

Mannschaftsführung im Fußball

Die Zielsetzung des Trainers einer Sportmannschaft liegt darin, seine Mannschaft zu befähigen, die *optimale Leistung zum definierten Zeitpunkt* abzurufen. So spielt es für den Bundestrainer keine Rolle, ob seine Mannschaft 8 Wochen vor der WM gegen eine bestimmte Mannschaft gewinnen kann, sondern erst, wenn sie im Turnier aufeinander treffen. Um sich diese Aufgabe zu vergegenwärtigen ist es sinnvoll, sich Gedanken über allgemeine Faktoren zur Leistungsbestimmung zu machen. Wovon hängt es ab, wie gut eine Mannschaft ist?

Die Leistung von Sportspielmannschaften hängt von einer ganzen Reihe von Faktoren ab. Unbestritten ist das Potenzial der Spieler eine zentrale Größe bei der Bestimmung der Leistungsfähigkeit einer Mannschaft. Neben der Fähigkeit eine bestimmte Tätigkeit (einen bestimmten Sport) auszuführen, wird die individuelle Leistungsfähigkeit durch die Höhe der Ablenkung sowie Motivation bzw. Anstrengung bestimmt. Betrachten wir zuerst, wie sich die Leistung eines einzelnen Spielers konkret zusammensetzt.

1. Einzelleistung eines Spielers

Ein guter Spieler braucht also eine gute Technik, Kondition, Individualtaktik, muss ein Spiel lesen können u.v.a.m.!

