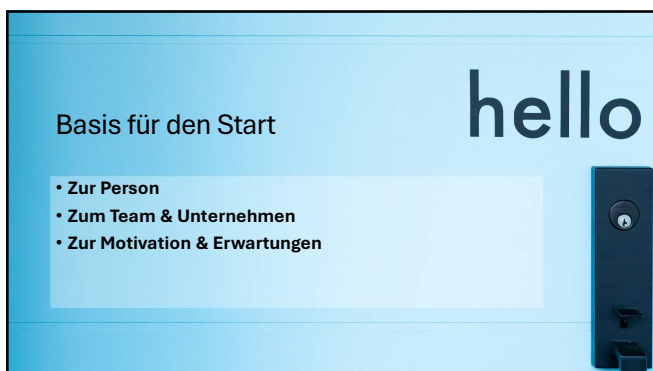


1



2



3



Zu zweit auf den Punkt

- Was zeichnet High-Performance-Teams aus?
- Was bedeutet Teamresilienz?


4



Team:

1. „Ein Team ist eine kleine Anzahl von Menschen mit komplementären Fähigkeiten, die sich zur Erreichung eines gemeinsamen Ziels verpflichtet haben und die gegenseitig zur Verantwortung gezogen werden.“ (Katzbach & Smith, 1993)
2. „Ein Team ist eine Gruppe von Personen, die voneinander abhängig sind und gemeinsam an einer Aufgabe arbeiten, die Ergebnisse erfordert, die nur durch die Zusammenarbeit der Teammitglieder erreicht werden können.“ (Hackman, 2002):
3. „Ein Team ist eine Ansammlung von Individuen, die eine kollektive Identität haben, gemeinsame Ziele und Aufgaben verfolgen, die voneinander abhängig arbeiten und als soziale Einheit zusammenarbeiten.“ (Kozlowski & Bell, 2003)
4. „Ein Team ist eine unterscheidbare Menge von zwei oder mehr Personen, die interdependente Aufgaben erfüllen, gemeinsam für ein Ziel arbeiten und die gemeinsam durch bestimmte Rollen, Verantwortungen und Ressourcen organisiert sind.“ (Salas, Dickinson, Converse & Tannenbaum, 1992)
5. „Teams sind soziale Gebilde, deren Mitglieder sich gemeinsam für die Erreichung eines gemeinsamen Ziels einsetzen und deren Erfolg von der Zusammenarbeit und dem abgestimmten Handeln aller Mitglieder abhängt.“ (Guzzo & Dickson, 1996)
6. „Ein Team ist eine Gruppe von Personen, die für eine bestimmte Zeit gemeinsam an einem Projekt arbeiten, um ein spezifisches Ziel zu erreichen.“ (Dale Knorr 1990/15, Projektmanagement)
7. „Ein Team ist eine interaktive Gruppe von Individuen, die gemeinsame und übergeordnete Ziele verfolgen und durch ein gemeinsames Schicksal miteinander verbunden sind.“ (McGrath, 1984)
8. „Ein Team ist eine kleine Gruppe von Personen, die verschiedene Fähigkeiten haben und sich verpflichten, eine bestimmte Aufgabe gemeinsam zu erfüllen und sich gegenseitig dabei zu unterstützen.“ (Sundstrom, De Meuse & Futrell, 1990)

5



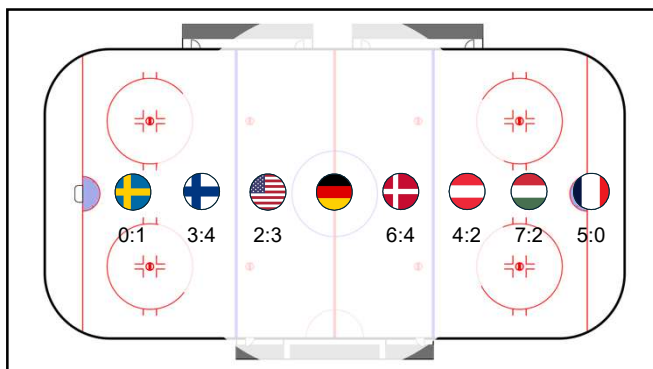
Zentrale Aspekte eines Teams:

1. **Gemeinsames Ziel & Aufgaben**
2. **Rollen & Komplementäre Fähigkeiten**
 - Teams bestehen aus Personen, die unterschiedliche Kompetenzen, Rollen, Perspektiven einbringen, die sich ergänzen.
3. **Kooperation & Interaktion (wechselseitige Abhängigkeit)**
 - Die Leistung entsteht durch Zusammenarbeit
 - Teams arbeiten in der Regel **interaktiv**: Austausch, Kommunikation, gemeinsames Problemlösen.
4. **Soziale Einheit / kollektive Identität**
 - Sie entwickeln eine **gemeinsame Identität**, ein „Wir-Gefühl“, gemeinsame Normen und Werte.

