



Dr. Uwe Harttgen | Vorsitzender der DFB-Kommission „Leistungszentren“

## Entwicklung personaler und sozialer Ressourcen im Leistungsfußball

Ausgehend von teilweise überraschenden Studienergebnissen über junge Leistungsfußballer in Deutschland beleuchtet Dr. Uwe Harttgen psychosoziale Leistungspotenziale in der Talententwicklung und wie man diese ansteuert.

Obwohl man sich im deutschen Leistungsfußball und auch speziell in der Nachwuchsarbeit auf einem sehr hohen Niveau bewegt, muss man sich über die nächsten Schritte Gedanken machen. Je weiter man sich den Leistungsgrenzen in technisch-taktischer und athletischer Hinsicht nähert, desto geringer können diese Schritte auf einem sehr hohen Leistungsniveau ausfallen. Weitestgehend ungenutzt ist die systematische Ausbildung psychologischer Leistungsfaktoren, die noch mehr in den Mittelpunkt gerückt werden sollten, können oder sogar müssen.

### **Persönlichkeitsentwicklung als Leistungsreserve**

Die Leistungsförderung ist immer noch stark durch eine selektive Logik geprägt. Man betrachtet weniger die Entwicklung, sondern den aktuellen Leistungsstand. Es wird eine Momentaufnahme angelegt, welcher Spieler gut oder weniger gut ist. Dabei werden die physischen Komponenten und die genetische Ausstattung als selektive Strategien in den Mittelpunkt gerückt. Für einen Torhüter oder einen Innenverteidiger wird zum Beispiel eine gewisse Größe vorausgesetzt. Persönlichkeit ist demgegenüber hauptsächlich eine Entwicklungsaufgabe, sie kann und muss langfristig aufgebaut und gefördert wer-

den und hört auch nie auf. Die Persönlichkeitsentwicklung ist nie abgeschlossen: der Mensch strebt, solange er lebt. Im Fußball muss die Persönlichkeitsentwicklung mit der sportlichen Ausbildung zusammen verfolgt werden. Man kann diese beiden Elemente nicht trennen, weil die Spieler und Spielerinnen heutzutage keine Zeit mehr haben, außerhalb von Schule und Fußball ihre Persönlichkeit zu entwickeln.

### **Talentförderung mit Lernzielen und Systematik**

Auch in der Talentförderung wird der Prozess einer Entwicklung von Leistung vernachlässigt, es zählt fast ausschließlich der aktuelle Leistungsstand. Langfristige Lernziele sind oftmals nicht ersichtlich. Die Kinder und Jugendlichen möchten aber wissen, wie sie sich verbessern können. Sie machen das, was ihnen vorgegeben wird, sie trainieren, aber was sie wirklich lernen ist den meisten nicht klar.

Will man zusätzlich psychosoziale Aspekte in die Leistungsförderung integrieren, so muss dies organisiert stattfinden. Es reicht nicht, dass man sagt, Psychologie ist wichtig. Sich ein bisschen einzulesen und ein bisschen auszuprobieren ist noch lange kein systematisches Vorgehen. Durch Bildung, durch Selbstsozialisation und durch psychosoziale Prozesse muss gezieltes Entwickeln von Leistungen initiiert werden. Nur so

kann Leistungsförderung stattfinden und ein Kompetenzerwerb für alle Beteiligten erzielt werden.

## Lernziele

Die individuelle Leistungsförderung als Ziel ist nur möglich unter Verknüpfung der folgenden Aspekte:

- » psychische Prozesse
- » soziale Aspekte
- » sportwissenschaftliche Erkenntnisse
- » fußballspezifische Aspekte
- » Qualifizierung für zukünftige Aufgaben
  - › für Spieler
  - › für Trainer
  - › für Leistungszentrum/Verein

Zu trainieren ist die eine Sache, das Qualifizieren für gewisse Persönlichkeitsmerkmale ist aber eine andere Aufgabe. Es ist wichtig darauf zu achten, dass nicht nur die Spieler an sich arbeiten, sondern dass auch für die Trainer und auch für das Leistungszentrum oder sogar für den ganzen Verein Entwicklungspotenzial ausgeschöpft wird.

