

Konfliktmanagement

Kapitel 4

- ▶ Wie kann ich meinen Sportlerinnen und Sportlern bei außersportlichen Konflikten helfen?
- ▶ Was kann ich tun, wenn meine Sportlerinnen und Sportler untereinander Konflikte haben?
- ▶ Was mache ich, wenn meine Athletinnen und Athleten mit mir oder anderen Trainerinnen bzw. Trainern Konflikte haben?

Einführung:

Konflikte frühzeitig wahrnehmen und bewältigen

Wie in jedem anderen Lebensbereich sind auch im Sport Konflikte unvermeidlich. Ob Stress in der Familie, der mit ins Training gebracht wird, Streit unter Athletinnen und Athleten selbst oder gar ein Konflikt mit der Trainerin oder dem Trainer: Wenn Auseinandersetzungen ungelöst bleiben, können sie nicht nur die Leistungsfähigkeit von Leistungssportlerinnen und Leistungssportlern herabsetzen, sondern ein ganzes Gruppenklima beeinträchtigen.

Es ist daher vor allem Aufgabe der Trainerinnen und Trainer, schwelende oder ungelöste Konfliktsituationen zu erkennen, konstruktiv und professionell aufzulösen sowie mögliche Konfliktherde von vornherein zu minimieren. Kenntnisse über Konfliktgründe, Konfliktmechanismen und Lösungswege helfen dabei, die Stimmung und Motivation bei den Trainierenden genauso wie im Trainerstab dauerhaft aufrechtzuerhalten.



Wie entstehen Konflikte im Sport?



Der Kontext des Sports ist geprägt von sozialen Interaktionen: Sportlerinnen und Sportler kommunizieren nicht nur mit Trainerinnen und Trainern, sondern auch mit Schiedsrichterinnen und Schiedsrichtern, Funktionären, Eltern oder Freundinnen und Freunde. Soziale Interaktionen beinhalten dabei stets die Gefahr von unterschiedlichen Interessen, Erwartungen und Einstellungen, die letztlich in einem Konflikt enden können.

Im schlimmsten Fall beeinflussen Konflikte im Sport die Leistung, die sozialen Beziehungen, vor allem aber die psychische Gesundheit von Athletinnen und Athleten sowie Trainerinnen und Trainern negativ. Der richtige Umgang mit Konflikten zählt daher zu den wichtigsten Aufgaben. Um Konflikte zu erkennen und geeignete Lösungswege zu finden, ist ein theoretisches Wissen um Merkmale, Arten und Typen von Konflikten von hoher Bedeutung.

Konflikte entwickeln sich, wenn sich Motive, Bedürfnisse, Wünsche, Interessen, Ziele, Emotionen oder Verhaltensweisen in unvereinbarer Weise gegenüberstehen und zu konträren Handlungsstrebungen und Verhaltensweisen führen. Diese Konfliktsituationen können zwischen zwei Personen auftreten (interpersonelle Konflikte), im Inneren einer Person ablaufen (intrapersonelle Konflikte) oder zwischen mindestens zwei (Teil-) Gruppen entstehen (Gruppenkonflikte) (vgl. Bauer, 1991).

Konflikte führen zu hohen Erregungs- und Spannungszuständen bei den beteiligten Personen und werden je nach Ursache, Dauer und Intensität als belastende Stressfaktoren wahrgenommen, die viel mentale und körperliche Energie kosten. Sie haben daher nicht nur Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit der Sportlerinnen und Sportler, sondern beeinflussen im großen Maße das individuelle Wohlbefinden und die psychische Gesundheit.

Grundsätzlich wird zwischen echten und unechten Konflikten unterschieden (vgl. Baumann, 2006):

- ▶ **Echte Konflikte** dienen als „Mittel zum Zweck“, um eigene Ziele, Erwartungen oder Interessen durchzusetzen oder zu vereinbaren. Sie bieten häufig vielfältige Lösungsmöglichkeiten, da beide Streitparteien eine gewinnbringende Einigung anstreben. Der Konfliktgegenstand ist in diesem Fall auch die Konfliktursache.
- ▶ **Unechte Konflikte** dienen lediglich zur Entladung der inneren Spannung, die ihren Ursprung in einer anderen Situation hat, aber dort nicht abgebaut werden kann. Sie entstehen nicht durch gegensätzliche Meinungen der Konfliktpartner und führen daher selten zu einer sinnvollen Lösung.



INFO

Außersportliche Konfliktsituationen

Die Liste möglicher außersportlicher Konfliktsituationen ist lang. Für Athletinnen und Athleten gehören dazu vor allem Unstimmigkeiten mit der Vereinsführung, mit den Medien oder den Fans. Auf der persönlichen Ebene zählen dazu Streitigkeiten mit den Eltern, der Familie, der Partnerin bzw. dem Partner oder mit Freunden.

Unechte Konflikte: Gefahr für das Mannschaftsklima

Sowohl die echten, häufiger jedoch die unechten Konflikte können eine große Herausforderung für Trainerinnen und Trainer darstellen: So bringen Athletinnen und Athleten oft außersportliche Konflikte, z. B. Ärger mit der Partnerin bzw. dem Partner oder Streit im Elternhaus, mit ins Training oder in den Wettkampf. Ein solches Hereintragen eines externen Problems in eine Trainingsgruppe oder Mannschaft ist besonders schwierig, da der Konflikt nicht in einer direkten Auseinandersetzung mit der anderen Konfliktpartei gelöst werden kann. Stattdessen existiert die Gefahr, dass sich die bestehenden inneren Spannungszustände der Sportlerin oder des Sportlers innerhalb der Gruppe durch unbedeutende Auslösesituationen entladen und wie in einer Kettenreaktion neue soziale Konflikte mit Trainingspartnerinnen und Trainingspartnern, Mitspielerinnen und Mitspielern sowie Trainerinnen und Trainern hervorrufen (Konfliktkette).