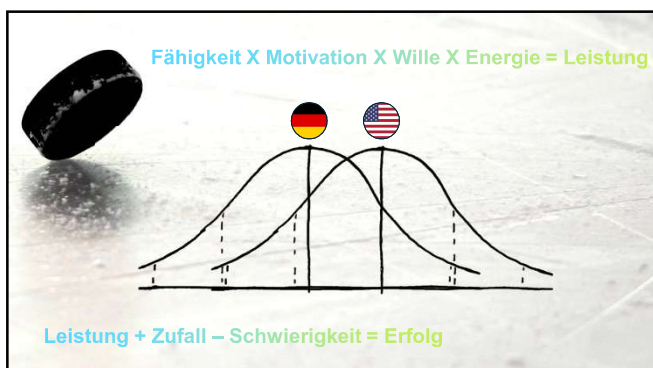
6



7



8



9



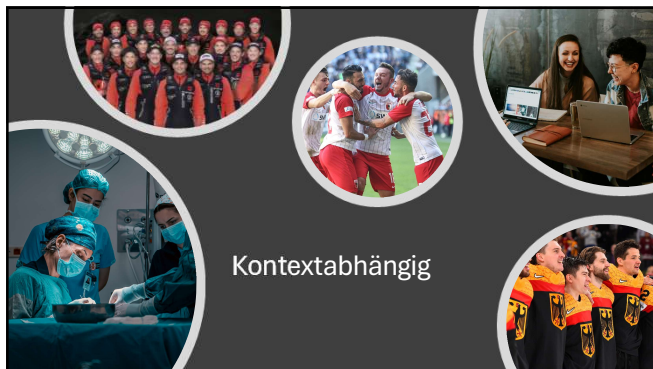
10



11



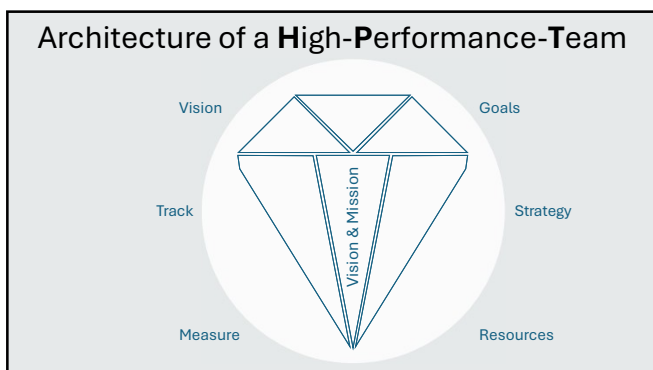
12



13



14



15

Das mentale Ei

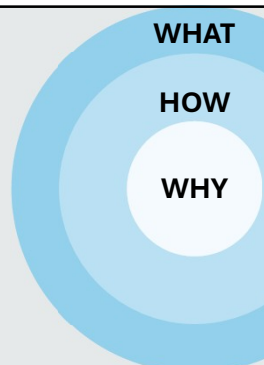


16

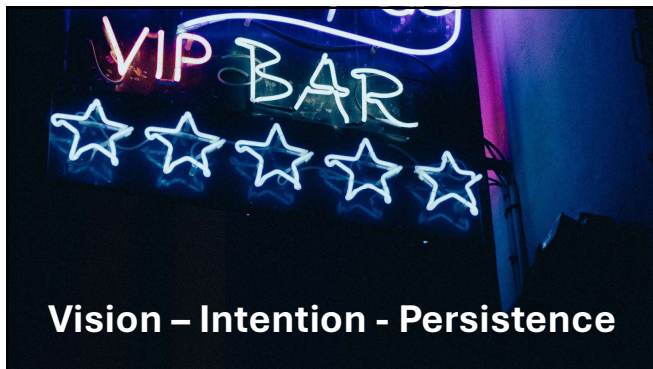


17

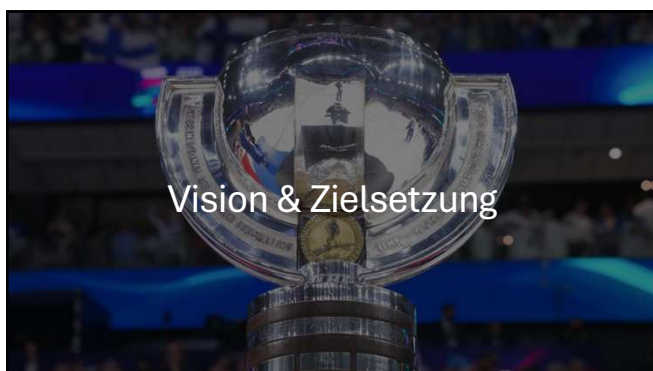
The Golden Circle: (Simon Sinek)



