



Möglichkeiten und Grenzen der Persönlichkeitsentwicklung im Fußballsport

Prof. Dr. Walter Simon,
Management- und Politikberater

Prof. Dr. Walter Simon hat aus seiner Zeit als Juniorenspieler beim Hamburger SV Expertise im Fußball, ist jedoch nicht ins Tagesgeschäft verwoben. Der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler und ehemalige Lehrstuhlinhaber für Personal- und Unternehmensführung schult Firmen in Fragen zur Persönlichkeitsentwicklung. Seine fundierte Außenperspektive eröffnet Trainern neue Sichtweisen.

1. Persönlichkeitsentwicklung

Der Begriff Persönlichkeit sickert in den fußballerischen Sprachschatz.

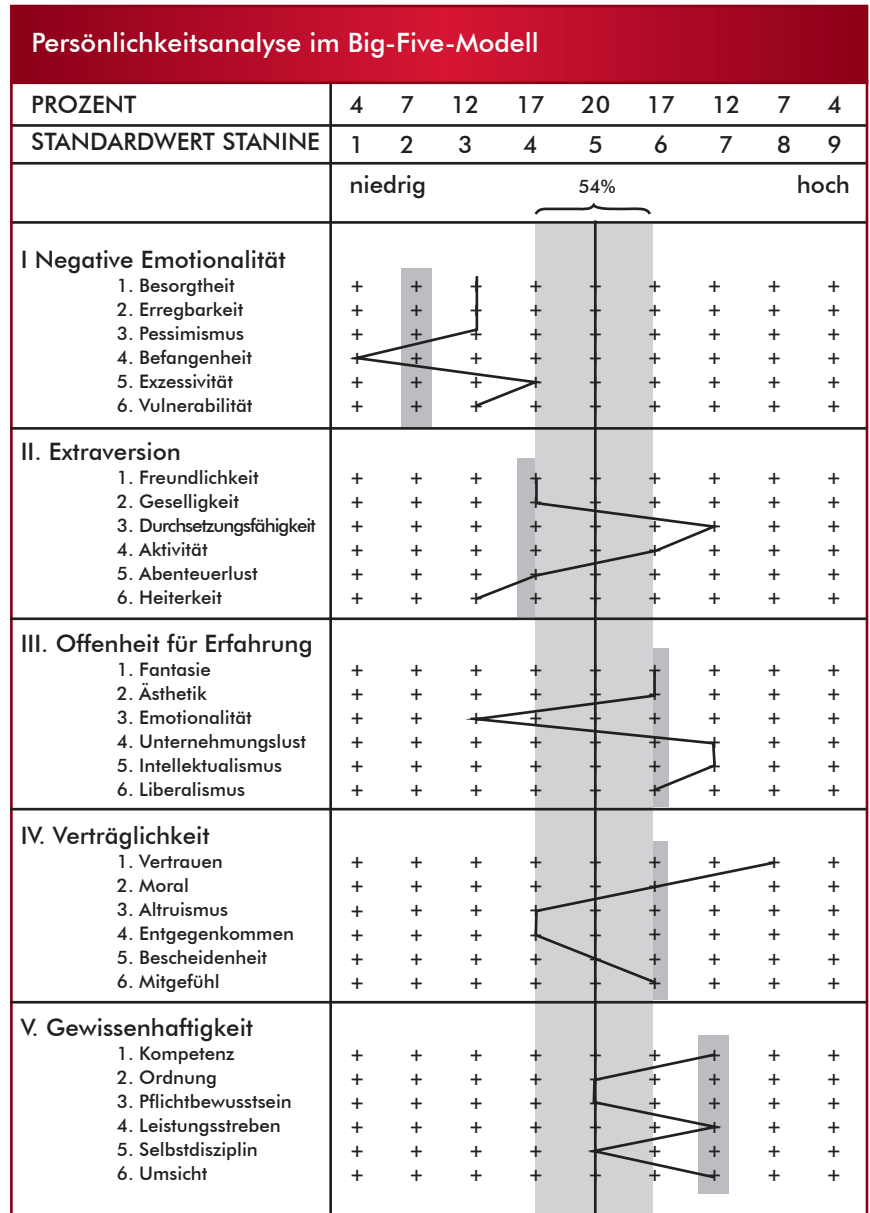
„Persönlichkeit“ im Fußballjargon

So forderte Matthias Sammer 2006 mehr Persönlichkeiten für den Fußballsport: „Wir müssen weg von der Gleichmacherei“. Bayern München will im Rahmen seiner Vereinspartnerschaften junge Spieler über den Fußball hinaus zu eigenständigen Persönlichkeiten entwickeln. Mit seinem Drei-Säulen-Prinzip wirbt das Deutsche Fußballinternat: Schule, Fußball und Persönlichkeit. „Spielend zur Persönlichkeit“ lautet das Motto der von Jürgen Klinsmann mitgegründeten Stiftung Jugendfußball. Fortuna Köln will mit Hilfe des Balls im Auftrag der Agentur für Arbeit die Persönlichkeit von Jugendlichen in sozial problematischen Stadtteilen entwickeln. Außerhalb des Jugendfußballs, in der Berichterstattung, stoßen wir noch häufiger auf den Begriff der Persönlichkeit. Da ist jemand eine 'schillernde Fußballpersönlichkeit' (Calmund), eine 'ranghohe' (Hitzfeld), eine 'markante' (Ballack), eine

'herausragende' (Beckenbauer). Die Steigerungen sind Begriffe wie Vorbild (Uwe Seeler) und Idol (Zidan) bis hin zu Fußballgott (Pele).

Es gibt Journalisten, die den Begriff entpersonalisieren und ihn ganzen

Mannschaften zuordnen. So drückt die WELT am 8.10.2007, dass Real Madrid die Persönlichkeit fehle. Nicht eine besondere Person, sondern mannschaftliche Persönlichkeit. Da stellt sich doch die Frage ...



Was meint der Begriff „Persönlichkeit“?

Es gibt viele Publikationen zum Thema Sport und Persönlichkeit. Man erfährt, dass Sport die Persönlichkeit entwickelt. Aber ist das Temperament gemeint, der Charakter, die Summe an Wesensmerkmalen und Eigenschaften oder das, was man den 'Typ' nennt?