## Ganzheitliche Talentförderung

Die sportliche Leistung steht immer im Mittelpunkt, wenn man vom Wettkampf spricht. Jeder Trainer hat ein Muster im Kopf, wie er ein Spiel sieht, welche Beurteilungen er anlegt, welche Einschätzungen er hat. Meistens drehen sich diese Muster um die sportliche Leistung. Mit etwas Distanz zum konkreten Wettkampf ist klar, dass biologische Prozesse eine große Rolle spielen. Wie weit ist ein Jugendlicher körperlich, geistig, emotional, was kann er schon, was kann er noch nicht? Die meisten jugendlichen Spieler haben noch wenig Erfahrungen mit neuen Situationen und müssen daher erst Erfahrungen sammeln. Deshalb sind biologische Prozesse zu berücksichtigen.

Genauso natürlich die Person selbst, niemand auf hohem Leistungsniveau im Fußball möchte ausschließlich als Fußballer betrachtet werden. Sondern auch als Mensch, als Person mit seinen Fähigkeiten und seinen Einstellungen. Jeder hofft, ein Teil der Gruppe, der Mannschaft und des Vereins zu sein. Genauso wichtig ist das soziale Umfeld mit der sozialen Unterstützung. Familie, Freunde, Mitschüler und andere wichtigen Personen wirken sich auf die Leistungsfähigkeit eines Jugendlichen aus. In diesem Zusammenhang gibt es einige Aspekte, die man bei der Talentförderung zu berücksichtigen hat. Es gibt Studien dazu und ausgewählte Ergebnisse daraus bilden sehr gut ab, was in den Jugendlichen vorgeht, wo Spannungen

entstehen und wie man damit umgehen kann. Letztlich zeigt sich daraus auch, was das für die sozialen und personalen Ressourcen bedeutet.

## Spannungen aushalten und Entwicklungen voranbringen

Es gibt verschiedene Spannungsfelder für ein Talent, denen es standhalten muss. Die Belastungssteuerung im sportlichen aber auch im außersportlichen Sinne kann sehr fordernd sein und den Jugendlichen an seine Grenzen führen. Neben dem Sport sind die Familie und die Ausbildung mögliche Konflikttherde. Vor allem im sportlichen Bereich ist die Konkurrenz untereinander eine große Herausforderung für die jungen Menschen. Und schließlich birgt die Kommunikation mit den Mitmenschen mögliche Spannungsfelder. All diese Herausforderungen muss ein Spieler meistern, um seine Entwicklungen voranzubringen.

## Bildungsniveau

Erstaunlich bei den Ergebnissen der Studie war, dass die Leistungsfußballer im Vergleich zur Normalbevölkerung ein deutlich höheres Bildungsniveau aufweisen. Über 50 Prozent der Jugendlichen sind Gymnasiasten. Die Leistungsfußballer wissen, worauf sie sich einlassen: Sie wollen Rückmeldungen haben um sich verbessern zu können und fordern diese Rückmeldungen nicht nur im Training, sondern auch in der Schule ein.

## Bedeutung der Familie

Die Frage, ob man bei Problemen im sportlichen Bereich die Familie um Rat bittet, förderte erstaunliche Ergebnisse zu Tage. Jugendliche Leistungsfußballer zwischen 14 und 18 Jahren haben diese Frage deutlich bejaht. Normalerweise möchte man meinen, dass der Trainer für die sportlichen Belange verantwortlich ist. Dass der Jugendliche den Trainer um Rat fragen müsste, denn der ist ja der Experte.

Das Umfrageergebnis bedeutet aber, dass die Familie ein ganz wichtiger Stützfaktor ist. Eltern hören erst einmal zu und bieten nach weniger guten Leistungen Trost. Der Trainer dagegen analysiert und bespricht die Fehler deutlich. Selbst mit 18 oder 19 Jahren haben sich die Leistungsfußballer noch nicht so weit von den Eltern gelöst, dass deren Rat nicht mehr wichtig wäre. Im Gegenteil, die älteren nehmen diese Hilfe noch mehr in Anspruch als die jüngeren Spieler.