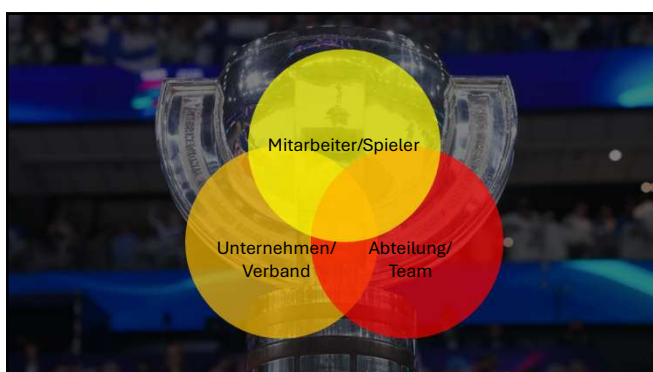
18



19



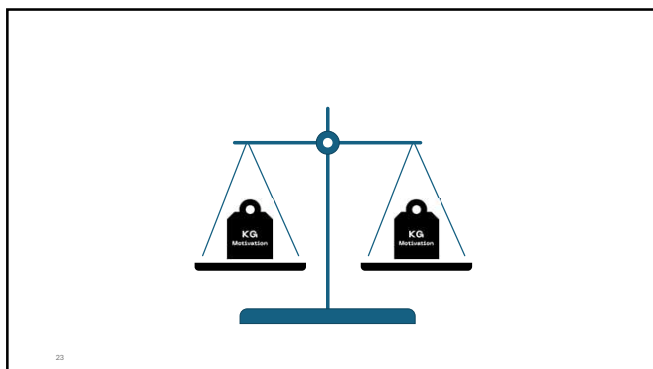
20



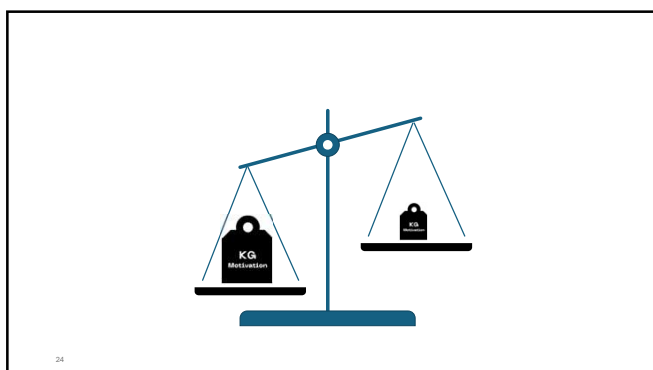
21



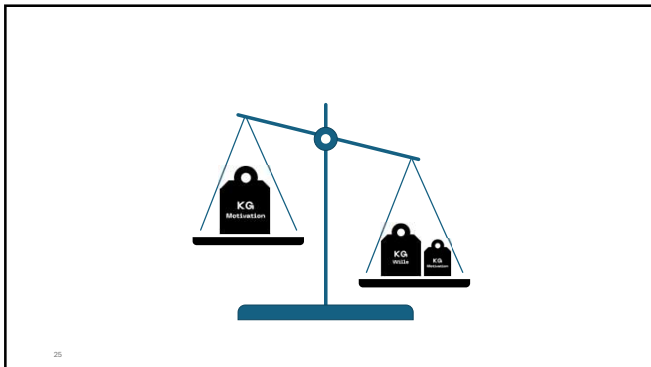
22



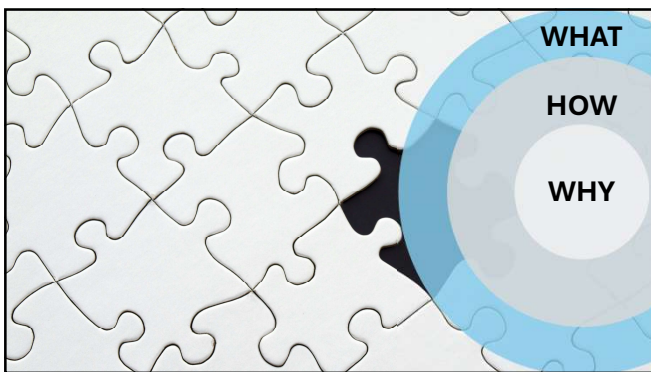
23



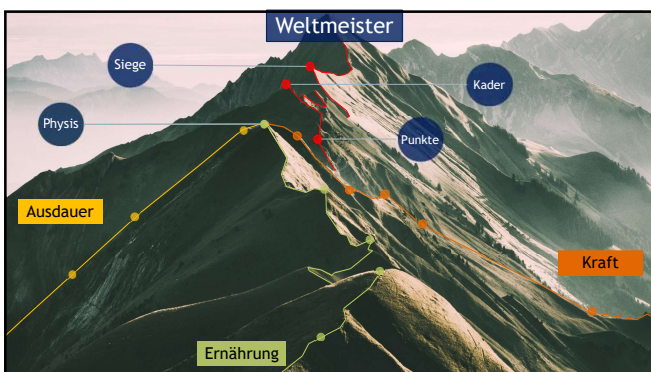
24



25



26



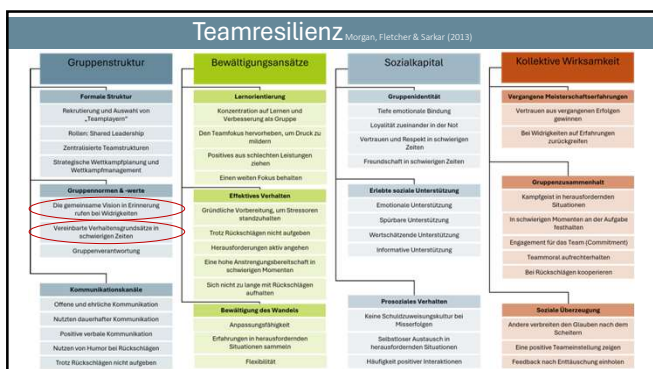
27

Übung: VIP

Vision (Warum?) - Intention (Was?) - Persistence (Wie?)

- 10 Min. Selbstreflektion (s. Arbeitsblätter VIP & Aufgabenpuzzle)
- 10 Min. Austausch in 2er Gruppe
- 10 Min. Zusammenführung im Plenum

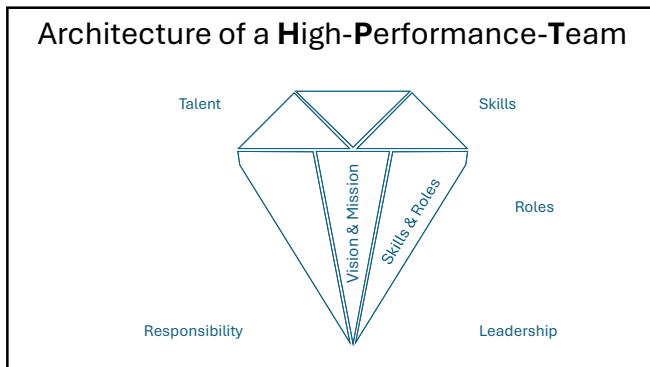
28



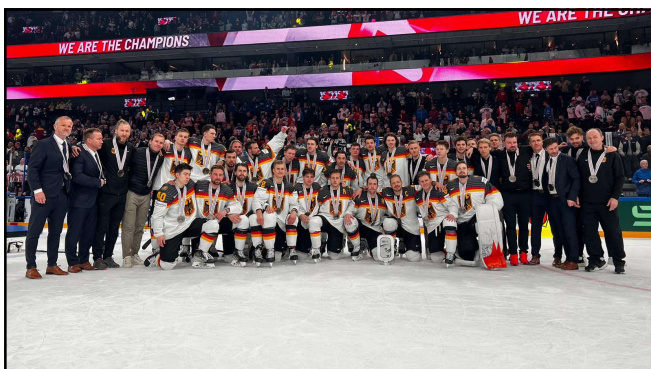
29



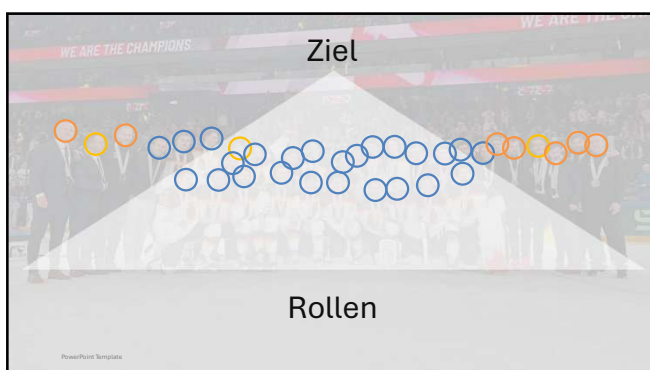
30



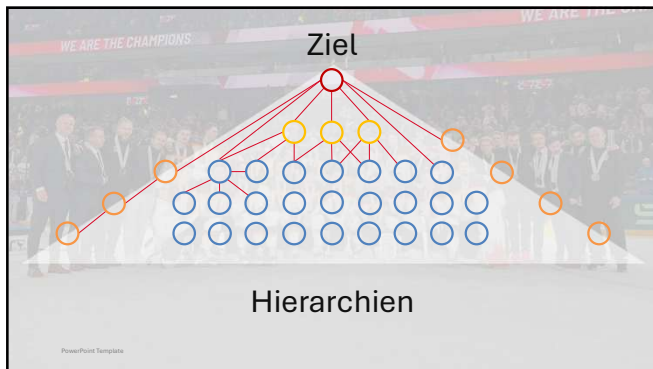
31



32



33



34



35

DISG: Dominanz-betonte Typen (D)



