



QR-Code mit dem Smartphone scannen und Video ansehen



Dr. Babett Lobinger und Werner Mickler | DSHS Köln

Individualisierung im Mannschaftssport Fußball - Chancen und Grenzen aus psychologischer Sicht

Die beiden Dozenten der Deutschen Sporthochschule Köln, Dr. Babett Lobinger und Werner Mickler, geben einen Einblick in die Möglichkeiten und Herausforderungen der Individualisierung im Fußball. Neben den grundlegenden Phänomenen und Begriffen gehen sie besonders auf die Ansatzstellen im Coachingprozess ein.

Im Mannschaftssport Fußball drängt sich das Thema der Individualisierung nicht automatisch auf. Es ist jedoch, bildlich gesprochen, für die Verbesserung der Mannschaft ganz entscheidend. Denn jedes Element im Fußball greift wie ein Zahnrad in das Nächste. Das Feilen an einem der Rädchen verändert die gesamte Konstruktion. Wenn der Trainer nun jedes einzelne Rädchen für sich verbessert und zu optimieren versucht, darf er nicht außer Acht lassen, dass die Veränderung eines Elementes wiederum in das Gesamtsystem passen muss. Somit muss man sich bei der Individualisierung stets darüber im Klaren sein, welche Auswirkungen die Auseinandersetzung mit dem Einzelnen auf die ganze Mannschaft haben und in welcher Art und Weise man die Mannschaft damit verbessern kann.

Begriffe und Phänomene

Zum Thema der Individualisierung rücken zunächst drei Komponenten in den Vordergrund: Die Individualität des einzelnen Spielers, die Heterogenität und die Differenzierung. Die Individualität zeichnet jeden einzelnen Menschen aus, sie ist gleichsam die Persönlichkeit eines Menschen. Diese entsteht

aus der Gesamtheit individueller Besonderheiten, nämlich der körperlichen Erscheinung und der Besonderheiten im Verhalten und Erleben.

Die Heterogenität spiegelt sich in unterschiedlichsten Leistungsvoraussetzungen, kulturellen Hintergründen, Interessen sowie Motiven und Erfahrungen eines jeden Einzelnen wieder. All diese Kriterien spielen im Mannschaftssport Fußball eine Rolle. Somit ist es auch für Trainer wichtig, sich mit den unterschiedlichen Facetten einer Persönlichkeit und einer Vielzahl an Persönlichkeiten auseinanderzusetzen. Heterogenität wird einhergehend mit der Individualisierung der Gesellschaft immer ausgeprägter. Die Sozialforschung stellt bei Gruppen wie Schulklassen, kommunalen Gemeinschaften oder eben auch Vereinen eine nachlassende Homogenität fest. Als plakatives Beispiel sei auf die Schule verwiesen: vor 20 Jahren konnte kaum ein Schulanfänger lesen. Heutzutage möchte man meinen, können ein paar Schüler bereits lesen, einige sogar bereits schreiben während andere Schwierigkeiten haben, Deutsch zu sprechen. Auf diese Vielfalt muss ein Lehrer Rücksicht nehmen, und nicht nur er: Wenn Kinder nach der Schule in den Fußballverein kommen und im Laufe ihres Jugendalters

zu erwachsenen Spielern heranwachsen, dann sind auch ihre Trainer mit dieser Vielfalt konfrontiert und betraut und in der Verantwortung sie zu nutzen.

In der Konsequenz entsteht eine Notwendigkeit der Differenzierung, weil sich nicht alle Personen gleichen und daher auch nicht immer gleich behandelt werden können. Auf diese Unterschiedlichkeit der Menschen muss der Förderer reagieren. Die Individualisierung der Gesellschaft kann man als „radikalste Form“ der Differenzierung bezeichnen. Radikal insofern, als dass man in vielen Bereichen der Gesellschaft und eben besonders in einem Mannschaftsgefüge letztlich wieder an geeigneten Rädchen drehen muss, um wieder ein funktionierendes Gefüge zu erhalten.