Zahlreich sind auch die Definitionen des Begriffs Persönlichkeit, je nach wissenschaftlicher Zuordnung oder Forschungstradition dessen, der definiert. Die meisten Definitionen stammen aus der Feder von Psychologen. Sie alle benutzen Begriffe wie

- charakteristisches Verhalten und Denken
- einzigartige, ererbte und erworbene sowie stabile Eigenschaften.

In der Persönlichkeitspsychologie hat sich das sogenannte Big-Five-Modell durchgesetzt. Es fasst Grundmerkmale so oft zusammen, bis sich fünf Kriterien der Persönlichkeit herauschälen. Dieses Modell ist sehr allgemein. Wir benötigen aber konkrete Begriffe, um die Persönlichkeit eines Fußballers zu beschreiben. Es gibt zwar noch kein psychometrisches Messverfahren für Fußballer, wohl aber ein Analyseverfahren zur Feststellung von Leistungsfaktoren für Mannschaftssportler (vgl. DNLA-Artikel).

Die Rolle der Umwelt

Nun wäre es allerdings falsch, Verhalten allein auf der Basis eines Modells erklären zu wollen. Erst in der Beziehung zu anderen Menschen wird jemand zur Persönlichkeit, denn es sind andere, die das Prädikat Persönlichkeit verleihen. Die Persönlichkeit ist nicht präexistent, sondern wird durch den Austausch mit der sozialen Umwelt, von der Gebärmutter an, erzeugt. Das ist nicht neu, man weiß, dass Mannschaftssport positiv auf das Verhalten von Jugendsportlern wirkt.

Diese Erkenntnis wurde erstmals durch den deutschen Psychologen Lewin wissenschaftlich formuliert. Laut Lewin wird menschliches Verhalten durch die Bedingungen des (Um)Feldes bzw. des Lebensraumes bestimmt. Diese Umwelt ist voll von Objekten, die für das Individuum

einen Aufforderungscharakter haben, d. h. sie wirken anziehend oder abstoßend. Das drückt Lewin in seiner Verhaltensgleichung

$$V = f(P,U)$$

aus. Demnach ist Verhalten (V) eine Funktion von Persönlichkeitsfaktoren (P) und Umgebungsfaktoren (U). Eine Mannschaft spielt im heimischen Stadion besser, weil die Umweltfaktoren besser sind. Fazit: Ein bestimmter Persönlichkeitstyp ist für das Umfeld A (Hoffenheim) genau der richtige, im Umfeld B (Aachen) aber genau der falsche. Eine Gruppe wirkt auf das Verhalten seiner Mitglieder, positiv oder negativ.