D – Dominant
 Stärken: durchsetzungsstark, entscheidungsfreudig, zielorientiert
 Entwicklungsfelder: Geduld, Empathie, Zuhören, Impulskontrolle

DI – Dominant-Initiativ
 Stärken: inspirierend, energiegeladen, führungsstark
 Entwicklungsfelder: Fokus halten, realistische Planung, Risiken abwägen

DS – Dominant-Stetig
 Stärken: zielorientiert, gleichzeitig rücksichtsvoll, diplomatisch
 Entwicklungsfelder: Konflikte nicht vermeiden, mutiger entscheiden

DG – Dominant-Gewissenhaft
 Stärken: analytisch, strategisch, kontrolliert, leistungsorientiert
 Entwicklungsfelder: Flexibilität, Delegieren, Vertrauen schenken

36

DISG: Einfluss-betonte Typen (I)

I – Initiativ

Stärken: kommunikativ, begeisternd, kontaktstark
Entwicklungsfelder: Organisation, Konsequenz, Faktenorientierung

ID – Initiativ-Dominant

Stärken: charismatisch, impulsstark, motivierend
Entwicklungsfelder: Impulsivität, Struktur, Rücksichtnahme

IS – Initiativ-Stetig

Stärken: warmherzig, positiv, teamorientiert
Entwicklungsfelder: sich abgrenzen, Entscheidungen treffen

IG – Initiativ-Gewissenhaft

Stärken: kreativ UND strukturiert, gute Vermittler
Entwicklungsfelder: Perfektionismus loslassen, Ballast vermeiden



37

DISG: Stetigkeit-betonte Typen (S)

S – Stetig

Stärken: geduldig, loyal, stabilisierend, harmonisierend
Entwicklungsfelder: klare Ansagen, Tempo erhöhen, mutig handeln

SD – Stetig-Dominant

Stärken: ruhig durchsetzungsstark, zuverlässig, stabil
Entwicklungsfelder: flexibler werden, schneller reagieren

SI – Stetig-Initiativ

Stärken: empathisch, verbindend, sozial stark
Entwicklungsfelder: Grenzen ziehen, Nein sagen

SG – Stetig-Gewissenhaft

Stärken: präzise, verantwortungsvoll, sorgfältig
Entwicklungsfelder: weniger Grübeln, Veränderungen zulassen



38

DISG: Gewissenhaftigkeits-betonte Typen (G)

G – Gewissenhaft

Stärken: präzise, qualitätsbewusst, analytisch
Entwicklungsfelder: schneller entscheiden, Perfektion reduzieren

GD – Gewissenhaft-Dominant

Stärken: kritisch, strukturiert, leistungsorientiert
Entwicklungsfelder: Empathie, Flexibilität

GI – Gewissenhaft-Initiativ

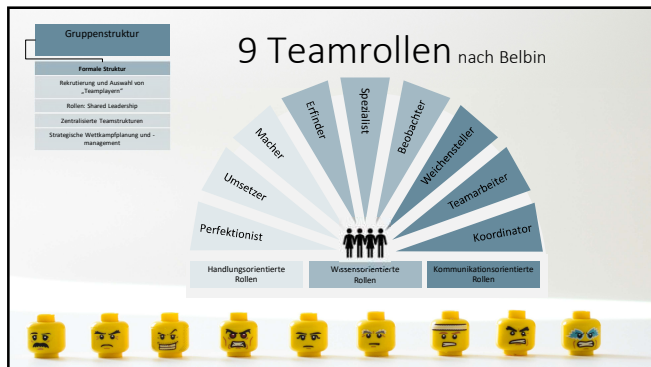
Stärken: detailorientierte Kreative, Brückenschläger zwischen Menschen & Systemen
Entwicklungsfelder: Entscheidungen nicht zu lange aufschieben

GS – Gewissenhaft-Stetig

Stärken: systematisch, ruhig, gewissenhaft
Entwicklungsfelder: Offener kommunizieren, mutigere Entscheidungen



39



40

Führung in modernen Sportteams

Athlete Leadership

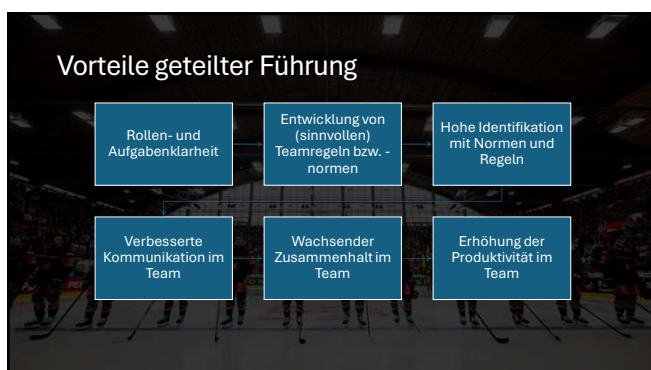
- Jeder trägt Verantwortung
- Jeder füllt verschiedene formale und informelle Rollen und Funktionen aus

Shared Leadership

Als dynamischer, interaktiver Prozess der gegenseitigen Beeinflussung, bei dem sich die Gruppenmitglieder gegenseitig führen, um Gruppen- oder Organisationsziele oder beides zu erreichen

Pearce & Conger, 2003

41



42

Gruppenstruktur

- Formale Struktur
 - Rekrutierung und Auswahl von „Teampersonen“
- Rollen: Shared Leadership
- Zentralisierte Teamstrukturen
- Strategische Wettbewerbsplanung und -management

Shared Leadership

Eys, Loughhead, Hardy, 2007
Fransen, Van Puyenbroeck, Loughhead, Vanbeseleere, De Cuyper, Van de Broek, Boen, 2015

43

Gruppenstruktur

- Formale Struktur
 - Rekrutierung und Auswahl von „Teampersonen“
- Rollen: Shared Leadership
- Zentralisierte Teamstrukturen
- Strategische Wettbewerbsplanung und -management

Entscheidungsbefugnis:

Wer entscheidet, wer entscheidet?