Aufgabe der Trainerin bzw. des Trainers ist es, diese Situationen frühzeitig zu erkennen und durch geeignete Maßnahmen die Entladung von unechten Konflikten oder gar die Entstehung einer Konfliktkette zu vermeiden.

Konflikte erkennen und umwandeln

In den meisten außersportlichen Konflikten können gerade die Trainerinnen und Trainer eine besondere neutrale und externe Rolle einnehmen. Je nach Vertrauensbeziehung können sie daher als Mediatorinnen und Mediatoren oder Vermittlerinnen und Vermittler agieren und so zur Konfliktreduktion beitragen.

Um diese Position einnehmen zu können, müssen Trainerinnen und Trainer ihre Athletinnen und Athleten und ihre Eigenschaften kennen und aufmerksam sein gegenüber ungewöhnlichen Verhaltensweisen ihrer Schützlinge. Nur so können sie Stimmungsänderungen (z. B. Reizbarkeit, häufiges Weinen, aber auch Überaktivität oder mangelnde Konzentration) und mögliche Konflikte frühzeitig bemerken und sich als Zuhörerin bzw. Zuhörer anbieten. Zudem bietet der Sport mit anstrengender körperlicher Aktivität eine Möglichkeit, Spannungsentladungen abzuleiten und bestenfalls in Leistung umzuwandeln.

FAZIT

Keine Athletin und kein Athlet ist davor geschützt, Konflikte außerhalb des Sports, z. B. mit der Familie, ins Training oder in den Wettkampf zu tragen. Die Folge können Konfliktentladungen sein, die das Gruppenklima erheblich beeinträchtigen. Trainerinnen und Trainer beugen dem vor, indem sie Konflikte frühzeitig erkennen und gegensteuern.

Konflikte untereinander:

Wenn Athletinnen und Athleten im Streit liegen

Wo unterschiedliche Sportlerinnen und Sportler mit eigenen Charakteren und Erwartungen in einem Team aufeinandertreffen, bleiben Streitigkeiten nicht außen vor. Konflikte innerhalb einer Mannschaftsstruktur oder Trainingsgruppe bergen jedoch die Gefahr, das Mannschafts- und Leistungsklima negativ zu beeinflussen oder gar erheblich zu stören. Konflikte können dabei wie folgt auftreten:

- ▶ zwischen zwei Personen, z. B. zwei Athletinnen und Athleten (interpersoneller Konflikt),
- ▶ zwischen zwei (oder mehr) Gruppierungen, z. B. den Stammspielerinnen und Stammspielern und den Ersatzspielerinnen und Ersatzspielern (Gruppenkonflikt).

Im Gegensatz zu Widersprüchen innerhalb einer Person (intrapersoneller Konflikt) werden diese Konflikte häufiger verbalisiert oder physisch ausgetragen. Sie sind daher oft schon in ihren Anfängen zu beobachten und ermöglichen so im günstigsten Fall ein frühes Eingreifen.

Für beide Konflikttypen lassen sich typische Konfliktsituationen beschreiben. Typische Konflikte in Teams entstehen aufgrund unterschiedlicher

Persönlichkeitsmerkmale, durch unterschiedliche Zielsetzungen und Motive sowie durch unterschiedliche Anforderungen an die Sportlerinnen und Sportler und der wahrgenommenen Ungleichbehandlung (vgl. Trosse, 2003). Das Wissen um diese typischen Konfliktsituationen und ihre Merkmale kann Trainerinnen und Trainern einer Sportgruppe helfen, Kontroversen frühzeitig zu erkennen und passende Maßnahmen zu ergreifen.

Konflikte durch unterschiedliche Persönlichkeitsmerkmale

Jede Athletin und jeder Athlet ist anders und hat (glücklicherweise) individuelle Stärken und Schwächen. Unterschiede in Alter, Bildungsgrad, Nationalität, Lebensweise und Charakter können aber innerhalb einer Gruppe zu Konflikten führen. Das Resultat der Differenzen in diesen Merkmalen ist häufig ein Sympathiekonflikt, sodass sich die gegenüberstehenden Personen oder Parteien oft auch außerhalb des Sports „nicht riechen“ können.

Oft ist dies auch Ursache für die Entstehung anderer Arten von Konflikten, wobei die meisten dieser Konflikte auf Vorurteilen und Unwissen basieren. Daher ist es in vielen Fällen schon ausreichend, wenn die Trainerin oder der Trainer Maßnahmen einleitet, die dazu beitragen, dass sich die Athletinnen und Athleten besser kennenlernen können. Hierzu gehören gemeinsame Aktionen außerhalb des Sports und Teambuilding-Maßnahmen.



Konflikte durch unterschiedliche Zielsetzungen und Motive

Sportlerinnen und Sportler bringen ihre eigenen Motive und Ziele für die Ausübung ihrer Sportart mit. Differenzen und Auseinandersetzungen entstehen insbesondere dann, wenn die Erreichung dieser Ziele gefährdet oder die Motive oder Gründe zweier oder mehrerer Parteien nicht miteinander vereinbar sind.

Als konfliktvorbeugende Maßnahme ist es hilfreich, wenn Trainerinnen und Trainer die Motive und Ziele ihrer Athletinnen und Athleten kennen und mitgestalten. Für Mannschaften empfiehlt es sich, eine gemeinsame Zielsetzung zu erarbeiten und öffentlich auszugeben. Dabei sollte für alle Beteiligten klar werden, was für das Erreichen des Ziels geleistet werden muss. So lassen sich schon vorab mögliche Differenzen und damit Konfliktsituationen vermeiden oder reduzieren.