Das didaktische Dreieck

Die Komponenten eines funktionierenden Gefüges lassen sich anhand eines Modells aus der Pädagogik, dem didaktischen Dreieck darstellen. Nach diesem Modell gibt es eine Unterscheidung zwischen einer Gruppe, dem Individuum und der Sache, um die es geht. In der Pädagogik wie auch im Fußball wird viel in Gruppen gelernt. Diese bieten Unterstützung und Sicherheit. Versteht ein Spieler nicht gleich, worum es geht, kann er beispielsweise ohne sich gegenüber Lehrkraft oder Trainer bloß stellen zu müssen, in und mit der Gruppe an die Lösung herantasten. Er kann sich Lösungswege von Mitspielern anschauen und von ihnen statt vom Trainer lernen. Manchmal ist die Gruppe auch Konkurrenz, da sie ein Lerntempo vorgibt, das nicht unbedingt jedem einzelnen angepasst ist. In der Gruppe erfährt das Individuum einen hohen Stellenwert, in dem es sich frei entfalten, Eigeninitiative und -verantwortung übernehmen und die eigene Erwartungshaltung überprüfen kann. Für die Trainer bedeutet das etwa, dass ein Spieler seine Entwicklung oftmals selbst mit steuern möchte, dieser übernimmt damit auch eine Eigenverantwortung für seine Entwicklung.

Die Abstimmung dieser drei Einflussgrößen kann als Aufgabe des (Fußball-)Lehrers betrachtet werden. Ein individualisiertes Training ermöglicht dem Spieler in einer optimalen Lernumgebung den größtmöglichen Kompetenzzuwachs. Die optimale Lernumgebung ist dabei eine individuelle Passung zwischen Lernendem (Individuum) und Lerngegenstand (Sache) im Rahmen seiner Mannschaft als seiner sozialen Gemeinschaft (Gruppe).

Das didaktische Dreieck kann auf die gesamte Mannschaft bezogen werden, jedoch auch auf (Teil-)Gruppen wie der Viererkette, dem Stürmerduo oder auch Spielern mit gleichem

kulturellen Hintergrund oder annähernd gleichem Alter. Um die Notwendigkeit der Individualisierung im Kontrast zu den vorwiegend mannschaftsbezogenen Aufgaben zu erkennen, muss sich der Trainer darüber im Klaren sein, an welchen Schrauben er überhaupt noch drehen kann. Der Trainer im Spitzenbereich zum Beispiel steht permanent unter der Beobachtung der Medien. Vieles kann dort gar nicht praktiziert werden, da es womöglich am nächsten Tag sofort in der Presse diskutiert und bewertet wird. Darum ist es wichtig, dass sich der Trainer der Konsequenzen seines Handelns bewusst ist und seine Verhaltensweisen und deren Wirkung permanent kritisch hinterfragt.

Positive Aspekte der Individualisierung

Die Individualisierung des Trainings hat ganz besondere Vorteile.

Ausschöpfung kleinster Leistungsressourcen

Die Talentförderung des DFB, seiner Landesverbände und der Lizenzvereine hat sich mehr als bewährt, die Anzahl an jungen Talenten im Spitzenbereich ist enorm. Dies wirkt sich auch auf die Qualität der Amateurligen aus, weil auch dort bestens ausgebildete Spieler aktiv sind, die den Sprung nach ganz oben entweder noch nicht ganz geschafft haben oder ihn nicht mehr anstreben. Für einen Trainer ist dieser Umstand zugleich Zwang und Chance zur Individualisierung: Viele globale Inhalte Kenntnisse/ Kompetenzen sind bereits vorhanden und müssen daher gar nicht mehr entwickelt werden. Daher muss er sich überlegen, wie er über Spielsysteme und mannschaftstaktisches Verhalten hinaus noch seine Siegchancen verbessern kann. Diese Überlegungen sind seine Chance, Leistungsreserven seiner Mannschaft über individualisiertes Training noch besser auszuschöpfen.