44

Übung: Rollenverständnis

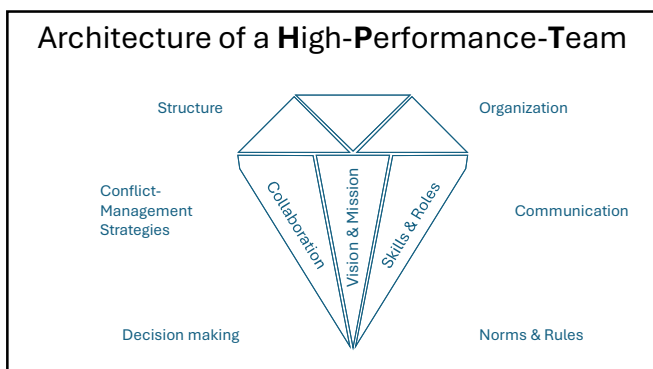
Interaktion der Charaktere

- 10 Min. Selbstreflektion (s. Arbeitsblatt Rollenverständnis)
- 10 Min. Austausch in 2er Gruppe
- 10 Min. Zusammenführung im Plenum

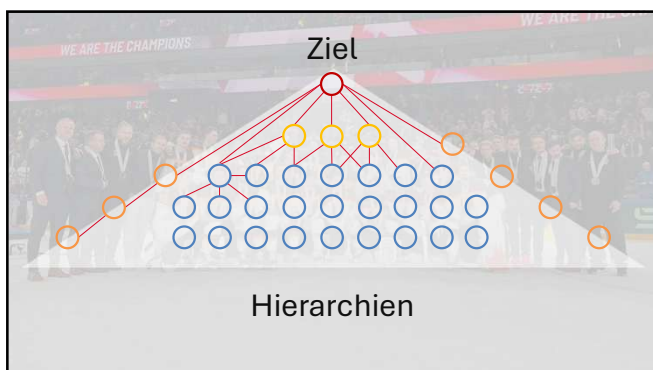
45



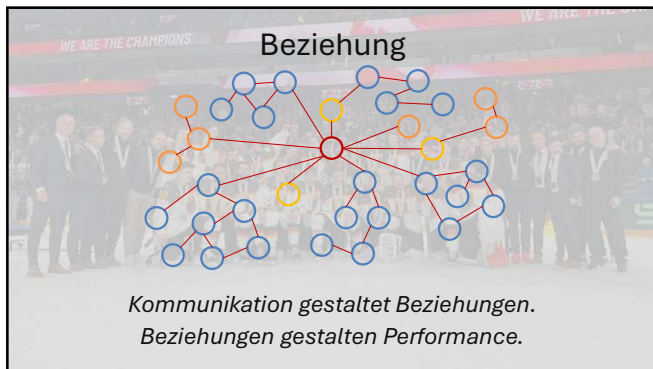
46



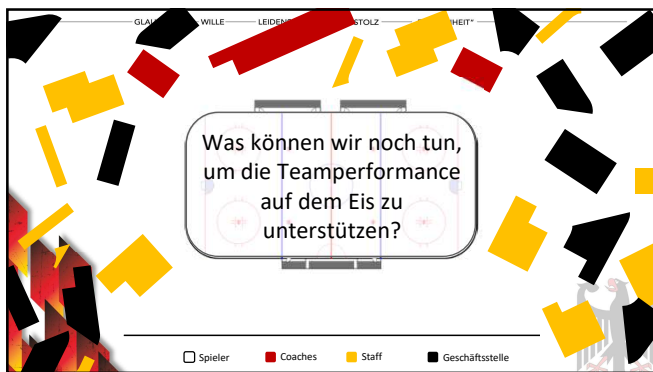
47



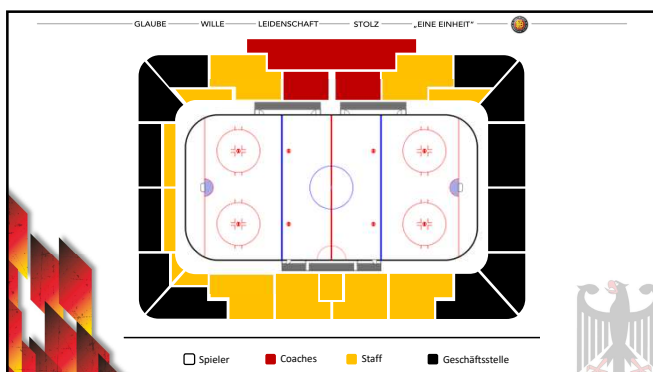
48



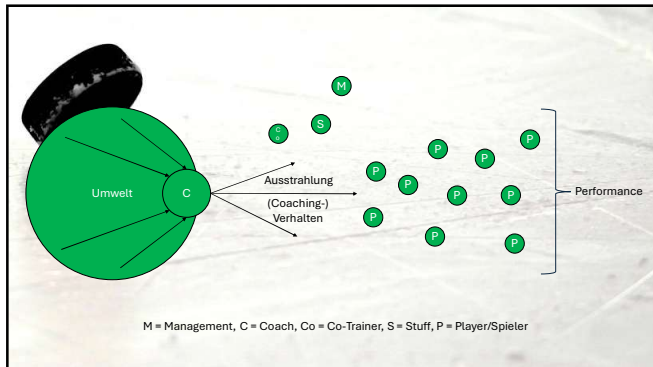
49



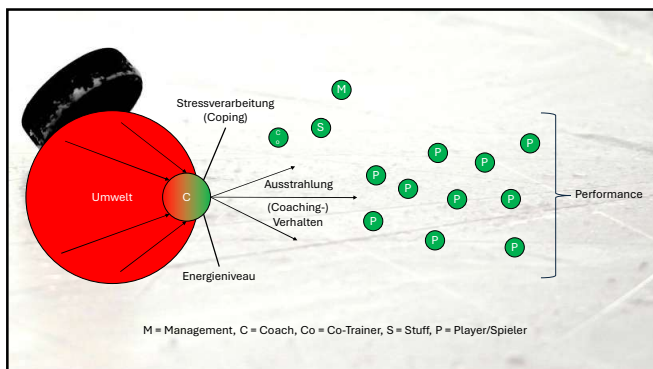
50



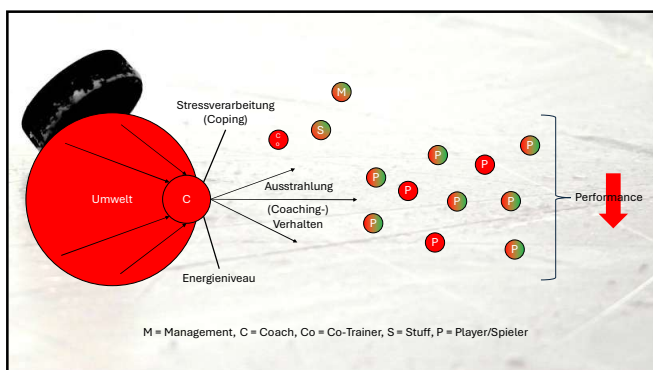
51



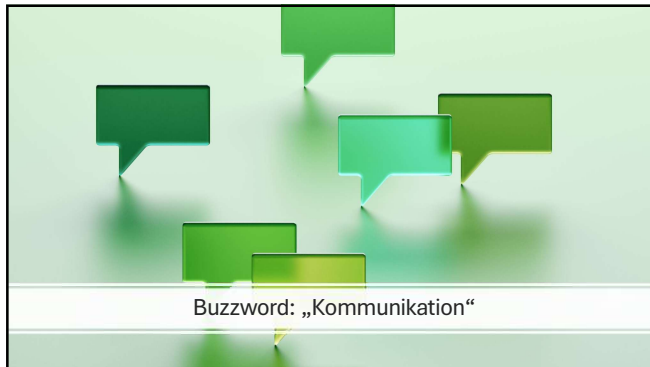
52



53



54

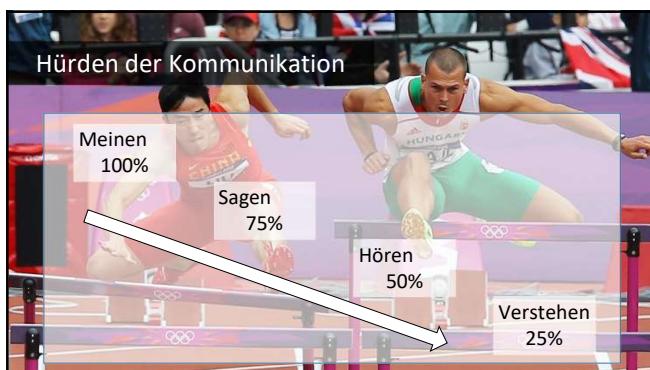


55

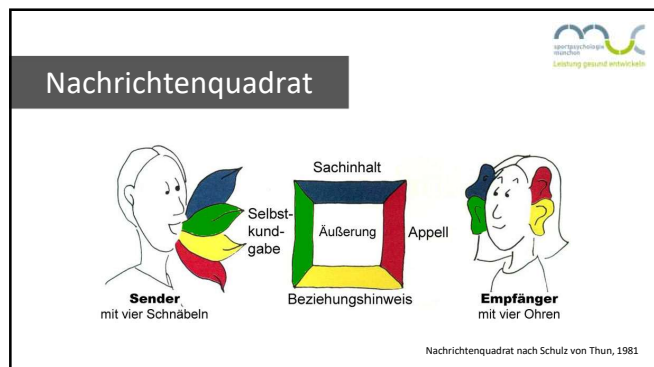
Kommunikation

- Struktur der Kommunikation (Wer mit wem und wie?):**
 - Sender (Codierung)/Empfänger (Decodierung)
 - Rückkoppelung (Feedback) & Störungen
- Medium & Kanal (Wie wird kommuniziert?):**
 - Sprachlich / paraverbal / nonverbal
 - Schriftlich, mündlich, digital, synchron, asynchron
