

AUTOR
René Paasch



Foto: imago/Eibner

EMPATHIE HEISST DAS ZAUBERWORT!

Was ein Trainer mitbringen muss, um ein Team zu bilden und zu führen

Teamegeist ist keine Worthülse, sondern im Mannschaftssport eine unabdingbare Voraussetzung. Die Teamentwicklung ist folglich für Trainer aller Spielklassen ein zentrales Ziel. Sie beginnt bereits mit dem ersten Tag der Vorbereitungsphase, dauert Wochen und Monate und sollte von Beginn an vom Trainer- und Funktionsteam beobachtet und gesteuert werden.

Dr. René Paasch, Psychologe im Talentwerk des VfL Bochum, erläutert den Prozess des Teambuildings, welche Eigenschaften und Fähigkeiten der Trainer dazu benötigt und wie er sie erwerben kann.

TEAM UND TEAMBILDUNG

Joachim Löw sagte 2012 in einem Interview mit der ZEIT: »Ein respektvolles, vertrauensvolles Miteinander in unserem Team ist mir sehr wichtig, Verlässlichkeit und Vertrauen sind in diesem Zusammenhang wesentliche Faktoren. Offene Kommunikation auf Augenhöhe, Kritikfähigkeit, Transparenz und Toleranz, das haben wir vorgelebt, aber es dauert eine Weile, bis so etwas von allen, den Spielern und auch den Betreuern, verinnerlicht wird. Bis alle einander vertrauen.« In dieser Kernaussage liegen die umfangreichen Prozesse der kontinuierlichen und zeitlichen Teamentwicklung und Führung.

Der Begriff 'Team' ist heutzutage in aller Munde. Doch was genau verbirgt sich eigentlich dahinter? Seine sprachliche Wurzel stammt aus dem Altenglischen und kommt von den Bedeutungen 'Familie' und 'Gespann'. Was macht eine Familie aus? Sie ist miteinander verbunden, teilt einen gemeinsamen Namen, gemeinsame Überzeugungen und Werte, und sie hält zusammen. Auch der Begriff des Gespanns erzeugt eine klare Vorstellung: Wir ziehen gemeinsam an einem Strang und wir setzen unsere Kräfte an der gleichen Stelle und für das gleiche Ziel ein.

Wie entsteht nun ein Team? Hierzu gibt es zwei führende Modelle – zum einen das Phasenmodell von Bruce Tuckman, zum anderen das Teamentwicklungstraining TET von Prof. Dr. Andreas Lau.

PHASENMODELL TEAMBUILDING

Der amerikanische Psychologe Bruce Tuckman entwickelte ein aus den vier Phasen Forming, Storming, Norming und Performing bestehendes Modell. Im Folgenden werden diese englischen Begriffe durch entsprechende deutsche ersetzt: **Kennenlernen, Konfrontation, Festigung, Leistung.**

In der **Kennenlern-Phase** machen sich die Mannschaftsmitglieder miteinander vertraut. Sie erkunden, ob sie sich der Gruppe zugehörig fühlen und welche Rolle sie darin spielen. Es entstehen Gefühle der Unsicherheit, der bedachten Zurückhaltung, die eine sensible Führung durch den Trainer erfordern. Daher ist eine Orientierung an Zielen und klaren Vorgaben empfehlenswert. Er sollte sich bemühen, die Motive und Erwartungen seiner Spieler zu ermitteln und diese mit seinen Vorstellungen abzustimmen. Und auf eine gute Stimmung achten, um die grundsätzlich positive Anfangsmotivation zu stärken.