## Kommunikation mit dem Trainer

Was bereits im Zusammenhang mit der Familie auffällig wurde, bestätigt sich auch bezüglich des Kommunikationsverhal-

## Ganzheitliche Talentförderung



tens mit dem Trainer. 55 Prozent der Befragten würden sich wünschen, dass der Trainer mehr über ihre sportliche Situation mit ihnen spricht. Es ist erstaunlich, dass die Familie – wie oben dargestellt – den ersten Bezugspunkt in sportlichen Fragen für die Spieler bietet und gleichzeitig der Wunsch besteht, der Trainer möge in dieser Hinsicht kommunikativer sein. Dieses Befragungsergebnis stellt dar, wie sehr die jungen Spieler nach konstruktiven Hinweisen zur Leistungsverbesserung verlangen. Für den Trainer ist es oftmals nicht leicht, für jeden seiner Schützlinge Verbesserungshinweise anbieten zu können. Spieler werden in Typen eingeteilt und manchmal in Schubladen versenkt. Ein aktuelles Profil über Stärken und Schwächen eines Talents kann man schnell von sich geben, aber für einen detaillierten, individuellen Entwicklungsplan müsste man mehr Zeit investieren. Erst recht, wenn die Entwicklung nicht unbedingt mit der fußballerischen Leistung zu tun hat.

#### **Zwiespalt der Ausbildung**

Die jugendlichen Leistungsfußballer verpassen aufgrund ihrer sportlichen Tätigkeiten und Pflichten Unterricht in der Schule. Die Fehlzeiten steigen im Laufe der Befragungswellen kontinuierlich an. Logischerweise muss ein Spieler mit mehreren Vormittags-Trainingseinheiten pro Woche sowie Abstellungen zu Landes- und DFB-Auswahlmannschaften Unterricht nachholen. Schule und Fußball nimmt gemeinsam miteinander so viele Raum ein, dass für andere Betätigungen kaum noch Luft bleibt. Der Rahmen, in dem Entwicklung stattfinden könnte, wird damit deutlich eingeschränkt. Die Persönlichkeitsentwicklung muss also in den Unterricht und in das Training integriert werden.

#### **Monotonie**

Die jungen Talente bestätigen in unseren Befragungen, dass ihre Wochentage immer nach demselben Muster ablaufen. Ganze 85 Prozent der Studienteilnehmer stimmen dieser Aussage zu. Jeder Trainer im Leistungsfußball kennt das auch. Jeden Tag Schule, Hausaufgaben, Training, eventuell Fahrdienste über 100 Kilometer zwischen Sportplatz und Wohnung, dazwischen die Mahlzeiten – da bleibt nicht viel Zeit für eine belebende Abwechslung. Das ist für die Spieler nicht einfach. Deshalb ist es wichtig, andere Aspekte im Training und im Umgang mit den Jugendlichen zu pflegen, weil sie sonst in diese Monotonie verfallen, die niemand dauerhaft freudvoll erdulden kann.

#### **Konkurrenz und Neid**

Was häufig verschwiegen wird, aber doch erahnt werden kann, ist Neid. Fragt man oberflächlich nach, fühlt sich jeder Spieler in seiner Mannschaft wohl. Wenn es aber um Wettbewerb, Kaderplätze, Rollen innerhalb der Mannschaft, die Startformation oder sogar um Vorverträge geht, dann ist klar, dass die Spieler immer soziale Vergleiche anstreben. Und das nicht nur in Zwischentapen, zum Beispiel nach einer Saison. Sondern permanent, in jedem Training und Spiel überlegen sie, wer besser war, wer wen angespielt hat oder nicht, wer in der Aufstellung berücksichtigt wurde. Mit diesen Fragen setzen sich die Spieler tagtäglich auseinander. Hierzu benötigen sie auch von den Trainern Informationen, die ihnen Struktur und Sicherheit geben, um mit diesen Situationen umgehen zu können.

#### **Ergebnis**

Zusammenfassend zeigen die Studien, dass sich die jungen Fußballtalente in einem Spannungsfeld befinden. Fragt man nach der Belastung im rein sportlichen Sinne, dann geben die Spieler an, nicht belastet zu sein. Sie dürfen keine Belastungen anführen, weil dies dem Selbstwert widerspricht und die Konkurrenz verstärkt. Der Leistungsfußball erlaubt diese Schwächen nicht. Die Spieler haben das Prinzip der Selektion

verinnerlicht, weshalb sie sich angesprochen auf den Grad der Belastung souverän zeigen. Indirekt aber kommt durch die in der Befragung angeführten Punkte deutlich zum Vorschein, dass die Spieler einer sehr hohen Belastung unterliegen. Konkurrenz, Monotonie und die alleinige Ausrichtung auf Schule und Fußball stellen eine große Herausforderung für die Jugendlichen dar.