 - Art der Übertragung (Meeting, Chat, E-Mail, Video, Ton, Gestik usw.)
- Inhalt & Bedeutung (Was wird kommuniziert?):**
 - Explizite Aussagen und Implizite Inhalte
 - Ebenen der Aussage (Sach- Beziehungsebene, Apell und Selbstauskunft)
- Interaktion & Beziehung (Wie beeinflussen die Beteiligten einander?)**
 - Wechselwirkung: Kommunikation und Beziehung
 - Rollenabhängig: Macht, Status, Hierarchien
- Prozess & Kontext (In welchem Rahmen findet Kommunikation statt?)**
 - Kultur, Regeln, Normen
 - Organisation, Teamstrukturen
 - Zeitlicher Ablauf: Frequenz, Dauer, Ablauf

56



57



58



59

Aktives Zuhören (nach Schulz von Thun)

Zuhören
Verbal: „Wirklich!“, „Aha!“, „Ja“
Nonverbal: Blickkontakt, Kopfnicken, vorgebeugte Haltung

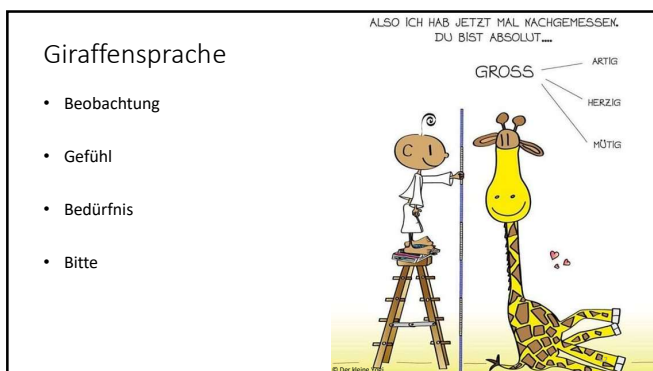
Gefühle Verstehen
 Gefühle verbalisieren
 In den anderen hineinversetzen
 Wünsche heraushören

Verstehen
 Verständnis überprüfen
 Mit eigenen Worten wiederholen (Paraphrasieren)
 Zusammenfassen