Konflikte durch unterschiedliche Anforderungen und wahrgenommene Ungleichbehandlung

Die individuellen sportlichen und persönlichen Eigenschaften der Athletinnen und Athleten machen eine differenzierte Behandlung durch die

Trainerin bzw. den Trainer erforderlich. Nur so können die Sportlerinnen und Sportler optimal gefordert und gefördert werden. Die unterschiedliche Betreuung gilt zum einen für trainingswissenschaftliche Aspekte (z. B. Prinzip der Individualisierung und Differenzierung), aber auch für Persönlichkeitseigenschaften (z. B. Umgang mit Kritik).

Unter den Athletinnen und Athleten können unterschiedliche Trainingsanforderungen sowie die unterschiedliche Aufmerksamkeit und Zuneigung aber auch zu Unzufriedenheit und Neid führen, da die Gunst der Trainerin bzw. des Trainers für sie ein wichtiges Gut ist. Die Konfliktsituation entsteht dabei oft aus Unwissenheit über die Gründe und Ursachen der „Ungleichbehandlung“, da diese von den Sportlerinnen und Sportlern häufig mit mehr oder weniger Sympathie gleichgesetzt wird („Der Trainer mag sie mehr als mich“). Um eine solche Situation zu vermeiden oder zu beruhigen, hilft es, wenn Trainerinnen und Trainer ihre Maßnahmen im Konfliktfall sachlich verständlich und konsequent gegenüber dem Team begründen und verfolgen. Dies kann sowohl gegenüber der gesamten Mannschaft geschehen, aber auch in Einzelgesprächen mit potenziellen Betroffenen.



EXKURS

Konflikte – nicht immer schädlich

Konflikte gelten gemeinhin als unerwünscht und schädlich. Dabei wird jedoch oft vergessen, dass Auseinandersetzungen gerade im Sport auch positive Folgen haben können, z. B. die Leistungsentwicklung durch Konkurrenzkämpfe um dieselbe Position in einer Mannschaft. Entscheidend für die Richtung, in die sich ein Konflikt entwickelt, ist deshalb der Umgang mit der Konfliktsituation und wie sie am Ende gelöst wird. Hier kommt es insbesondere auf die Trainerin bzw. den Trainer an, wie sie bzw. er als Führungspersönlichkeit den Konflikt in die richtige Bahn lenkt.



INFO

Vier Stufen zur Konfliktlösung: Wie Trainerinnen und Trainer Streitigkeiten beilegen

Konflikte sind nicht immer vorhersehbar, die Ursachen nicht immer deutlich bestimmbar. Das gestufte Lösungskonzept nach Trosse (2003) kann helfen, Konflikte aufzuspüren und aufzulösen:

- ▶ **1. Etappe:** Zur Klärung der Hintergründe des Konflikts sollten von allen Beteiligten möglichst unabhängig voneinander Informationen eingeholt werden.
- ▶ **2. Etappe:** Die unterschiedlichen Auffassungen müssen sachlich gegeneinandergestellt und abgewogen werden. Dabei ist die Trainerin bzw. der Trainer als neutrale Autorität und Vermittlungsperson in der Verantwortung.
- ▶ **3. Etappe:** Beide Parteien sollen kritisch und selbstkritisch die Positionen überdenken und die Konfrontation reflektieren. Hierfür sollte Zeit zum Nachdenken gewährt werden, wodurch auch emotionaler Abstand erreicht und die Situation beruhigt wird.
- ▶ **4. Etappe:** Eine klare Konfliktlösung muss vereinbart werden. Dies kann durch Einsicht, Kompromiss oder eine Entscheidung seitens der Autoritätsperson erfolgen. Ist Letzteres der Fall, hilft eine Orientierung an im Vorfeld festgelegten und besprochenen Regeln, Vorstellungen und Vereinbarungen.

Generell sollten Trainerinnen und Trainer bei Auseinandersetzungen in der eigenen Mannschaft oder Trainingsgruppe Lösungen anbieten, die keine Konfliktpartei als Verlierer und Unterlegenen darstellen. So können im besten Fall beide Parteien im Konfliktprozess und -ausgang etwas Positives für sich mitnehmen. Dies hilft nicht nur dem Klima innerhalb der Mannschaft oder Trainingsgruppe, sondern auch der Persönlichkeitsentwicklung der Athletinnen und Athleten.



FAZIT

Ob zwischen Sportlerinnen und Sportlern oder Mannschaftsteilen: Konflikte innerhalb des Teams oder der Trainingsgruppe sind in der Regel wenig hilfreich für Motivation und höchste Leistungen. Egal, woher die Auseinandersetzungen stammen, Trainerinnen und Trainer sollten eine konstruktive Lösung herbeiführen, die dem Mannschaftsklima dient.

Konflikte mit dem Trainerstab:

Wenn die Trainerin oder der Trainer selbst beteiligt ist

Eine grundlegend andere Konfliktsituation entsteht, wenn die Trainerin bzw. der Trainer oder ein Mitglied des Trainerteams selbst in einen Konflikt mit einer Athletin oder einem Athleten verwickelt ist.

Obwohl die Autorität und übergeordnete Stellung der Trainerin oder des Trainers zu einer schnellen Beendigung des Konflikts führen kann, ist dies meist nicht die beste Lösung – insbesondere wenn auch in Zukunft eine kooperative Zusammenarbeit angestrebt wird.