Person oder Persönlichkeit?

Definieren wir Persönlichkeit im Sinne von stabilen Eigenschaften und charakteristischem Verhalten, dann hat jeder Mensch eine oder seine Persönlichkeit, der Verbrecher ebenso wie sein Beichtvater. Der Begriff entspricht dem, was man den Charakter nennt. So, wie es gute und schlechte Charaktere gibt, gibt es Fußball-Vorbilder und schillernde Trainer. Wenn Fußball-Verantwortliche von Persönlichkeit sprechen, dann ist der Begriff meist positiv eingefärbt. Strahlt jemand Ruhe aus, ist bescheiden, klug, fleißig und hilfsbereit, attestieren wir ihm eher Persönlichkeit als dem egozentrischen und großmäuligen Faulpelz.

Oft entscheidet die Biografie darüber, ob jemand Persönlichkeit besitzt. So

lässt sich die Persönlichkeit eines Uwe Seeler nicht auf seine Rolle als Stürmer reduzieren. Es sind eher der Lebensweg und die Normalität von 'uns Uwe'. Zudem ist unser landläufiger Begriff von Persönlichkeit stark altersbedingt. Ein Säugling hat zwar Temperament, ist aber noch keine Persönlichkeit. Das Individuum wird in dem Maße zur Persönlichkeit, in dem es sich Kultur aneignet, bewusstes Subjekt wird, das seine Handlungen verantwortet und seine Individualität entwickelt. Dieser Prozess der Persönlichkeitsbildung vollzieht sich insbesondere in den jungen Jahren, genau in der Zeit zwischen F- und A-Junioren. Wenn überhaupt, dann bietet sich Trainern in dieser Phase die Möglichkeit, Persönlichkeit zu fördern und zu entwickeln. Aber geht das? Wenn ja, wie? Mit welchem Erfolg?

Wie entwickelt sich Persönlichkeit?

Die moderne Hirnforschung geht von vier Einflusskräften der Persönlichkeitsentwicklung aus:

1. Genetische Prägungen haben großen Anteil an der Persönlichkeit.
2. Hinzu kommen die Eigentümlichkeiten der Hirnentwicklung. Die für das Psychische zuständigen Hirngebiete können sich normal ausbilden oder fehlentwickeln. Beide zusammen, Gene und Hirnentwicklung, prägen etwa 50 Prozent unserer Persönlichkeit. Wenn die Nabelschnur durchtrennt wird, ist das halbe



80 Prozent der Persönlichkeitsformung ist in frühester Kindheit bereits abgeschlossen. Ein junger Erwachsener hat seine Persönlichkeit entwickelt.



Psychogramm bereits programmiert. Temperament, Begabungen und Intelligenzgrad stehen fest.

3. Jetzt erst kommt als dritte Einflusskraft die Umwelt hinzu. Vorgeburtliche und frühe nachgeburtliche Erlebnisse wirken auf das limbische System des Embryos und dann des Säuglings ein. Die Bindungserfahrungen vor allem zur Mutter prägen seine Persönlichkeit. Fehlentwicklungen können in Narzissmus oder in einer Verkümmerng des Ich enden. Diese Einflüsse der ersten Lebensjahre machen rund ein Drittel unserer Persönlichkeit aus.

4. Vom späten Kindesalter bis etwa zum 20. Lebensjahr wirkt Erziehung und Sozialisation durch Freunde, Lehrer, Schulkameraden oder Arbeitskollegen. Wir bekommen ein Bewusstsein für sozial richtiges Verhalten, lernen uns zu korrigieren und unsere egoistischen Triebe zu zügeln. Diese Prägungen machen etwa 20 Prozent der Persönlichkeit aus. Sie bewegen sich aber auf den neuronal vorgeprägten Gleisen der drei unbewusst wirkenden Einflusskräfte. Zwar kann sich unser Wissen bis ins hohe Alter weiterentwickeln, aber das unbewusste Selbst ist in seinen neuronalen Grundzügen kaum veränderbar.