In der zweiten Phase **Konfrontation/Konflikt** haben die Spieler ihre derzeitigen Rollen und Positionen erkannt und versuchen, diese auszubauen bzw. zu erhalten. Dabei kann es zu Gruppenbildung, Streitigkeiten und Konkurrenzkämpfen bis hin zur Rebellion gegen den Trainer kommen. Der muss die Gruppen beobachten und gegebenenfalls einschreiten, insbesondere bei zu starken und dominanten Gruppen. Die angesprochenen Konflikte und Widerstände gegen die Kontrolle durch die Gruppe oder gegen die Gruppennorm sind normale Verhaltensweisen und bedürfen einer bedachten Führung von außen. Dem Trainer kommt die Aufgabe zu, individuelle Stärken und Schwächen zu erkennen, sie transparent zu machen und einschätzen zu können. Anschließend sollten alle Spieler ihre Aufgaben und Rollen innerhalb der Mannschaft kennen.

In der dritten Phase **Festigung** wachsen die Kompromissbereitschaft und der gegenseitige Respekt. Meist muss der Trainer nicht mehr eingreifen, sondern kann die Gruppe sich selbst überlassen. Er kann diesen Festigungsprozesse jedoch durch gemeinsame Unternehmungen wie einen Mannschaftsabend fördern.

Die vierte Phase **Leistung** sieht dann den Erfolgsgedanken im Mittelpunkt. Die Teammitglieder sammeln ihre Kräfte, um das gemeinsame Ziel zu erreichen. Dabei gibt es im Ablauf immer wieder Umwege oder gar Rückschritte in eine frühere Phase, etwa bei Neuverpflichtungen oder neuen Konflikten.

4-PHASENMODELL TEAMENTWICKLUNG



KENNENLERNEN

- > Die Spieler orientieren sich in der neu zusammengestellten Gruppe und suchen ihre Rollen.
- > Ihr Verhalten ist von Zurückhaltung und leichter Unsicherheit geprägt.
- > Der Trainer versucht, ihre jeweiligen Motive und Erwartungen zu ergründen und eine gute Stimmung herzustellen.



KONFRONTATION/KONFLIKT

- > Die Spieler versuchen, sich ihre Positionen zu erkämpfen.
- > Ihr Verhalten wird dabei kritischer und oft sogar aggressiver, sodass Konflikte auftreten können.
- > Der Trainer unterbindet diese Konflikte nicht, reguliert und steuert sie aber.



FESTIGUNG

- > Die Spieler kennen ihre Aufgaben und Rollen.
- > Es entsteht eine von gegenseitigem Respekt und Kompromissbereitschaft geprägte Harmonie, die der Trainer durch gezielte Maßnahmen fördern kann.
- > Aber Achtung: Stillstand ist Rückschritt – also keine Freude-Eierkuchen-Stimmung aufkommen lassen!



LEISTUNG

- > Die Kräfte werden für das Erreichen des gemeinsamen Ziels gebündelt.
- > Dabei können durchaus 'Rückfälle' in eine frühere Phase, z. B. durch neue Konflikte geschehen, die aber meist dank der gefestigten Hierarchie schnell reguliert werden können.

TEAMENTWICKLUNGSTRAINING

Ein weiteres interessantes Konzept der Teamentwicklung im Sport ist das Teamentwicklungstraining (TET) des Haller Universitätsprofessors Andreas Lau. Dieses integrative Training vereint die praktische Wechselwirkung zwischen sportlichem Training, Wettspiel und sozialer Entwicklung der Mannschaft.

Des Weiteren nutzt das TET personen- und gruppenzentrierte Maßnahmen, die auch Veränderungen organisatorischer Strukturen einschließen.

Es basiert auf folgenden vier Grundannahmen:

- a) Das Team ist entwicklungs- und lernfähig..
- b) Das Team kommuniziert mit seiner Umwelt.
- c) Die Leistungsoptimierung der Mannschaft besitzt eine zentrale Funktion.
- d) Veränderungen innerhalb der Mannschaft haben eine höhere Akzeptanz bei den Spielern, wenn deren Bedürfnisse und Wünsche einbezogen werden.