Folgen ungelöster Konflikte

Ungelöste Auseinandersetzungen zwischen Sportlerinnen und Sportlern und dem Trainerstab haben nicht nur spürbare negative Auswirkungen auf das soziale Verhältnis innerhalb der Mannschaft, z. B. hinsichtlich Zusammenhalt und Identität. Nach Martinek (1991) werden ungelöste Konflikte auch mit folgenden negativen Mannschaftsverhaltensweisen und -eigenschaften assoziiert:

- ▶ Ängstlichkeit des Teams
- ▶ Einschränkung von Lernprozessen
- ▶ Einschätzung der Trainerin bzw. des Trainers als inkompetent durch die Athletinnen und Athleten
- ▶ Trainer-Burnout

Konflikte haben demnach sowohl Auswirkungen auf die Prozesse innerhalb des Teams oder der Trainingsgruppe als auch in großem Maße auf die Trainerin oder den Trainer selbst. Dass sich Konflikte und negatives Verhalten in einer Mannschaft oder Gruppe auch auf die psychische Gesundheit der Trainerin bzw. des Trainers auswirken können, unterstreicht, wie wichtig der richtige Umgang mit Konflikten ist. Leider ist es in einigen Bereichen, z. B. dem Profifußball der Männer, gängige Praxis, dass bei Konflikten

zwischen dem Trainerteam und den Spielerinnen und Spielern oft die Trainerin bzw. der Trainer ausgewechselt wird und damit als Verlierer aus dem Konflikt hervorgeht.

Führungsstile als Konfliktmotor

Bei der Entwicklung von Konflikten zwischen Athletinnen bzw. Athleten und dem Trainerstab spielt der Führungsstil von Trainerinnen und Trainern gegenüber der Mannschaft oder einzelnen Trainierenden eine entscheidende Rolle. Jede Trainerin und jeder Trainer hat eine eigene Vorstellung davon, wie er mit den Spielerinnen und Spielern richtig umgeht. Abhängig von den Persönlichkeitseigenschaften der Trainierenden entscheidet der Führungsstil, ob man erfolgreich zusammenarbeiten kann und sich Athletinnen und Athleten weiterentwickeln.

Unabhängig davon, welcher Führungsstil grundsätzlich angewendet wird: Konfliktpotenzial besteht immer. Trainerinnen und Trainer sollten deshalb ein Gefühl dafür entwickeln, wie ihre Sportlerinnen und Sportler in bestimmten Situationen auf welchen Führungsstil reagieren – und sie die verschiedenen Stile bestenfalls flexibel einsetzen können.



Konflikte durch Wahrnehmungsunterschiede

Neben dem Führungsstil führen häufig auch unterschiedliche sachlich-fachliche Bewertungen von sportlichen Leistungen zu Konflikten. Auseinandersetzungen dieser Art entstehen häufig aus einer Beobachtungs- und Bewertungsdifferenz zwischen Trainerin bzw. Trainer und Athletinnen und Athleten oder Außenstehenden. So kann beispielsweise eine Ersatzspielerin oder ein Ersatzspieler die eigene Trainingsleistung und die Spielleistung der Mitspielerinnen und Mitspieler subjektiv anders wahrnehmen als die Trainerin oder der Trainer und sich dadurch benachteiligt fühlen. Obwohl viele Athletinnen und Athleten den Kenntnis- und Erfahrungsvorsprung akzeptieren, sollten Trainerinnen und Trainer zur Konfliktprävention dennoch versuchen, ihre Vorgehensweisen und Entscheidungen zu erklären und möglichst objektiv zu begründen.

i

INFO

Die drei Führungsstile: Vom Leitwolf bis zum Teamplayer

Den einen, optimalen Führungsstil gibt es nicht. Je nach Persönlichkeit der Trainerin bzw. des Trainers und je nach Situation können verschiedene Führungsstile angebracht sein, um zum Erfolg zu führen. Im Allgemeinen wird zwischen drei Führungsstilen unterschieden (vgl. Gerrig & Zimbardo, 2008):

- ▶ Der **autoritäre Führungsstil** setzt auf klare Regeln von oben. Gemäß dem Top-down-Prinzip hat die Trainerin bzw. der Trainer das Zepter in der Hand und bestimmt die Abläufe. Sportlerinnen und Sportler haben wenig Raum für Eigeninitiative, aber eindeutige Zielvorgaben.
- ▶ Beim **demokratischen oder kooperativen Führungsstil** erarbeiten Trainerinnen und Trainer mit Athletinnen und Athleten ihre Ziele sowie deren Umsetzung gemeinsam. In einem Klima offener Kommunikation erhalten Sportlerinnen und Sportler Mitspracherechte und mehr Verantwortung.
- ▶ Der **Laissez-faire-Führungsstil** zeichnet sich durch einen weitgehenden Verzicht auf Kontrolle aus. Es werden keine oder kaum Regeln vorgegeben, sodass Athletinnen und Athleten eigenständig entscheiden und sich quasi selbst kontrollieren müssen.



EXKURS

**Die vier Ebenen einer Nachricht:
Wie man richtig mit Kritik umgeht**

Um professionell mit Kritik umgehen zu können, sollten sich Trainerinnen und Trainer sowie Sportlerinnen und Sportler darüber im Klaren sein, warum Kritik oft nicht so ankommt, wie sie gemeint ist. Denn nach dem sogenannten Vier-Ohren-Modell von Schulz von Thun (1981) hat jede Nachricht vier Ebenen:

- ▶ **Sachebene:** Was ist der (reine) Inhalt der gesprochenen Worte?
- ▶ **Beziehungsebene:** Wie stehen Sender und Empfänger der Nachricht zueinander?
- ▶ **Selbstoffenbarungsebene:** Was gibt der Sender von sich preis?
- ▶ **Appellebene:** Welche Handlung möchte der Sender beim Empfänger auslösen?