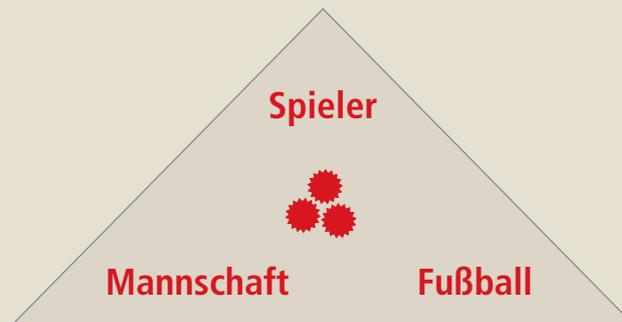
Stärken stärken

Um überhaupt individuell arbeiten zu können, muss man sich mit jedem einzelnen Spieler auseinander setzen und sich dessen Stärken-Schwächen-Profil vor Augen führen. Auf dieser Analyse basieren dann die weiteren Schritte. Die allgemeinen Grundvoraussetzungen müssen freilich sollten als Fundament zur Verfügung stehen, darauf aufbauend gilt es, primär die Stärken eines Spielers auszubauen, die ihn individuell auszeichnen und von anderen Spielern abheben. Wichtig ist, wie diese Stärken in das Mannschaftsgefüge eingebaut werden können. Um das herauszufinden bleibt einem keine andere Wahl, sich mit diesem Spieler individuell auseinanderzusetzen.

Didaktisches Dreieck

(Paradies, Wester & Greving, 2012)

- » Fähigkeiten und Erwartungen
- » Selbstentfaltung und Eigenverantwortung



- » Lerngruppe
- » Unterstützung
- » Sicherheit

- » Anforderungen
- » Standards
- » Faszination

zen, um ihn entsprechend zu analysieren und wiederum darauf basierend Entscheidungen treffen zu können.

Entwicklungsprozesse beschleunigen

Eine inhaltliche Entwicklung im Fußball benötigt Zeit. Man kann insbesondere bei jungen Spielern nicht sofort einen Leistungsschub erwarten. Will ein Trainer ein ganz bestimmtes Mannschaftsverhalten ansteuern, setzt er einen Prozess in Gang, der je nach Vorkenntnissen und Könnensstand seiner Spieler eine bestimmte Dauer in Anspruch nimmt. Individualisierung des Trainings kann diese Zeitspanne verkürzen. Denn ein Spieler muss dadurch nicht mit dem Komplex der mannschaftlichen Abläufe konfrontiert werden, er muss sich nur auf seine Rolle konzentrieren. Mit der Zeit können individuell vorbereitete Abläufe und technisch-taktische Elemente im großen Ganzen zusammengeführt werden. Wenn die individuelle Basis gelegt ist, kann das den Gesamtprozess beschleunigen. Das heißt, dass eine Erfolg versprechende Verbesserung früher in einer Saison zu Punkten führt oder dass ein Ausbildungsprozess bei Junioren früher in guten Leistungen mündet.

Geburtenschwächere Jahrgänge

Die geburtenschwachen Jahrgänge betreffen die Ausbildung von Talenten. Weniger Geburten führen zu weniger für den Fußball verfügbaren Personen und damit zu einer in absoluten Zahlen betrachtet geringeren Anzahl an Talenten. Gepaart mit einer Vielzahl an partikularen Interessen, Konkurrenzangeboten und einer Verarmung der Bewegungswelt von Kindern folgt daraus eine deutliche Einengung des Talentpools. Will ein Trainer oder Verein aber mit den Besten arbeiten, muss er ihren persönlichen Interessen zumindest insoweit entgegenkommen, dass das Talent ganz konkrete Perspektiven für sich selbst geboten bekommt. Auch das geht nur über eine individualisierte Betrachtung der Spieler.

Entwicklung sozialer und personaler Aspekte

Auch die außersportliche Entwicklung und die der Persönlichkeit sind Erfordernisse, die im Talentbereich unumgänglich sind. Schon aus der Verantwortung heraus, die man für seine Schützlinge hat – denn nicht jeder talentierte Spieler, der es vielleicht sogar in die U23 eines Bundesligavereins schafft, kann später Profi werden. Hinsichtlich der sportlichen Leistungsfähigkeit stehen die

Entwicklung von Teamgeist, Stressresistenz, Kreativität, Verantwortungsgefühl und Verlässlichkeit, um nur einige dieser sozialen und personalen Kompetenzen zu nennen, auch im Eigeninteresse des Trainers. Auch die Ausbildung dieser Kompetenzen kann nur aus einer individualisierten Betrachtungsweise entstehen.

Weitere Einflussfaktoren erfordern Individualisierung

Die oben genannten zentralen Gesichtspunkte sprechen deutlich für eine Individualisierung des Trainings. Es gibt darüber hinaus aber noch zahlreiche weitere Randerscheinungen, die in die gleiche Richtung deuten. So verlangt die Veränderung des Schulsystems mit verkürzten Ausbildungszeiten ihren Tribut, indem ein junger Spieler im Leistungsbereich den gleichen schulischen Anforderungen in deutlich verkürzten Ausbildungszyklen genügen muss. Oder andersherum betrachtet: er muss mehr lernen. Wegen des nötigen Mehraufwandes geht Zeit für den Fußball verloren. Daher ist ein individuell abgestimmtes Training nötig. Es gibt noch weitere ähnliche Einflussfaktoren in unserer Gesellschaft der pluralisierten Lebensstile.