Mit diesen Erkenntnissen kann die Kontroverse zwischen 'Anlage' und 'Umwelt' zu den Akten gelegt wer-

den. Persönlichkeit ergibt sich aus dem Wechselspiel von Genen, Gehirnentwicklung, den Empfindungen im Mutterleib einschließlich nachgeburtlicher Bindungserfahrungen und der sich anschließenden Sozialisation. Diese Einflusskräfte durchdringen sich gegenseitig und geben dem Individuum sein besonderes Gepräge, machen ihn zum Unikat.

Der Aufbau der Persönlichkeit

Bisher gibt es kein einheitliches Verständnis vom Begriff der Persönlichkeit, schon daher ist es unmöglich, objektive Rezepte zur Persönlichkeitsentwicklung anzubieten. Auch sind Inhalt und Richtung der Entwicklung von Persönlichkeit unklar. Auf dem Markt tummeln sich dennoch viele Anbieter von Seminaren, die das Thema Persönlichkeitsentwicklung beinhalten. Aber unter diesem Sammelbegriff, lässt sich vieles verpacken: Rhetorikseminare, Tanztherapie, Urschreittraining, Yoga-kurse, esoterische Quacksalberei ... Es empfiehlt sich daher zunächst ein Blick auf den Aufbau der Persönlichkeit. Sie unterscheidet sich in

1. die vegetativ-affektive Ebene
2. die Ebene der emotionalen Konditionierung
3. das soziale Ich und
4. die Verstandes- bzw. Kommunikationsebene (vgl. Abb.).

Die vegetativ-affektive Ebene sichert unsere biologische Existenz. Sie reguliert die elementaren Körperfunktionen und affektive Verhaltensweisen wie Flucht, Angriff, Erstarren oder Aggressivität. Im Hirnstamm und in Teilbereichen des limbischen Systems erfolgt die genetische Ausformung des Temperaments.

Darüber angeordnet befindet sich die Ebene der emotionalen Konditionierung. Hier werden Gefühle programmiert, die aus Angst oder Freude resultieren. Die emotionalen Prägungen setzen schon im Mutterleib ein und werden durch die Bindungserfahrungen des Säuglings positiv oder negativ verfestigt. Das Programm fragt 'gut' oder 'schlecht' und verknüpft die Erfahrung mit entsprechenden Gefühlen. So lernt das Kleinkind was ihm Lust und Freude bereitet und darum angestrebt werden sollte. Damit entsteht das Belohnungs- und Motivationssystem im Gehirn, das bei jeder Handlung die Frage stellt: 'Was bringt mir das?' Diese Egozentrik bleibt ein Leben lang erhalten.

Eine Stufe höher wächst von der Kindheit bis ins frühe Erwachsenenalter das soziale Ich, im freudschen Sinne das System der Ge- und Verbote. Es ist vereinfacht dem Großhirn zuzuordnen. Gespeichert wird dort der Erziehungserfolg, der Belohnungsaufschub wird zugunsten der später größeren Belohnung angewandt. Man nimmt 'schlecht' in Kauf, um 'gut' zu bekommen.

Auf der gleichen Etage gegenüber wohnt das Verstandes- bzw. Kommunikations-Ich. Hier befinden sich Sprache, Logik, Mathematik, das Gedächtnis, die Fähigkeit zum Problemlösen und ähnliche Verstandesoperationen. Was sich hier abspielt, ist uns voll bewusst.

Wieviel Einfluss haben wir auf unser Verhalten?

Nicht der im Großhirn angesiedelte Verstand, das limbische System ist die unterbewusste Kommandozentrale. Dabei handelt es sich um wichtige Hirnzentren (Mandelkern, Hypothalamus) eingebettet zwischen Mittelhirn und Großhirn. Die Persönlichkeitsstrukturen eines Menschen werden dort entscheidend



geprägt und Denken, Wollen und Handeln von hier aus gesteuert. Grundlage ist die erwähnte Bewertung von 'gut' oder 'schlecht', 'erfolgreich' oder 'erfolglos' und die damit einprogrammierten Positiv- oder Negativgefühle. Das Bedürfnis nach Positivgefühlen oder Vermeidung von Negativempfindungen gibt den Ausschlag für menschliches Handeln. Das limbische System entscheidet, ob es ein Problem an das Großhirn delegiert. Dieses kann zwar Ratschläge anbringen, aber das Unbewusste trifft die Entscheidung, und zwar so, dass die Gefühlsbalance gewahrt bleibt. Alles, was Vernunft und Verstand als Empfehlung abgeben, muss für den Entscheider emotional akzeptabel bzw. eingebettet sein. Ohne Gefühl geht nichts. Gefühl ist der automatische on:off-Schalter.