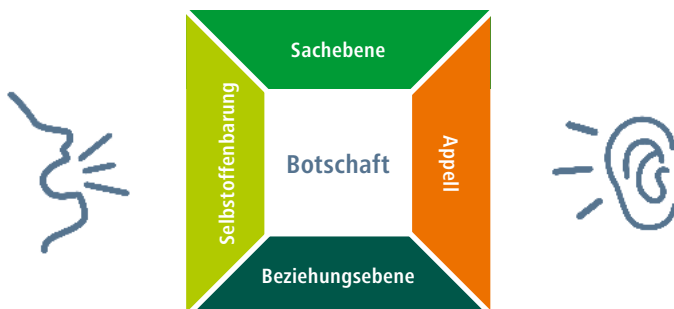
Diese vier Ebenen gelten nicht nur auf der Seite des Senders, auch der Empfänger hat vier Empfangsebenen, sozusagen vier Ohren, auf denen er die Nachricht wahrnimmt. So kann es schnell zu Missverständnissen kommen.

Ein Beispiel: Eine Handballtrainerin ruft im Spiel ihrer Kreisläuferin zu: „Beweg dich!“ Für die Trainerin kann diese Anweisung eine selbstverständliche Korrektur darstellen, die die Spielerin zu vermehrter Laufarbeit anspornen soll (Appell). Die Spielerin kann jedoch verstehen, dass sie zu langsam, zu dick, zu faul sei, dass die Trainerin sie infrage stellt, sie nicht mag und dass sie etwas Unmögliches von ihr verlangt (Beziehung). Sie kann daraufhin z. B. beleidigt reagieren und noch weniger laufen als bisher, da die Motivation sich verringert hat.

Viele Konflikte lassen sich daher vermeiden, wenn es Trainerinnen und Trainer sowie Athletinnen und Athleten gelingt, das Beziehungsohr „auszuschalten“. So wird verhindert, dass Botschaften oder Anweisungen „persönlich“ genommen werden und ein unnötiger Konflikt entsteht.

Das Vier-Ohren-Modell

(von Friedemann Schulz von Thun)


FAZIT

Nicht selten kommt es zu Konflikten zwischen Athletinnen und Athleten und ihrer Trainerin oder ihrem Trainer. Sei es der Führungsstil oder die unterschiedliche Bewertung der eigenen sportlichen Leistung: Konflikte mit Machtgefälle sind eine besondere Herausforderung für Trainerinnen und Trainer und verlangen ihnen einen besonders professionellen Umgang ab.

Tipps und Lösungen:

Was Sie als Trainerin bzw. Trainer tun können

- ▶ **1. Kennen und beobachten** Sie Ihre Athletinnen und Athleten. Vor dem Hintergrund Ihres theoretischen Wissens um Konflikte können Sie Stimmungsänderungen oder auftretende Konflikte anders bewerten und lösen. So vermeiden Sie auch Ärger in Ihrem Team oder Ihrer Trainingsgruppe und unnötige Konfliktketten.
- ▶ **2.** Bieten Sie Ihren Athletinnen und Athleten die Möglichkeit, über **außersportliche Konflikte** zu reden, und hören Sie zu. Sie können eine wichtige Rolle als Vermittlerin bzw. Vermittler von notwendiger Hilfe einnehmen.
- ▶ **3.** Sorgen Sie dafür, dass Ihre Trainierenden Zeit und Gelegenheit haben, sich besser kennenzulernen. So reduzieren oder vermeiden Sie Konflikte, die aus Vorurteilen entstehen. Organisieren Sie dazu **Mannschafts- bzw. Gruppenabende** oder andere Teambuilding-Maßnahmen.
- ▶ **4.** Üben Sie mit Ihren Sportlerinnen und Sportlern **Feedbackregeln** ein. Die sogenannte Sandwichtechnik besagt, dass die Feedbackgeberin bzw. der Feedbackgeber mit einer positiven Botschaft startet, dann das Verhalten anspricht, das sie bzw. er zu verbessern wünscht, und zum Abschluss wieder mit einem positiven Statement endet. Beispiel aus dem Handball: „Du hast schon sehr gut von der Abwehr auf den Angriff umgeschaltet (= positiv). Es wäre besser, wenn du dich dann im Nach-vorne-Laufen umschaust, damit der Torhüter dir einen langen Pass spielen kann (= Verbesserung). Mit deiner Geschwindigkeit schaffst du tolle Möglichkeiten für unser Team (= positiv).“
- ▶ **5.** Erarbeiten Sie gemeinsam mit Ihren Athletinnen und Athleten **Zielsetzungen und Erwartungen** und definieren Sie, was für das Erreichen dieser Ziele investiert werden muss. Dabei kann es sich um individuelle Ziele, aber auch um Mannschafts- bzw. Gruppenziele handeln, die Sie am besten schriftlich festhalten (lassen).