Als Zielsetzungen für das TET gelten daher:

- > Erstellen von Teamzielen
- > Entwickeln eines Rollenverständnisses eines jeden Teammitglieds
- > Förderung der Kommunikation
- > Initiierung eines Konfliktmanagements
- > Balance zwischen Kooperation und Konkurrenz
- > Förderung des Bewusstseins des Aufeinanderangewiesenseins

Das Teamentwicklungstraining orientiert sich nicht an einer festen Phasenabfolge der Teamentwicklung, sondern bindet sich begleitend in das Trainings- und Wettkampfgeschehen ein. Neben wiederkehrenden und standardisierten Phasen im Saisonverlauf werden vor allem nicht vorhersehbare Situationen zum Anlass für gezielte Interventionen genommen. Der Erfolg des TET hängt somit in hohem Maße vom Führungsverhalten des Trainers ab.



Foto: Ulmer / Teamfoto

6 BAUSTEINE DES TEAMENTWICKLUNGSPROZESSES

GEMEINSAME ZIELE

GEMEINSAME REGELN

GEMEINSAME IDENTITÄT

KOMMUNIKATION UND FÜHRUNG

AUFGABEN- UND ROLLENVERTEILUNG

EMPATHIEFÄHIGKEIT DES TRAINERS

Gemeinsame Ziele

Die Ziele von heute sind die Gegenwart von morgen. Deswegen gehört die gemeinsame Zielsetzung und Zieldefinition zu den wichtigsten Motivationsmaßnahmen in einer Mannschaft. Nur wenn Sportler ihre Ziele selbst definieren oder zumindest akzeptieren, übernehmen sie dafür auch die Verantwortung.

Darauf sollten Trainer ihr Team jeweils vor einem Spiel oder auch in einer Besprechung einschwören. Es ist eine wesentliche Erkenntnis, dass man nicht nur ein gemeinsames Ziel hat, sondern in der Erreichung dieses Ziels auch voneinander abhängig ist. Das vergessen nämlich viele Spieler oft.

Per WOOP zum Saisonziel

Ich kenne kein Team, welches sich vor Saisonbeginn nicht damit auseinandergesetzt hat, was an deren Ende herauskommen soll. Allerdings werden beim Entwickeln, Setzen und Formulieren der Ziele oft Fehler gemacht – und hier kann die WOOP-Methode helfen (siehe Kasten unten).

Entwickelt hat diese Strategie die Psychologie-Professorin Gabriele Oettingen. Mit ihr können Menschen ihre Wünsche zunächst identifizieren, um anschließend ihre Verhaltensweisen gezielt zu verändern und so ihre Ziele erreichen.

Das berühmte positive Denken allein reicht nämlich nicht aus, um seine Ziele zu gelangen. Ganz im Gegenteil: Es hindert sogar mehr, als dass es hilft! Erst wenn wir wissen, welche inneren Hindernisse der Umsetzung entgegenstehen, können wir die nötige Kraft dafür aufbringen. Wir müssen nur anders als gewohnt mit ihnen umgehen.

Besonders hilfreich ist es dabei, sogenannte Wenn-dann-Pläne zu erstellen, die die Selbstregulationsfähigkeit fördern. Zahlreiche Studien konnten zeigen, dass mit Wenn-dann-Plänen ausgestattete Ziele eine höhere Erfolgsrate aufweisen als Ziele ohne solche Pläne.



ANWENDUNG DER WOOP-METHODE

Der Trainer sucht das Gespräch mit dem Spieler. Dies kann zu einem gesonderten Termin stattfinden oder ins Mannschaftstraining eingebunden werden. Darin erfolgt nach der WOOP-Methode eine Planerstellung in vier Schritten:

W WIE WISH (WUNSCH)

Der Spieler soll sich auf einen konkreten Wunsch oder auf ein Ziel konzentrieren, welches er als wichtig und herausfordernd empfindet. Er sollte innerhalb eines absehbaren Zeitrahmens erfüllbar ist. Er soll sich den Wunsch gedanklich ganz genau vorstellen.