Generelle Ansatzstellen zur Individualisierung

Wer für sich die Notwendigkeit eines individualisierten Trainings erkennt, steht vor der Frage, an welchen Schrauben er denn nun drehen kann. Auch zu den Ansatzstellen und Methoden der Individualisierung kann man in einem Modell der Dreiecksbeziehung arbeiten.

Grundlegende Einzel-Komponenten

Zur verstärkten Individualisierung in einem Verein oder einer Mannschaft können gewisse Grundkomponenten herausgefiltert werden. Zum Beispiel im physischen Bereich die Kraftwerte, oder im psychologischen Bereich die Wahrnehmung. Für diese Fälle gibt es ein sehr ausdifferenziertes Spektrum an Fachleuten. Um in den obigen Beispielen zu bleiben: Die Kraftwerte bildet der Athletiktrainer aus, die Wahrnehmung der Sportpsychologe.

In Zukunft kann die Realität vielleicht schon bald virtuell abgebildet werden, in der dann typische Spielsituationen nachempfunden werden, um sie mit ihren Musterlösungen zu trainieren. Einige Lehrstühle forschen bereits zu diesen Möglichkeiten, wodurch sich die Angebotspalette und Zahl der Spezialisten noch erweitern könnte.

Ansatzstellen der Individualisierung

Funktion

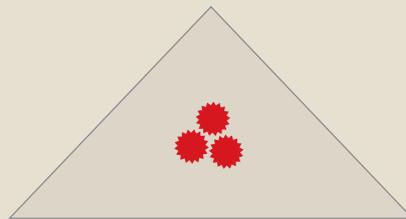
- » unterschiedl. Spielpositionen
- » taktische Aufgaben
- » etc.

Grundlagen

- » Kraft
- » Wahrnehmung
- » etc.

„Komplexes“ Zusammenspiel

- » Entscheidungstraining
- » etc.



Zusammenspielende Komponenten

Der zweite Ansatzpunkt bezieht sich auf die Interaktion mehrerer Punkte miteinander, unter denen ein komplexes Zusammenspiel entsteht. In einer Spielsituation muss zum Beispiel ein Stürmer mit dem Rücken zum Tor mit einer guten Wahrnehmung die Konstellation, in der er sich befindet, schnell erkennen. Diese muss er mit seiner Orientierung kombinieren, um auch nicht wahrnehmbare Faktoren zu berücksichtigen (z. B. wo genau befindet sich das Tor im Rücken?). Für diese Situation benötigt der Spieler taktisches Vorwissen, das er abrufen kann, sowie Wenn-Dann-Strategien, die ihm helfen, unter Stress Entscheidungen zu finden: Welchen Laufweg soll er wählen, wie muss er ein mögliches Zuspiel mitnehmen, was könnte die Folgeaktion sein? Der Trainer kann das Entscheidungshandeln in dieser Situation verfeinern. Er muss im Training Aufgaben wählen, in denen genau diese Komponenten beinhaltet sind.

Funktion im Mannschaftsgefüge

Ein dritter Einflussfaktor für Spielleistung und damit auch für Individualtraining ist die Funktion, die ein Spieler in der Mannschaft einnimmt. Ein Führungsspieler muss zusätzliche Aufgaben erfüllen, auf die man ihn vorbereiten kann. Ein besonders guter Freistoß- oder Strafstoßschütze trainiert ebenfalls individuell für seinen besonderen Part im Spiel, was übrigens kein allzu neues Argument für die Notwendigkeit individuellen Trainierens sein sollte. Soll ein Spieler flexibel einsetzbar sein, etwa von der rechten Außenverteidigerposition auf die Sechserposition umpositioniert werden, ist fraglich, ob er dann nicht in den ersten beiden Kategorien individuell verbessert werden muss: Benötigt er eine Neuausrichtung seiner Grundlagen des Spiels? Muss er für die neue Position eine andere Art des komplexen Zusammenspiels in der Gruppe erlernen? Diese Überlegungen muss ein Trainer leisten, um den einzelnen Spieler auf die Stufe zu bringen, die er benötigt, um das vorgesehene System verbessert umsetzen zu können.