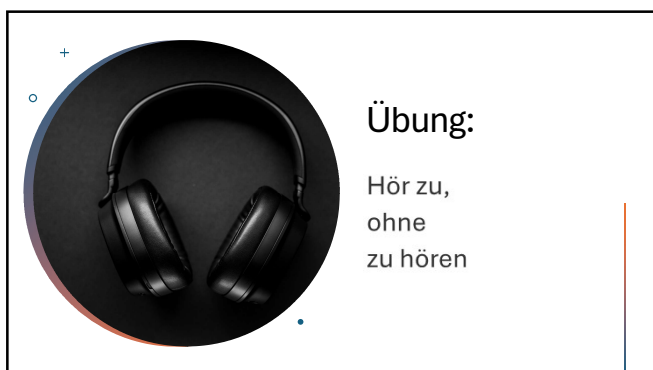
60



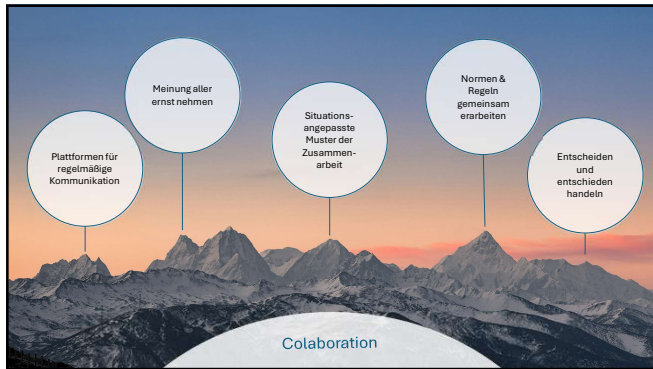
61



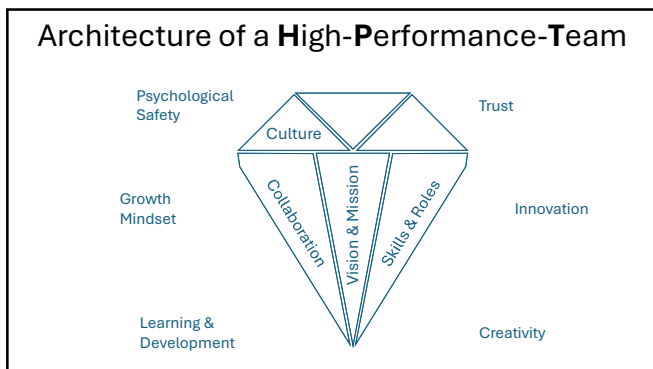
62



63



64



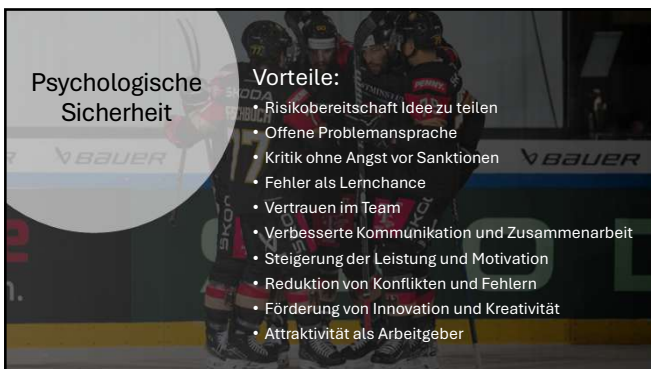
65



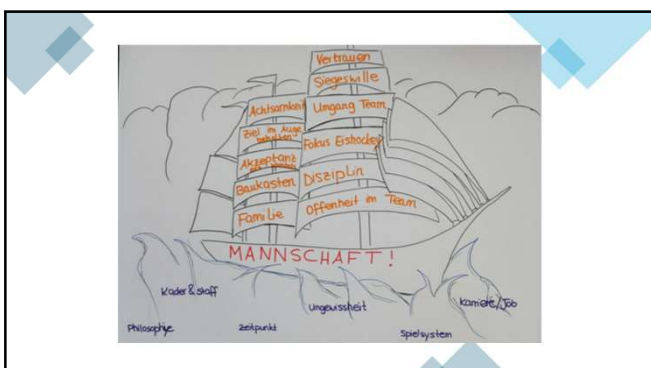
66



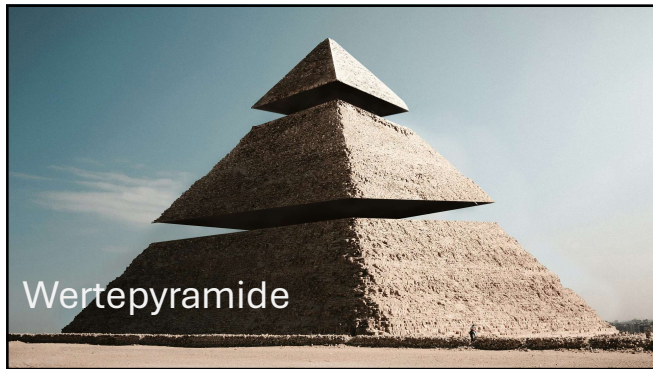
67



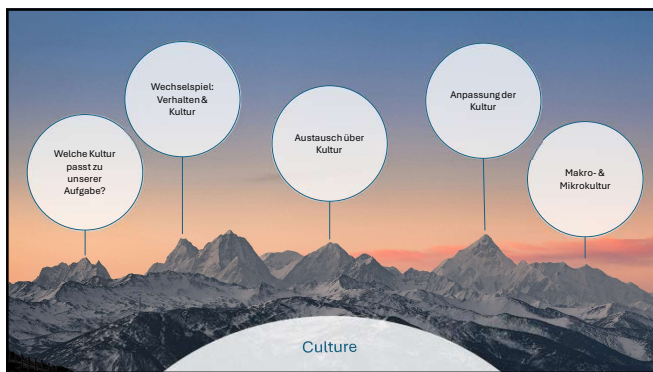
68



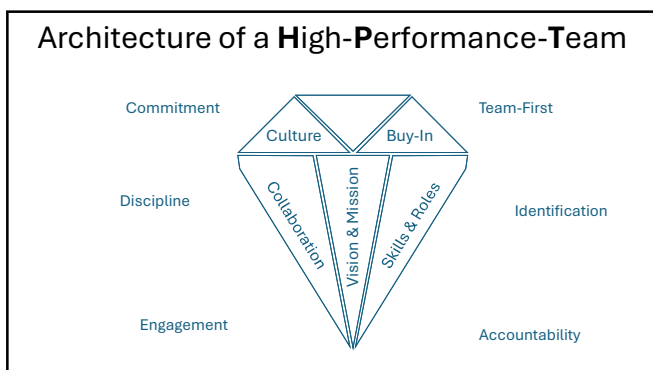
69



70



71



72

Teamidentifikation

- Gemeinsame Aktivitäten & Erlebnisse
- Teamsymbole
- Zielverträge/-symbole
- Videos
- Feindbilder (?)
- Persönlicher Anteil am Team sichtbar machen
- Gegenseitige Unterstützung im Wettkampf