Trainer: »Was wünschst du dir am meisten, wenn du an die kommenden Wochen oder an die nächste Saison denkst?«

Spieler: »Ich wünsche mir, dass neben und auf dem Platz besser kommuniziert wird. Das war in der vergangenen Saison katastrophal. Ich denke, dass uns die schlechte Kommunikation Punkte kostet.«

O WIE OUTCOME (ERGEBNIS)

Es folgt die konkrete Formulierung des Ergebnisses für den Fall der Wunscherfüllung – so lebendig wie möglich. Hier darf der Spieler seiner Fantasie freien Lauf lassen.

Trainer: »Was wäre der schönste 'Outcome' für dich, wenn sich dein Wunsch erfüllt?«

Spieler: »Weniger Missverständnisse und Fehler, schnellere und zielgerichtete Teamprozesse. Höhere Zufriedenheit und eine Leistungssteigerung, die sich positiv auf die Platzierung auswirkt.«

O WIE OBSTACLE (HINDERNIS)

Danach geht der Trainer mehr in die Tiefe. Problematisch könnten z. B. alte Verhaltensweisen und vorgefasste Meinungen einiger Teamkollegen oder auch ganz banale Dinge sein.

Trainer: »Was könnte verhindern, dass du und deine Mannschaft das Ziel erreicht?«

Spieler: »Die Zeit für die Umsetzung, denn wann sollen wir das neben dem Training machen? Hinzu kommen die niedrige Motivation einiger jüngerer Spieler und der Altersunterschied, den ich als schwierig empfinde. Manchmal kommt es mir vor, als würden wir im Team zwei Sprachen sprechen.«

Trainer: »Siehst du ein Hindernis, wenn du an deine konkrete Rolle im Team denkst?«

Spieler: »Da ist ein Angstgefühl, dass die Intervention nichts bringt und ich an dieser Stelle als Vorbild in den Augen des Teams versage.«

Beide tragen alle denkbaren Hindernisse zusammen und betrachten am Ende die größten Hürden.

P WIE PLAN (PLANEN)

Zunächst nennt der Spieler mögliche Lösungen für die genannten Probleme: Wie er präventiv vorgehen kann, um Hindernisse noch im Vorfeld zu vermeiden, und wie er handeln kann, wenn Hindernisse auftauchen.

Trainer: »Was kannst du gegen dein Angstgefühl tun, dass du scheitern könntest?«

Spieler: »Den Mannschaftskollegen im Vorfeld vernünftig mitteilen, weshalb es wichtig ist, mehr zu kommunizieren.«

Bei den letzten beiden Schritten handelt es sich um das Erarbeiten eines Wenn-Dann-Plans. Hier wird der Spieler nicht nur auf die schwierigen Situationen, sondern auch auf deren Bewältigung vorbereitet. Wenn-dann-Pläne sind eine effektive Strategie, um Selbstregulationsprobleme, denen ein Sportler auf dem Weg zum Ziel begegnen kann, erfolgreich zu lösen.

Gemeinsame Regeln

Sie sind der Grundpfeiler des Sozialgefüges Mannschaft. Mit ihnen bestimmt das Team, was ihm wichtig ist und wo es seine Grenzen sieht. Sie werden meist in Form von Strafen- und/oder Verhaltenskatalogen festgelegt, geben dem einzelnen Spieler Orientierung, gewährleisten das Funktionieren der internen Abläufe und sagen viel über das Selbstverständnis der Mannschaft aus. Dazu gehören auch Bräuche wie: Der Jüngste trägt die Bälle etc. So manch neuer Trainer hat sicher schon gestaunt, worauf seine Spieler besonderen Wert legen.



ÜBER DIE GEMEINSAME IDENTITÄT ZUM WM-TITEL

Der Film »Die Mannschaft« trägt die Handschrift von Oliver Bierhoff. Es ist kein Zufall, dass er häufig in Interviewpassagen auftaucht und dass die Medien nach dem Titelgewinn zunehmend über die angewandte Sportpsychologie im Fußball berichten, insbesondere über den Teampsychologen Hans-Dieter Hermann. Schließlich war der im *Campo Bahia* gezielt aufgebaute Teamgeist ein Schlüssel zum WM-Sieg.