Das alles ist nicht neu. Die Werbung spielt schon lange auf dieser Tastatur. Sie verführt unser Unterbewusstsein zu Entscheidungen, von denen wir meinen, wir hätten sie frei getroffen. Die Alltagserfahrung bestätigt dies vielfach. Aber neu ist die neurologisch-exakte Fundierung.

Warum es so schwer ist, sich zu ändern

Die unbewussten Prägungen sind wie ein Gerippe. Dieses erschwert Veränderungen, vor allem auf der Ebene des Temperaments. Der Hirnforscher Gerhard Roth spricht daher vom Ich als Einbahnstraße. Alle Persönlichkeitsmerkmale haben sich im Laufe der Kindheit entwickelt und stabilisiert. In der Pubertät tritt eine vorübergehende Instabilität der Identität auf, die sich dann zum Erwachsenwerden hin wieder verfestigt. Nur schwere Schicksalsschläge oder plötzliche Herausforderungen können am Persönlichkeitsfundament rütteln. Nicht die Einsicht, sondern das Ereignis ist Ursache. Die große Veränderungsresistenz erklärt sich u. a. mit dem Festhalten am Gewohnten. Das Gewohnte ist vertraut, es belohnt mit guten Gefühlen. Warum soll man sich ändern, wenn man es in seiner Art bis zum Abteilungsleiter gebracht hat? Das, was ich bin, hat einen höheren Wert, als das was ich viel-

leicht sein könnte. Eine Verhaltensänderung tritt nur ein, wenn sie eine wesentlich stärkere Belohnung in sich trägt als das Festhalten am Vertrauten. Wenn überhaupt, dann bietet die Pubertät eine Chance der Einflussnahme. In dieser Phase findet der Kinder- und Jugendfußball statt. Die Pubertät ist eine Phase, in der sich der Jugendliche 'neu sortiert', es ist die Phase drastischer Änderungen im Körper und sozialer Neuorientierungen. Damit sind Gefahren verbunden. Die emotionale Instabilität kann Jugendkriminalität, leichtsinniges Verhalten oder sogar Selbstmordgedanken auslösen.

Die Suche nach der Identität ist eines der Probleme, denen adoleszente Jugendliche häufig gegenüberstehen. Sie orientieren sich daher an Vorbildern aus Sport, Musik, Film und Fernsehen und nutzen diese als Blaupause für das eigene Verhalten. Hier bieten sich dem Fußballtrainer noch gewisse Einwirkungsmöglichkeiten, gerade wenn man seine eigene Persönlichkeit als Orientierung anbietet. Aber die externen Problemeinflüsse auf den Jugendlichen unterminieren seine Bemühungen: z. B. Arbeitslosigkeit des Vaters, erfolglose Lehrstellensuche, Scheidung der Eltern.

2. Von der Persönlichkeits- zur Personalentwicklung

Warum sollte man sich dann noch mit dem Thema Persönlichkeitsentwicklung beschäftigen?

Wie entdecken wir Persönlichkeit und nutzen sie?

Man muss den Wunsch nach Persönlichkeitsentwicklung realistisch sehen. Die meisten Trainer opfern die wenige Zeit, die ihnen nach Feierabend verbleibt, für den Fußballsport. Es sind Familienväter, ehemalige Fußballspieler und nicht pädagogisch qualifizierte Trainer. Sie werden an Ergebnis und Tabellenstand gemessen. Sie können nicht das leisten, was das Elternhaus nicht geschafft hat.