Zusätzlich sind sie in wachsendem Maße durch ihre eigenen Erwartungen, praktische Umstände und gesellschaftliche Anforderungen belastet. Sie müssen sich eine eigene Identität aufbauen, Kontakte zu Freunden haben, sich emotional lösen. All das findet noch einmal parallel zu den eben genannten Belastungen statt. Wer diese psychosozialen Aufgaben nicht erfüllt, der wird sie zu einem späteren Zeitpunkt erfüllen müssen, denn sie betreffen jeden Menschen.

#### **Entwicklung psychosozialer Leistungsfaktoren**

Persönlichkeitsentwicklung ist die Stärkung von psychischen und sozialen Ressourcen, welche die kognitiven, emotionalen, motivationalen und sozialen Potenziale einer Person darstellen, die zur Bewältigung alltäglicher und sportlicher Anforderungen von zentraler Bedeutung sind. Diese Stärkung tritt nicht automatisch ein, sondern bedarf einer spezifischen Inszenierung. Natürlich entwickeln sich Kinder und Jugendliche auch von selbst. Aber wenn diese Ressourcen von Bedeutung sind – und das sind sie im Leistungsfußball – dann muss man sie gezielt entwickeln.

Wenn man Leistungsförderung betreibt, dann kann man nicht umhin, neben den klassischen fußballspezifischen Fähigkeiten auch noch ein positives Selbstkonzept, Motivation und Selbstwirksamkeit, Angst- und Stressverarbeitung, Kooperations- und Teamfähigkeit, Kommunikation und Konfliktfähigkeit sowie eine Emotionskontrolle aufzubauen. Es gibt noch viel mehr solcher Aspekte, die genannten sind nur Beispiele. Wir haben von Spielern ein Profil, aber wir wissen immer noch nicht genau, warum sie was machen. Die Schwankungen von jugendlichen Spielern sind enorm. Mal klappt alles wie von selbst, in der nächsten Woche ist davon nichts mehr zu sehen. Die Jugendlichen sind noch nicht stabil, sie brauchen noch Anleitungen, sie müssen sich ausloten um entsprechende Rückmeldungen zu bekommen.

Dabei ist es nicht einfach für Kinder und Jugendliche, überall nur bewertet zu werden. In Schule und Fußball geht es den ganzen Tag nur darum, ob man die erforderliche Leistung erbringen kann oder nicht. An jedem Blick und an jeder Haltung des Trainers oder des Lehrers erkennt der Spieler, wie zufrieden oder unzufrieden der Ausbilder mit ihm ist. Dazu haben die Jugendlichen auch noch ihre eigene sportliche Einschätzung, die in den meisten Fällen durchaus realistisch ist. Obwohl im Vergleich zu anderen Jugendlichen, die keinen Leistungsfußball spielen, das Selbstkonzept der jungen Spieler erstaunlich ist: Sie weisen ein überdurchschnittlich positives Selbstbild auf. Besonders hart muss die Kritik für die Spieler sein, denen bewusst wird, dass sie es nicht schaffen werden. Ihr Selbstkonzept, ihr Ziel, ihre Mühen waren aus ihrer Sicht vergebens.

#### **Personale Kompetenzen**

Die spezifischen Kompetenzen, die man im Fußball benötigt, sind auch in anderen Lebensbereichen sehr wichtig. Ob beruflich, privat oder eben im Leistungssport, die folgenden Kompetenzen sind universal hilfreich.

- » Ausdauer/Durchhaltevermögen – die Frage, ob eine Person zehrende Situationen durchsteht, wird mit der Ausprägung des Durchhaltevermögens beantwortet
- » Authentizität – gerade in der Identitätsfindung der Jugendlichen muss eine Authentizität erst gebildet werden
- » Durchsetzungsvermögen – es gibt keinen besseren Ort, sich gegen Widerstände zu beweisen, als eine Mannschaftssportart



- » Eigenverantwortung – absolute Grundlage im Junioren-Leistungssport
- » Fähigkeit zur Selbstreflexion – bei Jugendlichen, bei denen das Selbst noch nicht so klar ist, ist dies nicht leicht
- » Kreativität – wird oftmals im Trainingsprozess zu wenig gefördert
- » Lernbereitschaft – eine zentrale Fähigkeit, die im langen Schul- und Trainingstag (zu) intensiv gefordert wird
- » Verantwortungsbereitschaft – wichtig im Mannschaftssport
- » Leistungsbereitschaft – Voraussetzung im Leistungssport, trotz täglichen Trainings

Es gibt noch viele weitere personale Kompetenzen, zum Beispiel die Bewältigungskompetenz, die in der Interaktion mit anderen Personen immer nötig ist. Die obige Auswahl betrifft jedoch Kernpunkte des Leistungssports, die dort besonders gefragt sind. Die Auflistung ist übrigens keine Orientierung für den realistischen Wunschspieler: Kein Mensch kann alle Merkmale uneingeschränkt in sich vereinen.