Gemeinsame IDENTITÄT

In der Wirtschaft ist die Entwicklung eines Leitbilds längst Standard. Es beschreibt, wer man ist und/oder sein möchte, welche Werte man vertritt und wo man die eigenen Aufgaben und die eigenen Stärken sieht. Ein solches Leitbild ist auch im Sport hilfreich, da es die Identifizierung des Einzelnen mit dem Gesamten erleichtert. Mögliche Leitprüche sind:

- > »Ich bin stolz und glücklich, in dieser Mannschaft zu spielen.«
- > »Wir werden in jedem Spiel füreinander eintreten.«
- > »Für unser Team spielen wir mit Kraft und immer wiederkehrendem Engagement – komme, was wolle!«
- > »Damit werden wir eine Mannschaft sein und erfolgreich spielen!«

Leider werden dabei im Fußball Visionen und Bilder viel zu selten genutzt. Dabei drängen sie sich oft förmlich auf. Im Eishockey ist man da schon

viel weiter: die Eisbären Berlin, die Kölner Haie etc. Aber auch ohne solch klare Symbole gibt es Möglichkeiten, Leitbilder zu erschaffen. Warum sich nicht vor Saisonbeginn in lockerer Runde zusammensetzen und von den eigenen Träumen und Idealen erzählen? Und dann zusammentragen, wie sich die Spieler sehen:

- > Was sind unsere Stärken und was unsere Schwächen?
- > Was ist charakteristisch für unser Team?
- > Für welche Werte stehen wir?

Entwickeln Sie daraus ein in die Zukunft weisendes Leitbild. Formulieren Sie das Wesentliche in einem prägnanten Symbol (z. B. blau-weiße Liebe) oder Satz (»Wir sind erfolgreiche Fußballer mit Herz und Hand.«), die das Team in den kommenden Monaten begleiten und auch bis in die Nachwuchsmannschaften weitergegeben werden können, sodass sich ein Synergie-Effekt ergibt. Mit dem gemeinsamen Ziel, gemeinsamen Regeln und der gemeinsamen Vision haben Sie eine gute Basis, die Mannschaft, Verein und möglicherweise die Fans zusammenbringt.

Kommunikation

Wo immer Sportler und Trainer miteinander zu tun haben, spielt die Kommunikation eine zentrale Rolle. Im Team verläuft sie kurvenförmig: Anfangs ist die Stimmung gut und optimistisch, dann entstehen erste Streitereien – siehe Phasenmodell. Erst wenn die gelöst sind, kann es produktiv weitergehen.

Erfolgreiche Kommunikation funktioniert nicht auf Knopfdruck. Es genügt nicht, sie von den Spielern einzufordern, ohne sie selbst zu leben. Sie ist das Ergebnis stetiger Arbeit am Team und der Rückmeldung des eigenen Kommunikationsstils.



Fotos: imago / Sven Simon; imago / foto2press; imago / Herbert Bucco

KOMMUNIKATION IM TEAM

- > respektvolle und wertschätzende Haltung
- > aktives Zuhören und Nachfragen
- > offene Fehleransprache mit lösungsorientiertem Umgang
- > ICH-Botschaften senden
- > Über die fünf Sinne kommunizieren
- > Inhalte auf das Wesentliche beschränken

Aufgaben- und Rollenverteilung

Das Kennenlernen der individuellen und kollektiven Aufgaben- und Rollenverteilung auf dem Feld und das Wissen um die Stärken und Besonderheiten der einzelnen Spieler erhöhen die innere Sicherheit eines Teams. Die Spielposition gibt den Platz an, den der Einzelne in der Mannschaft besetzt. Wichtig ist dabei, dass diese Position zwar von mehreren Spielern besetzt werden kann, aber nicht jeder auch in der Lage ist, die mit ihr verbundenen Aufgaben zu erfüllen.