Welche Alternative bietet sich? Mein Vorschlag lautet: Betreiben Sie Personalentwicklung statt Persönlichkeitsentwicklung. Nutzen Sie die in der Wirtschaft praktizierten Instrumente moderner Personalführung und -entwicklung. Versuchen Sie es zunächst mit diesen Möglichkeiten:

1. Die persönliche Beobachtung und Einschätzung mittels Anforderungs- und Eignungsprofil;
2. Die testbasierte Feststellung, ob, welche und wie viel Persönlichkeit jemand besitzt;
3. Die Nutzung von Mentaltechniken, um situativ bestimmte Verhaltensweisen zu verstärken;
4. Mannschaftsführung unter Nutzung des kompletten Führungsinstrumentariums.

Persönlichkeitssichtung: Beobachtung und Einschätzung mittels Anforderungs- und Eignungsprofil

Jedes gut geführte Unternehmen sieht sich seine Mitarbeiter genau an. Vor allem die, die es neu einstellt,

Der bessere Weg: Von der Persönlichkeits- zur Personalentwicklung



- Der gewünschte Persönlichkeitstyp ist nicht definiert. Falls ja, garantiert das Siege?
- Persönlichkeitsentwicklung ist kaum möglich
- Sie benötigen für verschiedene Positionen und Gegnermannschaften unterschiedliche Persönlichkeiten
- Sie sind Fußballtrainer und kein Psychologe
- Sie haben kein Geld, um Persönlichkeiten einzukaufen



- Sie können Persönlichkeits-/Leistungsmerkmale diagnostizieren
- Sie können Verhalten/Temperament steuern bzw. nutzen
- Sie können positives Verhalten verstärken
- Sie können/müssen Personal (Spieler) entwickeln



Persönlichkeits- und Anforderungsprofil				
Persönlichkeitsmerkmale	++	+-	-+	--
Arbeitsverhalten und -stil				
Auftreten, Selbstsicherheit, Überzeugungskraft				
Denkstil, Urteilsbildung, Entscheidungsfindung				
Empathie, Kommunikation, Kontakt, Extra-, Introversion				
Führung				
Handlungs-, Leistungs-, Ergebnis- und Zielorientierung				
Konflikt- und Kritikfähigkeit				
Selbstständigkeit, Unabhängigkeit				
Stressbewältigung				
Teamwork				
Intelligenz				
Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit				

denn Personalentscheidungen sind Investitionsentscheidungen. Die Auswahl eines Bundesligaspielers erfolgt aus dem Bauch heraus, wie in einer Doktorarbeit nachlesbar! Auch Trainer und Vereine müssen sich vorab darüber klar sein, über welche Eigenschaften ihr neuer Spieler verfügen muss. Diese Eigenschaften skaliert und in ein Profil eingefügt nennt man ein Anforderungsprofil.

Die Persönlichkeitspsychologie interessiert sich nicht für Jugendspieler sondern für den Standard-Erwachsenen bzw. Berufstätigen. Von den Persönlichkeitsmerkmalen im oben dargestellten Persönlichkeits- bzw. Anforderungsprofil sind fünf bis sieben fußballrelevant, z. B. Stressbewältigung, Teamwork, Konflikt- und Kritikfähigkeit sowie Leistungs- bzw. Ergebnisorientierung. Über einen Führungsspieler freuen sich Trainer besonders. Auch die Selbstsicherheit und die Fähigkeit zur Kommunikation sind wichtig. Aber wir müssen unterscheiden zwischen Persönlichkeitsmerkmalen, die für das Spiel, für die Kampf-gemeinschaft wichtig sind und jenen, die für die Erlebnisgemeinschaft vor und nach dem Spiel nützlich sind. Eine Mannschaft ist mehr als eine Kampf-gemeinschaft. Sie ist ein gemeinschaftliches Erlebnisfeld, das auf den Einzelnen persönlichkeitsbildend einwirkt und durch das Verhalten der Mitglieder zum Team geformt wird.

Wenn Fußballoffizielle nunmehr von Persönlichkeit reden, müssen Sie

sagen, was sie genau meinen. Dann könnte man ein die Persönlichkeit betreffendes Anforderungsprofil erstellen, an dem sich zigtausende ehrenamtliche Jugendtrainer orientieren könnten. Dabei gibt es kein für alle Spieler gleichermaßen gültiges Anforderungsprofil. Das für einen Torwart sieht anders aus als das für einen Stürmer. Von einem Bundesligaspieler erwarten wir professionelles Verhalten auch noch nach den 90 Minuten, weniger aber vom Amateur.