- ▶ **6.** Behalten Sie im Hinterkopf, dass unterschiedliche Aufmerksamkeit gegenüber den Spielerinnen und Spielern sowie unterschiedliche Anforderungen in Neid und Frust enden können. Versuchen Sie daher stets, Ihre **Maßnahmen**, die sich auf einzelne Trainierende beziehen, **sachlich zu begründen**. Des Weiteren können Sie in Einzelgesprächen Ihren Athletinnen und Athleten Zeit und Gelegenheit bieten, über solche Frustsituationen zu sprechen.
- ▶ **7.** Setzen Sie sich mit den **Gründen, Auswirkungen und dem Nutzen** von möglichen Konflikten auseinander, um so ein theoretisches Wissen zu erlangen, das Ihnen hilft, angepasste und erweiterte Handlungsmöglichkeiten in Konfliktsituationen zur Hand zu haben.
- ▶ **8. Reflektieren und beurteilen** Sie Ihren Umgang mit Ihren Sportlerinnen und Sportlern und Ihrer Mannschaft. Nur wenn Sie Ihre eigenen Stärken und Schwächen kennen, können Sie Ihre Verhaltensweisen verändern oder sie in den richtigen Momenten gewinnbringend und konfliktvermeidend einsetzen.
- ▶ **9.** Nutzen Sie möglichst nie Ihre **autoritäre Stellung** für Konfliktlösungen und kritische Entscheidungen. Konflikte können dadurch vermieden werden, dass die Athletinnen und Athleten Ihre Schritte und Vorgehensweisen nachvollziehen können, indem Sie diese sachlich begründen und darstellen sowie konsequent verfolgen.
- ▶ **10.** Behalten Sie immer das **Vier-Ohren-Modell** im Hinterkopf. Denken Sie daran, dass nicht jede Botschaft so empfangen wird, wie sie vom Sender gemeint ist. Besonders das „Beziehungsohr“ verhindert oft einen sachlichen Umgang mit Kritik.

Alles unter einen Hut bekommen

So wenig Druck wie möglich, so viel Druck wie nötig – Dr. Jens Rehhagel kümmert sich um den Nachwuchs bei Hannover 96.

Foto: Monika Probst, DRIVE GmbH & Co. KG



Herr Dr. Rehhagel, Sie sind Jugendkoordinator bei Hannover 96. Wie ist das Nachwuchsleistungszentrum dort aufgestellt? Wir haben hier zehn Mannschaften vor Ort, insgesamt 200 Spieler. Die Jüngsten sind neun Jahre alt, die Ältesten spielen in der U23 und gehen dann entweder – hoffentlich – in den Profibereich oder eben in den Amateurbereich.

Sind Sie eine Art „Ersatzpapa“ für die Jungs – oder wie kann man sich Ihre Aufgaben vorstellen? Ich bin kein Trainer, sondern kümmere mich um die Dinge, die außerhalb des Platzes passieren, beispielsweise um das Management. Ich bin übergeordnet für alle Mannschaften zuständig und versuche, die Abläufe zu optimieren, damit die Jungs ganzheitlich betreut werden und ihre Leistung bringen können.

Im Leistungszentrum leben die Juniorenspieler oftmals weit weg von zu Hause. Das ist in diesem Alter eine gewaltige Umstellung. Wie unterstützen Sie Ihre Schützlinge dabei? Es ist ein großer Schritt, wenn man mit 16 Jahren von zu Hause weggeht – mit dem Ziel, Bundesligaspieler zu werden. Wenn man als Verein die Verantwortung für Spieler übernimmt, muss man ihnen auch ein geeignetes Umfeld bieten und sie so betreuen, dass ihnen der Übergang nicht so schwerfällt. Wir versuchen, den Junioren ein familienähnliches Umfeld zu bieten. Bei uns sind die Jugendlichen deshalb nicht in einem klassischen Internat untergebracht, sondern in einer Art Wohngemeinschaft. Sie wohnen in Gastfamilien, die die Spieler betreuen und von uns sorgfältig ausgewählt werden. Der Übergang ist dann weicher.

Die Juniorenspieler müssen extrem hart trainieren, aber nebenher auch in die Schule gehen. Das bringt ein hohes Konfliktpotenzial mit sich ... Wenn man auf diesem Niveau Sport betreibt, liegt im Zeitmanagement ein riesiges Konfliktpotenzial. Die Jungs trainieren fast täglich, sie haben nur einen Tag in der Woche frei. Das alles muss man als 15- oder 16-Jähriger erst einmal unter einen Hut bekommen. In der Schule herrscht Druck, bei uns im Leistungssport herrscht Druck. Unsere Hauptaufgabe ist deshalb, den Druck so zu steuern, dass die jungen Spieler nicht überfordert sind. Natürlich kann man ihnen nicht den ganzen Druck abnehmen. Das wollen wir auch nicht. Aber wir möchten, dass sie mit dem vorhandenen Druck umgehen können. Wenn sie eines Tages in der Bundesliga spielen, ist der Druck immens. Darauf muss man vorbereitet sein.

Wie bereiten Sie Ihren Nachwuchs denn konkret auf diesen Druck vor? Zum Thema Konfliktmanagement holen wir uns externe Fachkräfte. Sie schulen unsere Mitarbeiter und die Trainer, wie man mit den Konflikten umgehen kann. Konfliktfähigkeit muss man erst erlernen. Das ist der große Vorteil. Hier sind Trainer und Mitarbeiter da, hier kann man die Konflikte unter Aufsicht lösen. Pädagogen und Sozialpädagogen kümmern sich außerdem um spezielle Probleme. Wenn Trainer dies alleine auch noch leisten sollten, würden wir ihnen zu viel aufbürden. Wir wollen die Jungs begleiten, können aber nicht alle Konflikte abdecken. In erster Linie machen wir Sport.

Zeitmanagement ist nur ein Beispiel für einen typischen Konflikt. Konkurrenzsituationen, Konflikte zwischen zwei Jugendlichen – welche typischen Konflikte gibt es unter dem Nachwuchs noch? Wenn Menschen zusammen sind, kommt es ab und an zu Konflikten. Manchmal werden die Jugendlichen zum Beispiel erstmalig mit Druck und Konkurrenz konfrontiert. Denn unsere Spieler kommen meist aus kleinen Vereinen, wo sie unumstritten waren. Bei uns erleben sie zum ersten Mal: Es gibt Spieler, die genauso gut sind wie sie oder sogar besser. Und dann kommt es natürlich zu Konflikten. Manchmal haben die Spieler noch nicht die Erfahrung, wie man damit umgeht. Sie müssen dies erst erlernen. Dann müssen wir einschreiten. So gut es eben geht. Denn 200 Spieler 24 Stunden am Tag zu begleiten – damit wäre jeder Verein überfordert.