Die Rolle ist die Erwartung, die ein Spieler auf einer Position erfüllen soll. Geknüpft daran sind zwei Aspekte: Die jeweiligen Forderungen und Pflichten sowie sein persönlicher Beitrag zur Mannschaftsleistung. Natürlich gibt es äußerst komplexe Rollen, die ein variables Verhalten erfordern wie etwa die zentrale Mittelfeldposition. Diese Unterschiede auf den jeweiligen Positionen zu kennen, ist ebenfalls ein Merkmal eines funktionierenden Teams. Das Rollenverständnis beinhaltet folgende Fragen:

- > Was muss ich tun? (Pflicht)
 - > Was darf ich tun? (Individualitätsgrad)
 - > Was soll ich tun? (persönliche Erwartung)
 - > Was kann ich tun? (Selbsteinschätzung)
- Jeder Spieler muss zunächst diese Punkte erfüllen, kann dabei aber sein individuelles Können zielgerichtet einsetzen.

Empathiefähigkeit des Trainers

Der Führungsstil des Trainers ist entscheidend für Erfolg oder Misserfolg. Dabei sind Vertrauen, Respekt und gemeinsame Ziele die wichtigsten Merkmale einer erfolgreichen Trainer-Athlet-Beziehung.

Der Begriff Empathie stammt aus dem Griechischen („empathia“ = Einfühlung). Sportler haben ein gutes Gespür für die sozialen Kompetenzen ihres Trainers, die Angemessenheit seiner Handlungen und ob er über einen Sinn für zwischenmenschliche Prozesse und über Einfühlungsvermögen verfügt. Empathie ist folglich eine essenzielle Voraussetzung, um jederzeit angemessen handeln zu können und zwischen ihm und seinen Spielern eine Basis von Verständnis, Geduld und Akzeptanz aufzubauen. Alle Traineraufgaben (Unterrichten, Diagnostizieren, Beraten, Beurteilen) beruhen gleichermaßen auf Empathie.

Der empathische Trainer besitzt die Fähigkeit, das Empfinden und die Absichten seiner Spieler in ihren Interaktionen und in ihrer Kommunikation zu erkennen und zu verstehen und sein eigenes Auftreten und Handeln daran

anzupassen. Er muss ihnen folglich ein Gefühl der Zuwendung und des Verstandenwerdens auf mentaler und emotionaler Ebene vermitteln. Nur dann kann er didaktisch und pädagogisch angemessen reagieren.

Zudem müssen sich die Spieler sicher sein, dass er die von ihnen offenbarten Gefühle, Gedanken und Sichtweisen nicht missbraucht, indem er sie ihnen z. B. öffentlich 'um die Ohren haut'. Empathie ist folglich ein bedeutsames, seine Kompetenz wiederpiegelndes Trainer-Handwerkszeug.

Selbstverständlich gelingt es dem empathischen Trainer auch, seine Trainingsgestaltung an die jeweilige Stimmung in der Mannschaft anzupassen: Ist z. B.

nach einer klaren Niederlage ein eher moderates oder intensives Training sinnvoll? Dies kann bei ein- und derselben Mannschaft durchaus unterschiedlich sein. Mal sind die Spieler äußerst niedergeschlagen – dann sollte er nicht noch weiter draufhauen, mal zeigt sich ihr Frust in deutlich hörbaren Selbstvorwürfen – dann darf auch er etwas 'strenger' sein.

Mittel der Konfliktprävention

Zudem kann die Empathiefähigkeit ein hilfreiches Instrument beim voraussehenden Erkennen, Vorbeugen oder Entschärfen von Störungen und Konflikten oder anderen Belastungssituationen sein. Besonders aber ist sie nützlich, wenn bestimmte Lernabläufe begleitet, Gedanken und Erfahrungen ausgetauscht werden und die Spieler miteinander wie auch mit dem Trainer kommunizieren. Dabei wirkt immer auch eine Vielzahl komplexer Einflussfaktoren ein: die Dynamik der Gruppe, das Mannschaftsclima, das individuelle Zielverhalten der Spieler, Ziele und Gefühle des Trainers, verbale und nonverbale Äußerungen sowie fachliche Aspekte.