Konkrete Ansatzstellen zur Individualisierung

Aus sportpsychologischer Sicht gibt es nun vor allem drei Ansatzpunkte, mit denen der Trainer individualisierend arbeiten kann. Es sind

- » die Wahrnehmung,
- » die Kommunikation und
- » die Motivation bzw. Zielsetzung.

Diese Aspekte sind nicht chirurgisch voneinander zu trennen, sondern zeigen Wechselwirkungen. Menschen lernen individuell und nehmen Informationen auf unterschiedliche Art und Weise auf. Manche Spieler suchen das Gespräch mit dem Trainer, bei anderen reicht schon eine anerkennende Geste. Und auch hinsichtlich der Motivation und Zielsetzungen können die einzelnen Beweggründe sehr weit voneinander abweichen. So individuell wie die Bedürfnisse der Spieler, können auch die Unterschiede innerhalb des Funktionsteams sein.

Aufgaben und Entwicklungsziele

Individualisiertes Lernen zu ermöglichen bedeutet individuelle Anforderungen und Aufgaben zu definieren und ins Training zu transportieren. Natürlich gibt es auch mannschaftsbezogene Anweisungen, doch auch darin können die (positions-)spezifischen Aufgaben des Einzelnen klar formuliert werden. Der einzelne Spieler möchte wahrgenommen werden, sodass seine Wichtig- und Wertigkeit für das Gesamtkonstrukt offensichtlich wird.

Ähnlich verhält es sich mit dem Einsatz von Entwicklungszielen. Nicht nur der Trainer, sondern auch der Spieler sollte eine klare Vorstellung davon haben, wo er in drei bis fünf Jahren sowohl sportlich als auch persönlich stehen möchte. Dazu ist es für den Spieler wichtig, sich über den Trainer zu informieren, von dem er betreut werden soll: Wie kann er mich entwickeln, wie kann er mich fördern? Im Idealfall haben Trainer

und Spieler eine Zielvereinbarung, die die Perspektiven von Entwicklungsinhalten und -dauer aufzeigt.

Positionsspezifika

Durch Positionsspezifika werden Aufgaben und Ziele passend abgestimmt. Denn jedes Positionsprofil, angeglichen auf den jeweiligen Spielertyp, beinhaltet Aufgaben im Spiel und deren Lösungsmöglichkeiten. Abgestimmt mit den Fertigkeiten und Fähigkeiten des Spielers ergibt sich daraus ein individuelles Profil, das den Spieler nicht unbedingt auf genau die eine Position reduziert, sondern eine Auswahl an möglichen Positionen ergibt (vgl. aktuell Lahm).

Instruktion und Feedback

Die Fähig- und Fertigkeiten des Spielers müssen glaubhaft kommuniziert werden, um dem Spieler einen realistischen Eindruck von seinen Aufgaben zu vermitteln (Instruktion), und darüber, wie er sie gelöst hat (Feedback). Dabei ist der Zeitpunkt der Rückmeldung variabel. Sie kann abseits des Platzes, im hektischen Spiel, im Training stattfinden. Diesen Situationen muss die Kritik angepasst sein, ebenso wie der Person. Denn personenspezifisch ist darauf zu achten, wer welche Ansprache, welche Form der Kritik, welche nonverbalen Gesten wie auffasst. So hat die Sprache, genau wie das Feedback, auch eine individuell interkulturelle Komponente, die Rücksicht auf individualisierte Informationsverarbeitung und Lernprozesse nimmt.