#### Interaktion und Wechselwirkungen

In unserem Sport, aber auch in unserer Gesellschaft, steht nie nur der Einzelne im Fokus. Der Spieler, der Angestellte, der Schüler mit seinen Fähigkeiten, Einschätzungen und Ressourcen kann zwar individuell betrachtet werden, er wird allerdings von seinem Umfeld beeinflusst. In der Mannschaft, in der Abteilung oder in der Klasse findet Interaktion zwischen den Personen statt, in der man wechselseitig aufeinander wirkt. In allen drei Ebenen von Mannschaft, Beruf und Schule gibt es auch Personen, von denen der Einzelne geführt wird: den Trainer, den Vorgesetzten, den Lehrer. Und in allen Ebenen gibt es Hierarchiestrukturen, die ebenfalls beeinflussend auf die Gruppe und den Einzelnen wirken: die Geschäftsführung, den Vorstand, die Schulleitung. Ein positives Zeichen von Führungskompetenz ist, wenn die Richtung der Einflussnahme aber auch vom Einzelnen hin zu den übergeordneten Strukturen ablaufen darf.

#### Persönlichkeitsentwicklung in sozialen Beziehungen

Speziell für die Talente gibt es eine gute Übersicht, wer auf sie wirkt (Abb. oben). Diese für die Persönlichkeitsentwicklung in sozialen Beziehungen bedeutsamen Personen beeinflussen Jugendliche im oben beschriebenen Sinne. Im konkreten Einzelfall ist immer interessant, wie diese Beziehungen ausgeprägt sind, welche den Spieler weiter bringen und ihn unterstützen. Oder aber, welche ihn blockieren. Der soziale Austausch ist ein sehr wichtiger Einflussfaktor für Entwick-

lung von Persönlichkeit. Ebenso wie die oben beschriebenen persönlichen Kompetenzen gibt es für die soziale Interaktion sozial-kommunikative Kompetenzen. Man kann sie für den Einzelnen, aber auch für die ganze Mannschaft betrachten:

- » Empathie – vor allem das Fehlen von Einfühlungsvermögen fällt bei egoistischen Spielern auf. Wie viele davon verträgt eine Mannschaft?
- » Fähigkeit, andere zu motivieren – wenn man gerade nach einem Rückstand noch gewinnen möchte, muss der Antrieb dazu vor allem aus der Mannschaft selbst kommen
- » Kommunikationsfähigkeit – Grundlage sozialen Interagierens
- » Kritikfähigkeit – Grundlage für Verbesserungen
- » Teamfähigkeit/Kooperationsfähigkeit – Grundlage im Mannschaftssport
- » Toleranz – Grundlage für eine Mannschaft
- » Problemlösefähigkeit – Überwindung von Hindernissen in der Entwicklung des Einzelnen und der Mannschaft
- » Stressbewältigung/Belastbarkeit – gebündelte Herausforderungen meistern können
- » Antizipation – vorausschauendes Handeln, nicht nur in der Spielsituation
- » Führungsqualitäten – Übernahme von Verantwortung im Spiel und im Mannschaftsprozess

#### Gruppenprozesse verstehen und nutzen

Gruppen spielen also eine bedeutende Rolle im sozialen Zusammenleben. Im Laufe des Lebens gehört der Mensch zu einer Vielzahl von Gruppen, die alle einen Einfluss auf die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit nehmen. Schon die bloße Zugehörigkeit beeinflusst Personen und ihre Entwicklung. Denn im Normalfall verhält sich jeder Mensch in einer Gruppe so, wie es in dieser Gruppe angemessen erscheint und passt damit sein Verhalten anderen an.