73

Übung:

Mein bestes Team & mein schlechtestes Team

74

Identifikation mit Zielen, Regeln & Werten der Gruppe

Gruppenidentität entwickeln

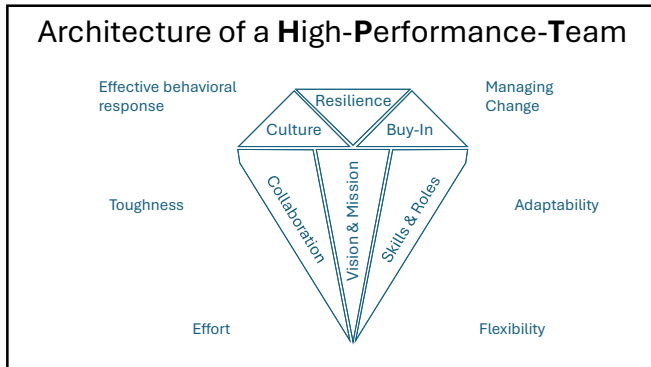
Verantwortung übernehmen

Einsatz zeigen

Sich für „einfache“ Aufgaben nicht zu schade sein

Buy-In

75



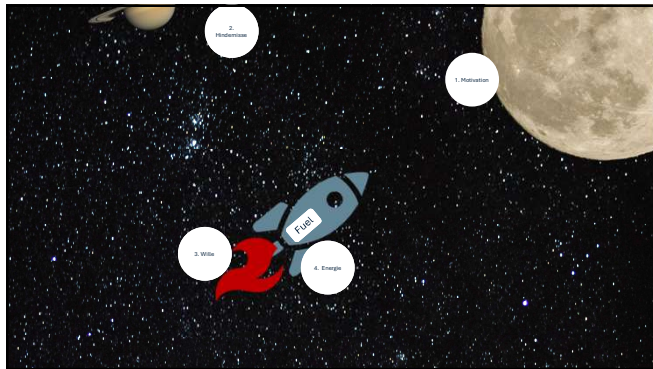
76



77



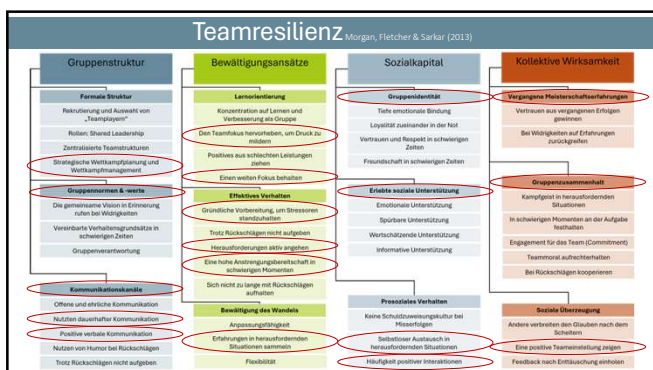
78




79



80



81



Wille 2: (Selbst)beruhigung

„Bevor man zu einem großen Champion wird, muss man erst einmal lernen, zu verlieren und die richtigen Schlüsse daraus ziehen.“

Umgang mit Misserfolgen: Mistakes are data - Use them

82



83

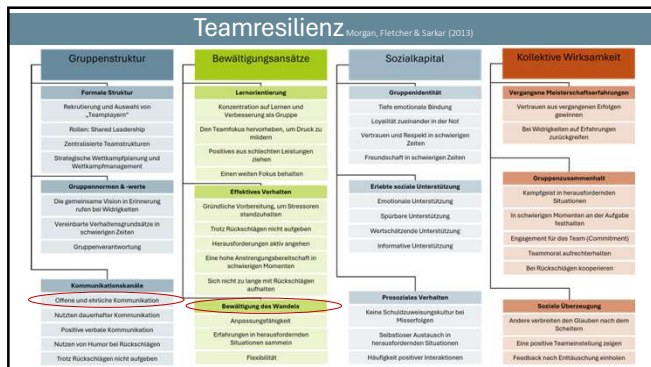


Flexibilität: Ausdauer vs. Loslassen

- Akzeptanz: Absteigen von toten Pferden
- Wertschätzung der Anstrengung (Ideenfriedhof Zotter)

Loslassen: Letting go frees up capacity

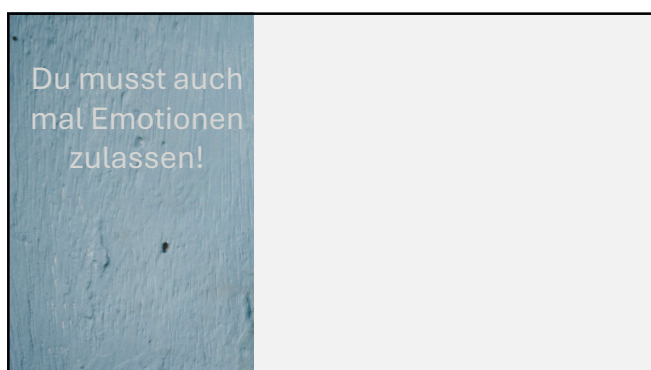
84



85



86



87

Vielen Dank für Ihr Interesse

Mentales Training im Leistungssport Teil 2
Ein Handbuch für Sportler, Trainer und Eltern

MYINNERPLAY
Master your emotions - Elevate your performance

Stay in touch!

QR Code

Dr. Tom-Nikolas Kossak
Engelhardtstr. 10a
81229 München

info@sportpsychologie-mun.de
www.sportpsychologie-mun.de
+49 (0) 89 45573220

88