Individualisierte Kommunikation

Jeder Mensch möchte geachtet, respektiert und wertgeschätzt werden. So schätzen es auch Spieler, wenn der Trainer sie nicht nur als Fußballer sieht, sondern auch Interesse an persönlichen Dingen abseits des Sports zeigt. Eine SMS im Krankheitsfall oder eine kurze Frage bezüglich des neuen Arbeitsplatzes signalisieren dem Spieler eine große Wertigkeit. Und dieses Wissen kann dem Trainer natürlich auch in der Leistungsanalyse oder im Einzelgespräch nutzen. Er kann das Wissen über die persönliche Motivation eines Spielers bei der Ansprache vor dem Spiel berücksichtigen. Er kann einen besonders nervenstarken Spieler zum Strafstoßschützen einteilen oder einen besonders unsicheren Spieler mit konkreten Teilaufgaben im Spiel zu einer souveränen Leistung leiten. Wertschätzung gelingt am Besten durch Authentizität. Das, was man in Worten und auch nonverbal zum Ausdruck bringt, muss stimmig sein. Dabei können Ironie und Sarkasmus sehr gefährlich sein, weil sie in ihrer Aussage nicht klar und selten wohlwollend sind. Spitznamen können in diesem Zusammenhang ebenfalls problematisch sein, weil nicht jeder Spitzname auf einer positiven Eigenschaft oder Herkunft beruht und demzufolge auch eine schädliche Eigendynamik innerhalb der Gruppe entwickeln kann.

Beziehungsbildung

Aus der Sozialpsychologie ist bekannt, dass Gemeinsamkeiten Sympathien schaffen. Gemeinsamkeiten fördern einen Bezug und eine Beziehung zueinander. Die Beziehungsbildung wirkt sich direkt darauf aus, wieviel von dem Potenzial eines Spielers auf dem Platz abgerufen werden kann! Um mit Spielern auf dieser Ebene zusammenarbeiten zu können, muss der Trainer zunächst Zeit investieren und mit ihnen sprechen und auch Gespräche untereinander fördern – damit Gemeinsamkeiten überhaupt erst erkannt werden können.

Daneben gestalten Menschen ihre Beziehungen so, dass möglichst ein Gleichgewicht zwischen Geben und Nehmen herrscht und finden zumeist jene Personen nett, von denen sie das Gefühl haben, dass sie auch etwas zurück bekommen. Dieses angestrebte Gleichgewicht gestaltet den Umgang mit Egoisten nicht einfach und ist auch bei der Teamzusammensetzung nicht unerheblich. Will man jedoch ein leistungsstarkes, heterogenes, kreatives Team, dann muss man sich die



Mühe machen, auch solche Personen richtig zu packen und sie zu integrieren, um von ihrer Eigenart profitieren zu können.

Heterogenität

Spieler unterscheiden sich unter anderem in Erfahrung und Alter, in Interessen und Motiven und im kulturellen Hintergrund. Dadurch ist der Horizont heterogener Gruppen größer und sie können sich kreativer zeigen, als homogene Gruppen. Darüber hinaus schaffen heterogene Gruppen eine Lernatmosphäre, in der jeder vom anderen lernt. Die Sorge, dass Stärkere im Umgang mit Schwächeren an Leistungsfähigkeit verlieren würden, ist falsch. Vielmehr lernen sie, indem sie andere anleiten und so neue Perspektiven ihres eigenen Tuns entwickeln („lernen durch lehren“). Dazu kommen sie in Situationen, Verantwortung zu übernehmen, was die Ausbildung der vielfach vermissten Führungsspieler fördert. Und das funktioniert vor allem in heterogenen Gruppen.

Die Arbeit mit heterogenen Gruppen erfordert vom Trainer aufgrund der Vielfältigkeit ein hohes Maß an Toleranz und auch Geduld, um die Integration aller Individuen zu gewährleisten. Er muss sich in gewissen Situationen auch selbst hinterstellen können, um der Gruppe Verantwortung, Kreativität und Erfolge zu ermöglichen. Im Trainingsalltag sind daher selbst ganz gewöhnliche Vorgänge kritisch zu hinterfragen.

Herausforderungen bei der Individualisierung

Zum Thema der Individualisierung gibt es jedoch auch einige Herausforderungen zu beachten, die dem Trainer die Arbeit nicht unbedingt erleichtern.

Ich-AGs

Die erste Herausforderung, die sich vor allem im Profibereich ergibt, ist der Umgang mit den „Ich-AGs“. Spieler schauen zunächst auf ihren Einsatz, ihren Profit und ihre Interessen. Aus der bekannten „win-win-Situation“, in der beide Seiten profitieren, sollte nicht zu oft die einseitige „I-win-Situation“ entstehen, die ab einem bestimmten kritischen Punkt das ganze System aushebeln kann. Andererseits muss der Trainer überlegen, wie viele Ich-AGs seine Mannschaft und das taktische System vielleicht doch vertragen, da die Mannschaft auch in bestimmten Situationen von ichbezogenen Spielern profitiert.