Training trägt auch zur Persönlichkeitsentwicklung von Sportlern bei. Der Trainer ist dabei eine Schlüsselfigur. Was bedeutet dies für die Arbeit der Trainer im Jugendbereich? Der Trainer ist für die Spieler Hauptansprechpartner. Er ist Vorbild und Respektperson. Das heißt, er hat einen hohen Einfluss auf die Spieler. Das bedeutet auch eine hohe Verantwortung. Dem gerecht zu werden, ist eine große Aufgabe für die Trainer, gerade in den verschiedenen Altersbereichen. Man muss mit einem Spieler, der neun Jahre alt ist, anders umgehen als mit einem 19-jährigen Spieler.

Wie sollten Trainer mit Konflikten umgehen, die privater Natur sind und die Trainingssituation belasten? Auf dem Niveau, auf dem wir uns bewegen, merkt man relativ schnell, wenn jemand nur fünf Prozent nachlässt. Wenn die Ursache im privaten Bereich liegt, ist es unsere Aufgabe, zumindest Angebote zu schaffen und dem Spieler zu signalisieren: Wir können dir helfen. Dann liegt es am Spieler, diese Angebote anzunehmen und auf die Hilfe des Vereins zu vertrauen. Die Rolle der Erziehungsberechtigten können wir natürlich nicht übernehmen.

Konflikte sind eine Gefahr für das Mannschaftsklima. Welche Weiterbildungen und Kurse für Trainer würden Sie in punkto Konfliktmanagement empfehlen? Wir haben sehr gute Erfahrungen gemacht mit Fortbildungen zum Thema Kommunikation. Das ist auch auf Trainerseite stark gefragt. Außerdem empfehle ich als Arbeitsinstrumente für Trainer Übungen, die einen psychologischen Hintergrund haben – anstelle nur den reinen Torschuss zu üben.

Worauf achten Sie neben den fußballerischen Qualitäten in der Jugendausbildung von Hannover 96 noch? Wir achten immer darauf, dass die Schule an Nummer eins steht. Wir haben keinen Spieler, der im Jugendbereich nur Fußball spielt. Alle Spieler gehen in die Schule, machen eine Ausbildung oder ein Praktikum. Das ist uns enorm wichtig. Denn wir können keinem Spieler versprechen, und sei er auch noch so talentiert, dass er es in den Profibereich schafft. Daher müssen die Jungs einen Plan B in der Tasche haben. Auch auf Teamfähigkeit achten wir ganz stark, denn Fußball ist ein Mannschaftssport. Wir haben Regeln, an die man sich halten muss. Wenn man eines Tages im Profibereich spielen möchte, muss man auch eine mentale Robustheit mitbringen, sich gegen Widerstände durchsetzen, Kritik akzeptieren. Ohne Ehrgeiz und Disziplin schafft man es nicht.

Beim SV Werder Bremen und den Amateuren von Bayer Leverkusen war **Jens Rehhagel** als Spieler aktiv. Ab 1995 absolvierte er ein Studium der Sportwissenschaften an der Deutschen Sporthochschule Köln, wo er von 2001 bis 2005 auch als Dozent lehrte. 2011 erlangte er den Dokortitel. Seit Mai 2005 leitet Jens Rehhagel das Nachwuchsleistungszentrum von Hannover 96. Er besitzt die DFB-A-Lizenz.

„Die eigene Rolle immer wieder reflektieren“

Konfliktmanagement ist für **Uwe Harttgen** eine zentrale Traineraufgabe. Das erfordert eine hohe Lernbereitschaft.

Foto: Thorsten Tillmann



Herr Harttgen, Sie haben schon viele unterschiedliche Funktionen ausgeübt, als Fußballprofi, Sportpsychologe oder Sportfunktionär. Sind Sie im Laufe der Jahre gelassener geworden, wenn es in Ihrem Job mal richtig knallt? Im Laufe der Jahre habe ich die Haltung entwickelt: Je stressiger und emotionaler es wird, desto mehr versuche ich, Gelassenheit vorzuleben und mit Bedacht zu handeln. Als Spieler ist man häufig noch sehr emotional. Aber insgesamt war ich schon immer ein Typ, der in Stresssituationen eher gelassen geblieben ist.

Wo unterschiedliche Menschen gemeinsam agieren, sind Konflikte oft nicht weit. Wie wirken sich Konflikte Ihrer Erfahrung nach auf die Leistung der Athleten aus? Das ist sehr unterschiedlich, wie überhaupt Stress unterschiedlich erlebt wird. Denn jede Person bewertet Gegebenheiten subjektiv. Für den einen sind kleine Verletzungen oder Schmerzen so schlimm, dass er nicht spielen kann, für einen anderen ist das gut auszuhalten. Den einen stachelt Kritik der Fans an, der andere zieht sich eher zurück. Für die eine ist die Doppelanforderung Schule und Leistungsfußball eine positive Herausforderung, für die andere eine alltägliche Hürde. Damit man das Verhalten und Erleben der Spieler und Mannschaft verstehen und dementsprechend auch

fördern kann, sollte berücksichtigt werden, dass sie unterschiedlich mit Anforderungen und Herausforderungen umgehen.