#### Leistung durch Zusammenspiel

Bei verschiedenen Leistungsanforderungen gibt es Widersprüchlichkeiten. Sie helfen, Monotonie zu überwinden, Dynamik in eine Gruppe zu bringen oder auch Freude zu vermitteln. Die Balance zwischen diesen widersprüchlichen Herangehensweisen ist sehr förderlich für die Leistungsentwicklung:

- » Humor/Spaß vs. Ernsthaftigkeit: reines Spaßverhalten ist im Leistungssport nicht zielführend, zu viel Ernsthaftigkeit schafft keine positive Lernatmosphäre
- » Einüben/Durchhalten vs. Monotonie: bei aller Zielgerichtetheit des Trainings ist Abwechslungsreichtum wichtig

- » Akzeptanz von Stärken und Schwächen vs. häufige Kritik/ Ansprüche: viele Trainer sind eher kritisch, eine realistische Lockerheit (der kann das noch nicht, er hat andere Stärken) im Umgang mit Schwächen und Fehlern fördert das Lernverhalten
- » Lob und Anerkennung vs. Defizitlogik: das Augenmerk hauptsächlich auf Stärken zu richten statt Schwächen zu kritisieren fördert den Spieler
- » Umgang mit Kritik einüben vs. nörgeln: die Sache steht im Blickpunkt
- » Selbstreflexion erhöhen vs. Vorhaltungen: bei Jugendlichen ist die Selbstreflexion noch nicht ausgereift, sie muss erst entwickelt werden
- » Individuelle Leistung vs. soziale Interaktion: Beide sind wichtig, das Individuum und die Gruppe

Und weitere, selbst erklärende Gegensätzlichkeiten sind die Folgenden:

- » Die Mannschaft steht im Vordergrund vs. individuelle Kreativität
- » Spannungsfelder im Umgang mit:
  - › Erfolg und Misserfolg
  - › Konkurrenz und Kooperation
  - › Kreativität und Disziplin
  - › Führung und Anpassung
  - › Tradition und Innovation
  - › Individuum und Mannschaft
  - › Aktiv und Passiv
  - › Unterforderung und Überforderung

### Herausforderungen in der Leistungsspitze

Die Ausbildung guter Fußballer schließt die Herausbildung psychosozialer Kompetenzen mit ein. In der Leistungsspitze ist wichtig, dass diese Facetten mit aufgenommen werden und es ist sinnvoll, dazu wissenschaftliche Modelle und praktische Umsetzungsbeispiele zu entwickeln. In naher Zukunft soll das helfen, diese Aspekte noch deutlicher in das Training integrieren zu können. Jeder Trainer sollte dann wissen, wie er einzelne Komponenten betonen, ausbilden und fördern kann, im und durch den Fußball. Prinzipiell bietet jedes Training dafür Raum.

### Stressvermeidung für Leistungsjuvenoren

Im ohnehin bereits übervollen Alltag für Jugendliche im Leistungsfußball hilft es jedem Spieler, weitere Drucksituationen zu entschärfen. Die Grundausrichtung des Trainers alleine kann dazu schon helfen. Immer besser ausgebildete Trainer legen hohe Messlatten und Streben nach Maximierung der Anforderungen. Es reicht aber eine Optimierung. Kinder- und frühes Jugendtraining muss noch nicht bis ins kleinste Detail professionalisiert ablaufen. Die Anforderungen sollten nicht immer höher geschraubt werden, sondern orientiert an dem Leistungsstand und der Altersstufe den wichtigsten Prioritäten entsprechend.

Eine zweite Möglichkeit, Spielern Druck zu nehmen ist es, sie aktiv mit einzubinden. Haben sie erweiterte Handlungsmöglichkeiten und können sie gewisse Situationen und Abläufe selbst kontrollieren, dann verringert das enorm die Gefahr, in Passivität zu verfallen. So können die Spieler auch an ihrer eigenen Entwicklung teilnehmen und müssen nicht das Gefühl haben, dass sie nur umsetzen müssen, was von ihnen gefordert wird.

Wenn es trotz dieser Maßnahmen für einen Spieler dennoch nicht rund läuft, kann ihm sein Umfeld Stärke geben und Mut zusprechen. Diese soziale Unterstützung sollte für jeden Spieler organisiert sein. Es gibt Mannschaften, in denen man sich gegenseitig unterstützt, es gibt aber auch welche, in denen das nicht üblich ist. Mit einem solchen Team muss sich der Trainer etwas einfallen lassen, wie er die Kommunikation und das gegenseitige Helfen fördern kann. Denn dies stellt einen wichtigen Pfeiler der Stressvermeidung dar.

