

4. Die Mannschaft einschwören

Warum kämpfen Mannschaften bis zum Umfallen? Weil die Vorfreude darauf, den Pokal bald in Händen zu halten, sie antreibt. Und wann beschert ihnen der Kampf auch den Sieg? Wenn jeder einzelne Mitspieler weiß, wo sein Platz im Team ist und was warum von ihm erwartet wird. Kurz: Aus einer Arbeitsgruppe wird ein echtes Team, wenn die Ziele attraktiv und die Bedingungen, sie zu erreichen, klar sind.

Von der Ausgangslage zur Vision

Wenn die Mannschaft erst mal auf dem Platz steht, hat ein Trainer nur noch wenige Einflussmöglichkeiten – den maßgeblichen Beitrag leistet er vor dem Spiel. Ähnlich ist es, wenn Sie als Leiter einer Arbeitsgruppe fungieren. Zwar nehmen Sie als Anführer des Teams auch im Verlauf der gemeinsamen Arbeit Einfluss. Aber entscheidende Voraussetzungen schaffen Sie im Vorfeld. Bevor die Teamarbeit beginnt, sollten Sie sich deshalb folgende Fragen genau (und schriftlich) beantworten:

- Welche Ausgangssituation soll wie verändert werden – und warum?
- Welche Aufgaben leiten sich darauf für das Team ab?
- Welche Ressourcen stehen für die Teamarbeit zur Verfügung, insbesondere personelle Unterstützung, Arbeitsmittel, Budget und Zeiten?

Fragen beantwortet? Dann sind Sie als Visionär gefordert! Entwerfen Sie ein Zukunftsbild: Was bedeutet es für Ihren Sportverein, wenn das Team die gesteckten Ziele erreicht? Diese Vision ist eine Art Leuchtfener, das dem Team den Weg weist – vor allem in den Phasen, in denen noch Unsicherheiten dominieren.

Die erste Mannschaftsbesprechung: Das Team gewinnen

Kurz vor Spielanpiff. Alle Ohren sind gespitzt und die Augen auf den Trainer gerichtet. Jetzt die richtigen, überzeugenden Worte finden! Starten Sie mit Ihrer Vision – keine technischen Details, denn die begeistern nicht. Als nächstes machen Sie deutlich, welche konkreten Ziele sich aus der Vision ableiten – so wird sie greifbar. Und dann blasen Sie zum Sturm!

Keine Frage: Bei dieser Mannschaftsbesprechung sollten alle Mitspieler anwesend sein, denn heute kommt das Team nicht nur in Schwung, es erfährt auch, wohin die Reise gehen soll.

Wie Sie vorgehen könnten:

- Erläutern Sie, was Ihr Team erreichen soll und warum es Ihren Sportverein einen wichtigen Schritt voran bringt. In diesem Stadium sollten Sie Einzelheiten ausklammern. Lassen Sie stattdessen den Pokal schimmern, der zu gewinnen ist!

- Vergewissern Sie sich, ob Vision und Ziele bei der Mannschaft angekommen sind.
- Lassen Sie das Team selbst erarbeiten, welche Aufgaben sich aus dem Ziel ergeben. Diese aktive Beteiligung erhöht Verständnis und Identifikation.
- Befragen Sie Ihr Team, welche negativen Einflüsse dem Erreichen des Ziels im Wege stehen könnten. Vielleicht gibt es auch schon erste Ideen, wie diese Hürden überwunden werden können?
- Bestimmen Sie gemeinsam mit Ihrer Mannschaft, welche Schlüsselfaktoren für ein erfolgreiches Spiel wichtig sind. Das können Vorgaben sein, die sich das Team selbst gibt („Wir müssen ...“) oder Bedingungen, die erfüllt sein sollten, um ans Ziel zu gelangen („Wir benötigen ...“).
- Überlegen Sie gemeinsam mit Ihrem Team, welche Zwischenziele anzusteuern sind, um den Pokal zu erobern.
- Lassen Sie das Team erste Handlungspläne aufstellen, die zu den Zwischenzielen führen sollen.
- Weisen Sie den Teammitgliedern konkrete Verantwortung für einzelne Zwischenziele und Aufgaben zu.

Tipp: Im Erstgespräch müssen und sollen noch nicht alle Punkte detailliert werden. Wichtig ist, dass Ihr Team spürt: „Jetzt geht es los und ich selbst bin gefordert.“ Im Verlaufe der Teamarbeit werden Sie und Ihr Team vieles, was am Anfang noch unklar ist, immer deutlicher sehen. Ziehen Sie erst dann die Schlussfolgerungen und setzen Sie regelmäßig Mannschaftsbesprechungen an, in denen Sie das Vorgehen präzisieren.

Tipp: Hilfen, um die Mannschaftsbesprechung zu planen, geben Ihnen die Checklisten [4.2.01 Vorbereitung eines Mitarbeitergesprächs](#) und [5.3.07 Wie wird ein Gespräch erfolgreich?](#).