Unwuchten

Entstehen Unwuchten, die sowohl von internen als auch aus externen Quellen herrühren können, gerät das gemeinsame Ziel in Gefahr. Ein Beispiel: Ein gemeinsames Ziel, das vom Motivationspezialisten angefeuert hochmotiviert angegangen

wird, kann auch dazu führen, dass aufgrund der Emotionalisierung die taktischen Anweisungen in den Hintergrund geraten. Das Gleichgewicht ist gestört, das Ziel, die Begegnung zu gewinnen, kann dadurch trotz bester Vorsätze verfehlt werden.

Neben dieser intern verursachten Unwucht ist ein Beispiel für eine externe Wirkung die Ernennung eines Führungsspielers, die dessen Mitspieler als Ausflucht nutzen. Obwohl der Gedanke, eine förderliche hierarchische Struktur aufzubauen, richtig sein kann, können Spieler ohne besondere „Führungsaufgaben“ jegliche Verantwortung von sich schieben und alleine auf den Führungsspieler abwälzen. Alle Maßnahmen des Trainers müssen daher permanent in ihrer Wirkung beobachtet werden, um ein förderliches Gleichgewicht innerhalb der Gruppe zu erhalten.

Entscheidungsfreiheit

Fast jeder Trainer möchte mündige Spieler, die schnell und sicher entscheiden können. Damit muss er allerdings auch umgehen können, da auch die Gefahr der Nichtbeachtung von Anweisungen bzw. von Widerworten besteht. Wenn der Spieler Selbstverantwortung übertragen bekommt, hat er die Freiheit selbst zu entscheiden. Diese Freiheit kann jedoch auch ein Nachteil sein, wenn sie hemmend wirkt und Angst vor Fehlentscheidungen entstehen lässt. In der Psychologie spricht man dann von einem „choice overload“ (Auswahlüberlastung). Der Spieler hat aufgrund der vielen Wahlmöglichkeiten Probleme, eine Entscheidung zu treffen. In diesem Zusammenhang gibt es verschiedene Entscheidungstypen: Zum einen den „Maximierer“, den Spielertyp, der erst alle Informationen haben muss, und letztendlich aufgrund der vielen Alternativen mit der getroffenen Entscheidung unzufrieden ist. Andererseits den Spielertyp, der immer nach dem gleichen Lieblingsmuster entscheidet. Die Gefahr bei ihm besteht darin, dass die Gegner dieses Muster erkennen und sich darauf einstellen. Der dritte Entscheidungstyp möchte lieber gar nicht mehr entscheiden und gibt die Verantwortung ab.

Risikokompetenz

Die Spieler müssen also lernen, mit Verantwortung und Risiko umzugehen. Im Fußball gibt es keine Sicherheit im eigentlichen Sinne, die Situationen verändern sich laufend. Das bedeutet für die Trainingsarbeit, dass nur Grundmuster einstudiert werden können, in denen nur ein kleiner Teil der Entscheidungsmöglichkeiten aufgezeigt werden kann. Wenn die Spieler Verantwortung übertragen bekommen, um im Spiel auf die situative Gegebenheit eigenständig zu reagieren,

Herausforderungen bei der Individualisierung



dann gehen sie immer ein Risiko ein und machen zwangsläufig auch Fehler.

Selbstverantwortlichkeit

Daher spielt der Umgang mit Fehlern eine ganz wichtige Rolle. Eine sofortige Sanktion würde jede Risikobereitschaft erlöschen. Um die Risikobereitschaft optimal trainieren zu können, müssen die Rahmenbedingungen allerdings auch stimmen. Der Spieler darf nicht das Gefühl haben, durch einen Fehler seine Position innerhalb der Mannschaft zu gefährden. Deshalb brauchen die Spieler auch Zeit und Raum, um vielleicht auch unentdeckt Fehler machen zu können. Und wenn sie eine gewisse Sicherheit erlangt haben, können weitere Prozesse integriert werden.

Die Individualisierung bietet die Möglichkeit, dem Einzelnen Aufgaben zu geben, in denen er die Chance hat, Fehler zu machen, aber auch daraus zu lernen und einen Schritt nach vorne zu machen. Damit belohnt er sich selbst, wie man aus den Neurowissenschaften weiß: Durch Erfolgserlebnisse werden im Gehirn bestimmte Stoffe wie Dopamin ausgeschüttet, die Glücksgefühle hervorrufen. So weckt der Lernerfolg ein ganz besonderes persönliches Befinden, das der Spieler erneut anstreben will.