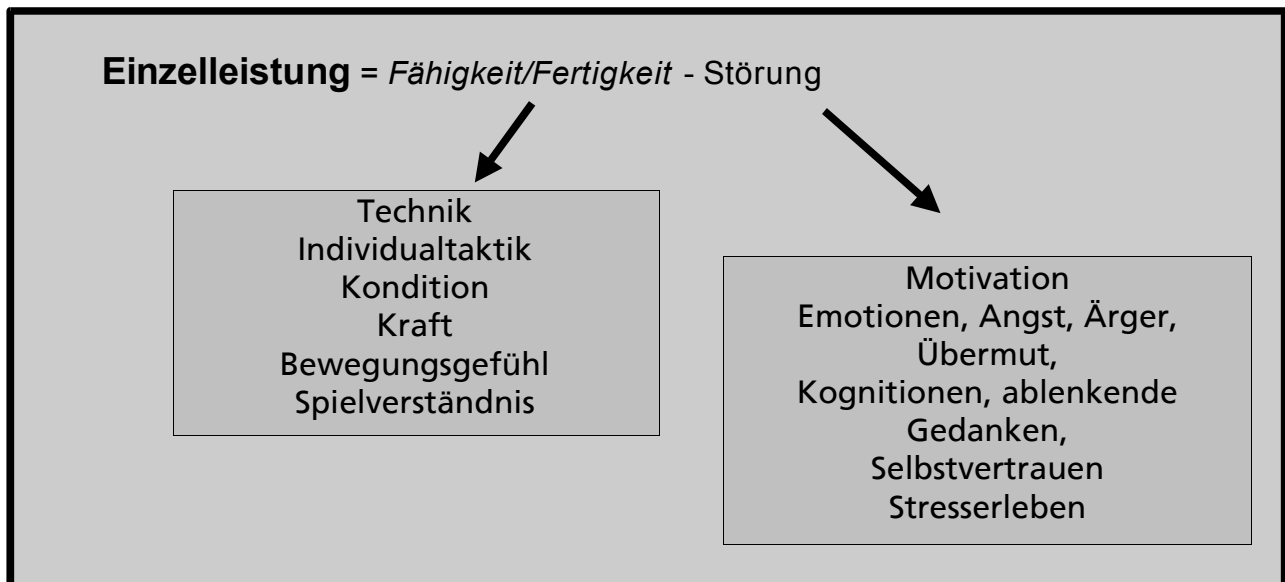


Abbildung 1: Komponenten der Einzelleistung

2. Mannschaftsleistung

Kennt man die Fähigkeiten aller individuellen Leistungsvoraussetzungen aller Spieler, dann kann vermutet werden, wie die Leistungsfähigkeit der Mannschaft ist. Eine genaue Bestimmung ist jedoch nicht möglich. Das zeigt sich auch in Aussagen von professionellen Trainern wie z.B.: „Der Gegner hatte die besseren Einzelspieler, aber wir waren eine Mannschaft und haben deshalb verdient gewonnen!“ oder „Die Mannschaft ist der Star“. Die Gestaltpsychologen sprechen diesbezüglich auch davon, dass das Ganze mehr als die Summe seiner Teile ist. Es müssen also auch noch Interaktionseffekte eine Rolle bei der Bestimmung der Leistung in Gruppen spielen.

Ein Professor für landwirtschaftliches Ingenieurwesen namens Ringelmann betrachtete dies im Zusammenhang mit einer einfachen Gruppenaufgabe (Wilke & van Knippenberg, 1992). Er fand heraus, dass bei einer Gruppe, die an einem Seil zog, folgender Effekt beobachtet werden konnte:

Die maximale Kraft einer Gruppe, die gleichzeitig an einem Seil zog, war kleiner als die Kraft, die sich über die Einzelleistungen aufsummiert ergibt. Ringelmann fand zwei Erklärungen für diese Beobachtung, die eine Rolle spielen könnten. Erstens die gesunkenen Motivation einzelner Gruppenmitglieder und/oder die fehlende Koordination der Einzelleistungen.

Demnach kann folgende Formel für die Leistungen von Mannschaften aufgestellt werden:

$$\text{Mannschaftsleistung} = \text{Einzelleistung} - \text{Motivationsverluste} - \text{Koordinationsverluste}$$

Abbildung 2: Mannschaftsleistung

2.1 Motivationsverluste

Motivationsverluste in Gruppen entstehen vor allem dann, wenn nicht genau gesagt werden kann, wer für den Leistungsabfall verantwortlich ist. Der Einzelbeitrag der Spieler ist dann nicht identifizierbar. Nur das Gruppenergebnis als Ganzes ist feststellbar. Unter dieser Bedingung wird es den Spielern ermöglicht, einen Gang runter zu schalten, ohne Konsequenzen zu erfahren. Man kann auch von Trittbrettfahrern oder sozialem Faulenzen sprechen.

Betrachten wir ein Beispiel für Motivationsverluste im Amateurfußball. Je weniger ein Trainer vom Fußball versteht, desto weniger wird er sich in seinem Führungsverhalten mit Situationen konfrontieren, in denen er seine Fachkompetenz beweisen muss. So könnte es vernachlässigt werden, Führungsspielern Rückmeldung über ihre Leistung zu geben. Nicht selten lässt sich in diesen Klassen

beobachten, dass gerade gute Spieler ihr Potenzial nicht abrufen und die anderen für sich laufen lassen. Dies wird nur möglich, da diese Spieler vermuten, dass der Trainer ihr Verhalten nicht mitbekommt.

2.2 Koordinationsverluste

Unter Koordinationsverluste fallen im „Seilziehexperiment“ von Ringelmann die exakte Abstimmung der maximalen Einzelleistungen zum richtigen Zeitpunkt. Alle müssen gleichzeitig an einem Strang ziehen. Die Koordination von taktischen Verhalten ist im Fußball ein sehr leistungsrelevanter Faktor. Koordination beinhaltet dabei die Abstimmung der Einzelspieler in allen Situationen während des Spiels. So ändert sich z.B. die mannschaftstaktische Zielsetzung in Abhängigkeit von dem gegnerischen Spielverhalten.