Inwiefern ist Konfliktmanagement eine Führungsaufgabe? Insbesondere Trainer sind ja gefordert, konstruktiv und lösungsorientiert mit Konflikten umzugehen ... Konfliktmanagement ist eine ganz zentrale Aufgabe für Trainer. Wichtig ist, immer wieder Anreize zu setzen, ein positiv emotionales Lernumfeld zu schaffen, sich in die Rolle der Spieler hineinzusetzen, authentisch zu sein und auch mit seinen eigenen Emotionen und Konflikten konstruktiv umzugehen. Trainer müssen Konflikte zwischen Spielern lösen. Sie sollten sich klarmachen, dass Grenzen überschritten werden können, die über die sportliche Dimension hinausgehen. Wenn ein Spieler lächerlich gemacht wird oder sich Spieler attackieren, muss ein Trainer eingreifen. Trainer müssen dabei auch immer wieder die eigene Rolle und das eigene Wirken reflektieren. Die Aufgaben eines Trainers sind sehr vielschichtig und erfordern eine hohe Lernbereitschaft und die Aus- und Weiterbildung der eigenen Persönlichkeit.

Wer trainiert, der möchte auch spielen. In jeder Mannschaft gibt es Stammspieler und Spieler, die selten zum Zug kommen. Wie wirkt sich das auf das Mannschaftsklima aus? Entscheidend ist der Umgang mit den Spielern, die zum Kader gehören. Haben diese das Gefühl, sie sind nicht gut genug, werden ausgegrenzt oder nicht beteiligt, dann wird es Probleme geben und die Spieler sehen das als Belastung und Konflikt an. Mannschaft und Trainer sind deshalb gefordert, mit dieser Situation umzugehen. Im Laufe seiner Karriere macht jeder auch mal die Erfahrung, ausgewechselt zu werden, oder er verletzt sich. Für viele ist das nicht einfach. Die Frage ist, wie ein Trainer so etwas gestaltet. Mit Brüchen im Karriereverlauf und mit kleinen Schwankungen umzugehen, ist eine Bewältigungsaufgabe, die angegangen werden muss. Dabei ist wichtig, dass jeder Spieler das Gefühl bekommt, dass er zur Mannschaft gehört und ebenso förderungswürdig ist wie die anderen Spieler.

Aber auch diese Konstellation wird dem einen Spieler leichterfallen als dem anderen. Der Trainer hat es mit ganz unterschiedlichen Typen zu tun und sollte immer im Hinterkopf haben, dass viele Spieler erst wenig Erfahrung im Umgang mit Konflikten und Stresssituationen haben und deshalb vielleicht nicht immer „angemessen“ reagieren. Die Spieler wollen den Trainer als jemanden erleben, der souverän, gelassen und humorvoll mit Konflikten umgeht und ihnen gleichzeitig auch klarmachen kann, wo Grenzen überschritten werden.

Wie können Trainer das Mannschaftsklima positiv beeinflussen? Je positiver Trainer über ihre Athleten denken, desto besser. Trainer sollten sowohl die Stärken als auch die Schwächen der Spieler sehen. Wenn Spieler das Gefühl haben, dass die Mannschaftsleistung mehr ist als die Summe der einzelnen Fähigkeiten, dann wächst unausweichlich der mannschaftliche Zusammenhalt. Die psychosozialen Kompetenzen können wunderbar in gruppenspezifischen Zusammenhängen im Training und Spiel vermittelt und gelernt werden. Kompetenzen wie Führungsverhalten, Verantwortung, Agieren statt Reagieren, Durchsetzungsvermögen, Selbstbewusstsein, kollektives taktisches Verhalten, kooperatives und kollektives Verhalten sollten immer wieder geübt werden und als wichtige Entwicklungsaufgaben von den Spielern eingefordert werden. Je stärker dieses Zusammenwirken erlebt wird, desto höher ist die Attraktivität, in dieser Mannschaft spielen zu wollen. Der Trainer ist also gut beraten, die Aufgaben für das Mannschaftsziel klar zu definieren, ohne die Spieler in ihrer Kreativität einzuschränken.

Sie haben mehrere Jahre mit Jugendlichen gearbeitet und promovierten zum Thema „Psychologische Aspekte der Entwicklung junger Leistungsfußballer“. Wie unterscheiden sich deren Konflikte von Erwachsenen? Die meisten Jugendlichen lernen, Konflikte alleine zu lösen und nicht anzusprechen. Sie denken: Das kriege ich schon irgendwie hin. Jugendliche sind aber manchmal damit überfordert, eine konstruktive Lösung für Belastungen und Anforderungen zu finden. Das hat auch die Untersuchung in meiner Promotion bestätigt. Ob Konflikte zwischen Schule und Sport, Spieler und Trainer: Wir müssen die jungen Sportler dabei unterstützen, ihre Konflikte zu lösen. In der Phase, in der sie sich befinden, können sie nicht eigenständig ihre Belastung steuern oder ihre sportliche und schulische Karriere ohne Unterstützung gestalten. Deshalb müssen verantwortliche Personen die Spieler bei Konflikten und Spannungen unterstützen, begleiten und gegebenenfalls lenken. Das wird häufig vernachlässigt. Wenn diese altersspezifischen Entwicklungsaufgaben und Anforderungen oder Belastungen nicht bearbeitet werden, wird es immer Konflikte und Spannungen geben.

Als Fußballprofi kickte **Uwe Harttgen** unter anderem für Werder Bremen. Mit dem Verein feierte er zahlreiche Erfolge. Er gewann die Deutsche Meisterschaft, den Europacup der Pokalsieger und zweimal den DFB-Pokal. Nach seiner aktiven Laufbahn betreute der promovierte Psychologe den Nachwuchs bei Werder Bremen. Das dortige Nachwuchsleistungszentrum wurde unter seiner Leitung von der Deutschen Fußball-Liga (DFL) mit drei Sternen bewertet – die höchstmögliche Auszeichnung. Seit Anfang 2014 ist er Vorstand Sport beim Traditionsverein und Regionalligisten Rot-Weiß Essen.