Schwierig wird es, Dinge wie Spielwitz, Ballgefühl und Stellungsspiel zuzuordnen, also Dinge, die nicht Wissen und Technik sind. Gehören sie zum fachlichen Anforderungsprofil oder zum überfachlichen Persönlichkeitsprofil? Im Idealfall benötigen sie zwei Anforderungsprofile: ein fachliches und eines, das die Persönlichkeit betrifft.

Wenn solche Hilfen ausbleiben, bleibt den Trainern nichts anderes übrig, als sich selbst ein Anforderungsprofil zu entwickeln. Vergleicht man dann auf der Basis von Eignungsprofilen jeden seiner Spieler mit dem Anforderungsprofil, resultiert daraus ein kollektives Persönlichkeitsprofil bzw. eine Übersicht der Stärken und Schwächen. Das wäre der erste Schritt zu dem, was sich im betrieblichen Personalwesen Talentmanagement nennt.

Kann man Persönlichkeit testen?

Ja, aber die Auswahl des Instruments ist wichtig. Ich selbst habe einen Selbstversuch mit 15 solcher

Verfahren durchgeführt. Die Ergebnisse waren sehr widersprüchlich. Kein persönlichkeitsanalytisches Verfahren kann einen Menschen in seiner komplexen Totalität komplett beschreiben.

Aus diesem Grunde konzentrieren sie sich auf ausgesuchte Merkmale, auf das, was die Persönlichkeit ausmacht. Da Anforderungsprofile oft sehr weit gefasst sind, empfiehlt sich eine Fokussierung auf entscheidende Faktoren, beispielsweise die soziale Kompetenz. Das ist auch der Gedanke des ab Seite 46 vorgestellten Verfahrens DNLA, das auf soziale Erfolgsfaktoren abzielt.

Nicht alle Tests erfüllen die geforderten Qualitätsmerkmale wie Objektivität, Gültigkeit und Messgenauigkeit. Sie wurden, bis auf eine Ausnahme, auch nicht auf der Basis von Mannschaftssportlern geeicht. Hausfrauen, Büroangestellte, Studenten oder Rentner sind keine geeigneten Vergleichsgruppen. Viele dieser Verfahren wurden mit Sprachmängeln aus dem Amerikanischen übersetzt. Auf dem deutschen Markt gibt es nur ein Verfahren, das speziell für den Mannschaftssport entwickelt wurde und eingesetzt wird, die DNLA-Analyse. Die Nutzung ist vor allem dann sinnvoll, wenn man Geld in einen Spieler investieren will. So bekommt man eine Vorabinformation auf eventuelle Schwächen und drohende Probleme.

Verhaltenssteuerung durch Mentaltraining in die eventuelle Verknüpfung mit Testergebnissen

Die Möglichkeiten der Persönlichkeitsentwicklung sind gering. Kein Trainer kann die persönliche Historie eines jungen Sportlers umpolen und in eine komplett andere Richtung lenken. Er wäre überfordert, wenn er die Einflüsse vergangener Jahre durch das Elternhaus ersetzen sollte. Wenn er den Einfluss der Freunde, der Schule und Lebensumstände einiger Jahre analysieren und verändern wollte.

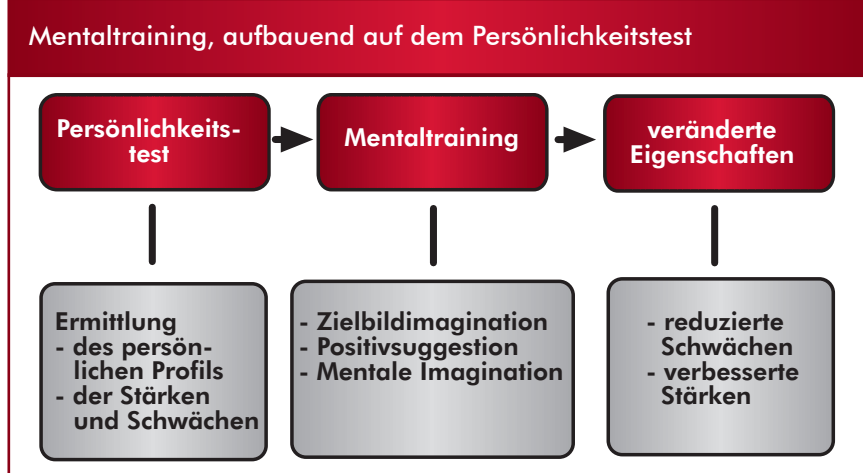
Ein möglicher Ansatz wäre die situative Verhaltenssteuerung durch Mentaltraining. Dabei geht es um das Einwirken auf bestimmte Eigenschaften, die es im Spiel abzu-