Aber nicht nur der Gegner beeinflusst die koordinativen Anforderungen. Die Anforderungen einer Situation ändern sich erheblich, wenn nur noch ein paar Minuten zu spielen sind und das Ziel bisher nicht erreicht wurde. Genauso kann ein plötzliches Gegentor zu Anpassungserfordernissen führen. Eine gute Mannschaft ist in der Lage, *selbstorganisierend* auf unterschiedliche Ereignisse zu reagieren. Das Zusammenspiel von Abwehr, Mittelfeld und Angriff ist auch deshalb zentrale Trainingsaufgabe im Fußball.

3. Problembeschreibung

Was macht das Zusammenspiel aus, und wie kann diese Fähigkeit trainiert werden?

Das Zusammenspiel einer Mannschaft oder die Abstimmung und Koordination der einzelnen Spieler beinhaltet mehrere Punkte:

Zum Einen muss eine Situation wahrgenommen und analysiert werden, was bei schnellen Sportarten häufig gar nicht bewusst abläuft. In diesem Zusammenhang spricht man auch von Intuition oder Antizipationsfähigkeit.

Des Weiteren stellt sich die Frage, welches mannschaftstaktische Verhalten zur Zielerreichung führt. Was für eine taktische Reaktion ist z.B. nötig, um einen Pressing spielenden Gegner zu überlisten. Hier spielt die Information vom Trainer als außenstehender Beobachter genauso eine Rolle, wie die Wahrnehmung durch die Spieler.

Drittens muss das optimale Mannschaftsverhalten bei jedem Spieler bekannt sein und bewusst gemacht werden. In dieser Situation muss jeder Spieler wissen, was wichtig und zu beachten ist, damit die Mannschaftstaktik umgesetzt werden kann.

Viertens stellt sich die Frage, wer diesen Koordinationsprozess gestaltet? Wie funktioniert die Kommunikation in einer Mannschaft? Wer übernimmt dabei welche Rolle? Grundsätzlich wird von den Spielern erwartet, diesen Prozess alleine zu gestalten. Deshalb sollten sich Trainer auch Gedanken machen, wie sie diesen Prozess trainieren können im Sinne einer Verbesserung der Selbstorganisation der Mannschaft.

Losgelöst vom taktisch richtigen Verhalten in bestimmten Spielsituationen, kann ein Trainer auch die allgemeine Kommunikationsfähigkeit einer Mannschaft trainieren. Wir betrachten Kommunikation als Zweck zur Zielerreichung.

3.1 Übungsformen im Workshop

- Spielform mit Ohrstöpseln (verminderte Hörfähigkeit) – Paradoxe Intervention
- Zielsetzung
 1. Sensibilisierung für die Bedeutung von Kommunikation
 2. Schulung non-verbaler Kommunikation und Intuition
 3. Schulung der Körperwahrnehmung
- Ablauf
 1. Erläuterung der Übungsaufgabe bzw. Risiken
 2. 10 min Spielform 8 – 8 (6 - 6) mit Standards (mit/ohne Handicap)
 3. Reflexion des Erlebten
 4. Diskussion über Kommunikation, Führungsspieler, Rollenverteilung, Signale
 5. Methodische Aspekte für Trainer (Wann, wie, mit welchem Ziel einsetzen?)

4. Literatur

Wilke, H. und van Knippenberg, A. (1992). Gruppenleistung. Hrsg. Stroebe, W.; Hewstone, M.; Codol, J-P. & Stephenson, G. M. (1992). Sozialpsychologie. Eine Einführung. Berlin: Springer, 1992. S. 333-368

Weiterführende Literatur zum Thema Gruppen

Stahl, E. (2002). Dynamik in Gruppen. Handbuch der Gruppenleitung. Weinheim: Beltz, 2002.

Weiterführende Literatur zum Thema Kommunikation

Schulz v. Thun, F. (2001). Miteinander reden. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Band 1-3. Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch

Weiterführende Literatur zum Thema Sportpsychologie

Linz, L. (2004). Erfolgreiches Teamcoaching. Aachen: Meyer-Meyer-Verlag, 2004

Van Raalte, J. L. und Brewer, B. W. (2003). *Exploring Sport and Exercise Psychology*. Washington: American Psychological Association, 2003