Schnittstellen im Trainerteam

Neben der Position des Cheftrainers gibt es noch weitere Träger, die sich um die Leistungssteigerung der Mannschaft und des Einzelnen kümmern. So existieren Schnittstellen zum Fitnesstrainer, der in anderen Bereichen mit den Spielern sehr spezifisch arbeitet (z. B. im Reha-Training) und dadurch auch die Zeit und die Möglichkeit hat, sehr individuell auf den Spieler einzugehen.

Ein anderes Beispiel ist der Co-Trainer, der oftmals eine größere Nähe zu den Spielern hat als der Cheftrainer und dadurch ein breiteres Wissen und detailliertere Kenntnisse über die Persönlichkeiten in der Mannschaft erlangt. Daneben arbeiten auch Mentaltrainer oder Teampsychologen, die sowohl im Teambuildingsprozess die Mannschaft formen, als auch in Einzelgesprächen die individuellen „Rädchen“ wieder justieren.

Die Vorbereitung der Torhüter auf das nächste Spiel wird schon lange sehr individuell praktiziert. Neben der Videoanalyse der gegnerischen Stürmer bekommen sie oftmals auch ein Playbook, in dem zum Beispiel Informationen über mögliche Elfmeterschützen und deren Lieblingsecke zu finden sind. Diese Erkenntnisse werden in einem nächsten Schritt im Training simuliert, um den Torwart auch praxisnah auf die Situationen

vorzubereiten und ihm Sicherheit zu geben. Eine weitere Vorbereitungsmöglichkeit für den Torhüter besteht im mentalen Training, in dem mögliche Situationen schon im Kopf durchgespielt und Wenn-Dann-Strategien entwickelt werden. Oliver Kahn zum Beispiel begann sich mental Donnerstagabend auf ein Samstagsspiel vorzubereiten.

Am Beispiel der Torhüter stellt sich die Frage nach individualisiertem Training daher in die andere Richtung: Sollte der Torwart nicht häufiger ins manchafts- und gruppentaktische Training mit eingebunden werden? Angesichts der gestiegenen und breiter gefächerten Aufgaben eines heutigen Torhüters könnte dieser Schritt nötig sein. Um zum Beispiel die Abstimmung mit der Viererkette oder im Spielaufbau zu verbessern. Dabei wäre natürlich nicht nur der Cheftrainer, sondern auch der Torwarttrainer als Bindeglied gefragt.

Rahmenbedingungen für Individualisierung

Für das individualisierte Training müssen Ressourcen zur Verfügung stehen. Zum ersten ist da die Trainingshäufigkeit, die einen zeitlichen Rahmen vorgibt. Bei drei oder vier Einheiten in der Woche ist es schwierig, differenzierter zu arbeiten. Gerade auch, wenn kein Funktionsteam zur Verfügung steht, denn die Anzahl der Trainer ist die personelle Komponente, die die Möglichkeit des Individualtrainings limitiert. Daher spielt auch der finanzielle Rahmen eine Rolle, der direkt auf die personalen Möglichkeiten einwirkt. Eventuell geben die finanziellen Gegebenheiten aber zumindest Freiraum für punktuelle Maßnahmen, z. B. in der Vorbereitungsphase.

Fazit

Die Individualisierung ist unverzichtbar, da alle kleinen „Rädchen“ optimiert werden müssen. Dabei müssen spezifische Aufgaben und Anforderungen gestellt werden, die sowohl für den einzelnen Spieler, als auch für einzelne Gruppen innerhalb der Mannschaft gelten. Dabei muss man jedoch stets im Gesamtsystem denken, auf das der Trainer alle Maßnahmen letztlich ausrichten muss. Die Individuen und ihre entsprechenden Aufgaben müssen schließlich optimal zusammen passen!

Darüber hinaus ist Individualisierung mehrperspektivisch. Das bedeutet, neue Erkenntnisse sollen nicht nur an schon gespeichertes Wissen angegliedert (Assimilation) werden, sondern auch das gesamte System verändern (Akkommodation). Das wäre die große Kunst in der Entwicklung: Denkmuster im Kopf der Spieler so zu verändern, dass sie auf ein höheres Niveau kommen, neue Möglichkeiten entdecken und Lust entwickeln, an diesen zu arbeiten. <