schwächen oder zu verstärken gilt. Der Wert von Techniken, die das Unterbewusstsein stimulieren, ist unbestritten und wird nicht mehr als spiritistische Quacksalberei abgetan. In der Medizin, in der Pilotenausbildung und in der Raumfahrt werden solche Psychostimulanzen genutzt. Man weiß, viele Probleme liegen zwischen den Ohren. Siege und Niederlagen entscheiden sich im Kopf. Physische und psychische Leistungsfähigkeit gehören zusammen. Geht ein Fußballspiel in die Verlängerung, kommt es auf die mentale Stärke an. Sie gibt den Ausschlag beim Elfmeterschießen, beim Torwart wie beim Schützen.

Das Mentaltraining hilft, die richtige Mischung aus Erregung und Gelassenheit zu finden. Es ermöglicht den gekonnten Umgang mit Ablenkungen und die Abwehr von leistungsblockierenden Gedanken. Spitzensportler nutzen es in Form des ideomotorischen Trainings, um Bewegungsabläufe ins Gehirn zu programmieren, die dann unbewusst richtig durchgeführt werden. Dies bedeutet natürlich nicht, dass ein Sportler auf die Wettkampfvorbereitung durch regelmäßiges Training verzichten kann. Es bedeutet, dass sich der Erfolg dadurch auszeichnet, dass die betreffenden Menschen im entscheidenden Moment mental stark sind. Dies lässt sich durch Techniken wie Autogenes Training, Atemtechniken, innere Visualisierung und verbale Selbstsuggestion fördern.

Mein Vorschlag nun lautet, die Ergebnisse des Persönlichkeitstests zum Zwecke gezielten Mentaltrainings zu nutzen. Das bedeutet, erkannte Schwächen zu korrigieren oder Stärken zu verstärken. Dazu Beispiele zum Mustersportler der DNLA-Analyse (Grafik S. 47):

- Fehlendes Selbstvertrauen könnten wir mit verbalen Positivsuggestionen beeinflussen.
- Gering ausgeprägter Flexibilität begegnet man mit mentaler Imagination indem sich der Spieler vorstellt, diesmal erfolgreich auf einer anderen Position zu spielen.
- Bei gering ausgeprägter emotionaler Grundhaltung könnte ein autogenes Spezialtraining helfen.



Vorsicht vor zu viel Psychologie!

Die Kernaufgabe des Trainers besteht darin, Fußballer erfolgreich zu trainieren. Er wird an Siegen bzw. am Tabellenplatz gemessen, nicht an der Entwicklung von Persönlichkeiten. Er soll zwar den Einzelnen fokussieren, muss aber das Team im Auge behalten. So benötigt er eine Person-Team-Spiel-Balance. Situativ darf er mal mehr in die eine oder andere Richtung gehen, aber die Balance muss immer wieder neu hergestellt werden. Der Trainer ist damit in der gleichen Situation wie eine Führungskraft in der Wirtschaft. Das bedeutet, dass er drei Aufgabebereichen nachzukommen hat:

- Sachaufgaben
- Führungsaufgaben

- Managementaufgaben

Die Führungsaufgaben tragen dazu bei, Verhalten zu nutzen, zu fordern, zu verstärken oder zu korrigieren. Information und Kommunikation nehmen eine zentrale Rolle ein. Das sind die Leistungsmotivatoren, Geld ist nur ein Hygienefaktor. Oft genügt schon, das Demotivieren zu unterlassen, Anerkennung und Korrektur sind die wichtigsten Führungsmittel. Dabei spielt die Persönlichkeit des Trainers eine ebenso große Rolle wie die des Spielers. Er ist heute Held und morgen Sündenbock. Darum benötigt er psychische Stabilität um dieses Wechselbad der Gefühle auszuhalten. Seine Persönlichkeit ist Kompass und Fixstern, Steuermann und Lotse zugleich.

