langfristig auch Gesundheitskosten gespart werden können.

Für den Leistungssport hat sich zudem gezeigt, dass ein Teil der Aufgabenkohäsion, die sogenannte *Gruppenselbstwirksamkeit*, die Leistung stark beeinflusst.

Gruppenselbstwirksamkeit ist die Überzeugung eines Teams, dass es zu einem bestimmten Zeitpunkt eine bestimmte Leistung erbringen kann. Das Konstrukt ist ähnlich dem des Selbstvertrauens, einfach weniger umfassend. Hat ein Leistungsteam eine hohe Gruppenselbstwirksamkeit vor einem Wettkampf, wird es eher gewinnen. Gewisse Anteile der Kohäsion beeinflussen die Leistung also durchaus. Leider gibt es aktuell dazu zu wenig wirklich gesicherte Erkenntnisse und die auf dem Markt angebotenen Teambuilding-Massnahmen sollten daher kritisch betrachtet werden.

Kein Patentrezept

Grundsätzlich existiert kein einheitliches Rezept, wie ein erfolgreiches Team geformt werden bzw. in seiner Entwicklung unterstützt werden kann. Vielmehr muss zu Beginn jeder sportpsychologischen Interventionsplanung eine ausführliche Anamnese durchgeführt werden: Wie gross ist das Team? In welcher Phase der Gruppenentwicklung steckt das Team zurzeit? Wo gibt es potenzielle soziale Prozessverluste, also z.B. Reibereien innerhalb des Teams, welche den Trainingsablauf stören? Wie leistungsorientiert ist das Team? Wie stark und wie erwünscht ist die Aufgaben- bzw. Sozialkohäsion? Wie hoch ist die Gruppenselbstwirksamkeit? Inwieweit beeinflussen teamfremde Interessensgruppen (Sponsoren etc.) den Prozess? Erst wenn diese Fragen unvoreingenommen und sorgfältig beantwortet

worden sind, kann eine passende Intervention geplant werden.

Ist z.B. die Gruppenselbstwirksamkeit in einem leistungsorientierten Team eher tief, muss gezielt eine Situation im Training geschaffen werden, in welcher das Team Selbstvertrauen aufbauen kann. So wird beispielsweise der Wettkampf simuliert (Wettkampftrikots, Lärm der Zuschauer, Rituale vor Wettkampf), und das Team übt in solch einem Umfeld, unter Druck Tore zu erzielen. Auf diese Weise können Erfolgserlebnisse in einer Stresssituation verbucht werden, was langfristig zu einer erhöhten Gruppenselbstwirksamkeit in der tatsächlichen Wettkampfsituation führen wird. Dies ist eine mögliche Mikrointervention aus einer breiten Palette von weiteren Interventionen. Welche gewählt werden, muss mittels der oben genannten Anamnese sorgfältig und gezielt ausgearbeitet werden. Denn: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. ■

Literatur:

Birrer & Seiler (2008). Anwendungen der Sportpsychologie, Sonderdruck aus der Enzyklopädie der Psychologie

Quellen:

Rudern: Foto: © corepics – Fotolia.com

Berg: Foto: © kalichka – Fotolia.com

Fussball: Foto: © Dusan Kostic – Fotolia.com