### Kernaufgaben für den Trainer

Für die Ausbildung psychosozialer Kompetenzen gibt es Prioritäten, die sich auf die Leistungsentwicklung auswirken. Die Spieler müssen soziale Rollen einüben und im Mannschaftsgefüge besetzen. Jeder nach seinen Fähigkeiten, Eigenschaften und Vorlieben. Kein Team benötigt elf Messis oder elf Lars Benders mit ihren jeweiligen, ganz unterschiedlich ausgeprägten Fähigkeiten. Trotzdem sind beide wichtig. Je deutlicher der Trainer Rollen verteilt, desto klarer ist das Gefüge für die Mannschaft. Je klarer die Hierarchie ist, desto einfacher ist es für die Spieler, miteinander umzugehen, weil sie keine Hierarchiekämpfe auszutragen haben. Niemand erwartet von Lars Bender, dass er zehn Tore pro Saison schießt. Nicht jeder ist ein Messi und muss es auch nicht werden. Es gibt unterschiedliche Aufgabenschwerpunkte in den Rollen, in denen die Spieler gemäß ihres sportlichen und psychosozialen Typs wirken können.

Langfristig ist auch ein stabiles Selbstkonzept aufzubauen. Das erfordert Zeit und Überzeugung, man muss zu den Spielern stehen, auch in Leistungstiefs. Ein Baustein davon ist, Belastungen sinnvoll zu steuern. Denn Leistungstiefs können auch aus einer Überbelastung herrühren, zum Beispiel bei einem Nationalspieler, der die Terminflut in Auswahlmannschaften, Verein und Schule nicht mehr bewältigen kann. Obwohl er selbst aufgrund des an ihn herangetragenen und des eigenen Anspruchsdenkens an sich selbst niemals eine Pause einfordern würde. Wenn man so den Spielern Ängste und Unsicherheiten nehmen kann, wird die Mannschaft über die Zeit erfolgreicher.

Um im Training personale und soziale Kompetenzen integrieren zu können, müssen sportliche Lernprozesse im Fußballtraining mit psychosozialen Lernprozessen angereichert sein. Wenn man innerhalb einer Übung auch ein Augenmerk auf psychosoziale Kompetenzen legt, kann man diese auch vermitteln. Mit speziellen Zusatzaufgaben für einzelne Spieler, zum Beispiel Führungsaufgaben oder individuellen Freiheiten, können zum Beispiel Spielformen einen Zusatznutzen bekommen. Wichtig ist, dass diese Maßnahmen nachher mit der Mannschaft besprochen werden, um zum Beispiel festzustellen, ob und wie der Führungsanspruch eines bestimmten Spielers angenommen wurde oder nicht. Das stützt den Spieler, er soll ja nicht bloßgestellt werden. Sobald sich die Spieler mit solchen Situationen auseinandersetzen, wird ihnen klar, dass sie selbst Möglichkeiten zur Reaktion auf bestimmte Spielsituationen haben. Das kann jeder – mancher vielleicht besser als der andere.

### Regelmäßige Zielpunkte

Jeder Spieler, mit dem man sich intensiv auseinandersetzt, weist ein gewisses Profil auf. Bei einem jugendlichen Spieler kann man sich das Schulzeugnis zeigen lassen, man kennt die Familie und die Personen mit denen er sich umgibt. Dazu kann man ihn im Sport einschätzen. So hat man einen Katalog an Kriterien, die völlig klar sind und die ein Bild von dem Spieler ermöglichen. Dieses Bild kann man regelmäßig aktualisieren und mit konkreten Rückmeldungen verknüpfen. Alle zwei bis drei Monate sollte ein Spieler eine spezielle Aufgabe erhalten und danach eine Rückmeldung, wie er sie erledigt hat. Das kann bei dem einen das Kopfballspiel sein, bei dem anderen der Zweikampf, bei dem nächsten Aggressivität. Man kann dem Spieler diese Aufgabe mitteilen und ihm zeigen, wie er sie lösen soll.

Das „wie“ ist dabei entscheidend, denn sonst ist das erste, was ein zur Aggressivität aufgeforderter Spieler macht, ein Foul. Das gleiche Profil kann man für die gesamte Mannschaft erstellen, weil man ihre Stärken und Schwächen kennt, ihre Spielweise darauf abstimmt und Schritt für Schritt weitere Fortschritte ansteuert – mit dem Ausgleich von Defiziten, dem Verteilen von Rollen, der Zusammenstellung eines harmonischen Gefüges.