Fehlende Empathie hingegen kann zum Versagen von Zielen, zur Blockade von Gesprächen, zu Fehlinterpretationen oder zum Missbrauch von Beiträgen der Spieler führen.



WM-Sport

Begleitung von Lernprozessen

Die Ausprägung der Empathie beeinflusst auch in hohem Maße die Effizienz von Lernprozessen. Sie ist bei auftretenden Denkblokkaden, Verständnis- oder Lernschwierigkeiten oft unerlässlich. Diese können nur bewältigt werden, indem der Trainer sich in die Situation des Spielers und seine emotionale Lage versetzt und die kausalen Zusammenhänge aus dessen Perspektive betrachtet. Dies kann durch lautes Denken des Spielers unterstützt werden.

Auch im mannschaftstaktischen Bereich hilft das Empathievermögen bei der Anpassung der Aufgaben sowie der räumlichen, zeitlichen und persönlichen Variablen: Welche Spieler arbeiten wann und wie zusammen? Wer übernimmt welche zusätzlichen Aufgaben? Hier ist es enorm hilfreich, die Stimmlagen der Spieler und ihre Körpersprache zu beachten – signalisieren sie Unlust, Aggressivität und Abwehr oder zeigen sie ein hohes Interesse an der Lösungssuche? So kann der Trainer drohende Störungen oder Konflikte bereits in ihrem Entstehungsstadium erfassen und abwenden.

Mangelnde Empatie kann das Verhältnis zwischen Trainer und Spielern langfristig stark strapazieren. Er wird dann nämlich nicht mehr von ihnen angenommen, weshalb er sich in der Folge selbst zurückzieht oder gar ein strenges und herrisches Verhalten an den Tag legt. Dies führt auf lange Sicht zu großen Missverständnissen und Enttäuschungserlebnissen, die sich ständig gegenseitig neu entfachen.

Empathie ist erlernbar!

Empathisch zu sein und es auch zu zeigen, gestaltet sich für einen Trainer schwierig, wenn von seiner Seite kein offener, persönlicher und angemessener Umgang mit seinen Spielern erfolgen kann und deren Emotionen und Empfinden keinerlei reaktiven Einfluss auf ihn haben. Genetische Anlagen sowie Sozialisationsprozesse in der frühen Kindheit können die spätere Entwicklung und Herausbildung des Empathievermögens erschweren und beschränken.

Trainer, denen diese Eigenschaften fehlen, sei empfohlen, an von psychologisch ausgebildeten Experten unterstützten Trainingsprogrammen teilzunehmen. Auch im Rahmen des Austausches und der Praxisberatung unter Kollegen, auf Trainerfortbildungen oder im individuellen Coaching kann eine optimale Ausgestaltung des Nähe-Distanz-Verhältnisses diskutiert werden.

Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass die Phasen der Teamentwicklung fortlaufend stattfinden und einer sensiblen und empathischen Führung bedürfen. Die Abbildung links gibt Orientierungshilfen zum Trainerverhalten während dieses Prozesses. Das gemeinsame Ziel, die gemeinsamen Regeln und die gemeinsame Vision sind eine sehr gute Grundlage, um die Mannschaft zusammenzuführen und saisonal zu begleiten.

EMPFEHLUNGEN AN DEN TRAINER

**DEFINIERE LEISTUNG NICHT ALS
GEWINNEN UND SIEGEN!**

**SCHAFF EINE POSITIVE
TRAININGSATMOSPHERE DURCH
POSITIVE VERSTÄRKUNG**

**BETONE GEGENSEITIGE
UNTERSTÜTZUNG, HILFE UND
MANNSCHAFTSZUSAMMENHALT!**

**STELL KLARE REGELN UND
VERANTWORTLICHKEITEN AUF!**

**ÜBERPRÜF DEIN VERHALTEN
DURCH VIDEO, BEOBACHTER
SOWIE DIE RÜCKMELDUNG
DEINER SPIELER!**

Anzeige