



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

**IN
QA** | INITIATIVE
NEUE QUALITÄT
DER ARBEIT

Impulse für Trainer*innen und sportliche Leiter*innen

Respektvoll führen im Leistungssport

Eine Arbeitshilfe für den wertschätzenden
Umgang mit Sportler*innen



Inhalt

Vorwort

— Seite 4

Einführung: Tabuthemen Führung und psychische Gesundheit im Leistungssport

— Seite 7

Die Rolle der Führung

Fakten: Welchen Einfluss hat Führung auf die psychische Gesundheit?

— Seite 9

Merkmale guter Führung im Leistungssport

— Seite 12

Was zeichnet gute Führung im Leistungssport aus sportpsychologischer Sicht konkret aus?

— Seite 13

Respektvoll führen: handeln, statt Talente zu verbrennen

Worauf kommt es aus Trainer- und Athletensicht an, um einen wertschätzenden Umgang miteinander zu finden?

— Seite 16

Respektvoll führen und gesunde Vereinskultur – was können Trainer*innen und sportliche Leiter*innen tun?

— Seite 18

Trainer*innen sind Vorbilder: sich selbst führen können

— Seite 19

Emotionale Selbstregulation
— Seite 19

Selbstverantwortung von Athlet*innen stärken
— Seite 20

Autonomieförderung durch Trainer*innen
— Seite 21

Drop-out verhindern
— Seite 21

Welche Rolle spielt die Kommunikation?
— Seite 22

Führung und Kommunikation in Krisenzeiten

Respektvoll führen in Krisenzeiten
— Seite 23

Kurz und knapp – was Sie als Trainer*innen in Krisenzeiten tun können

— Seite 25

Quellen

— Seite 26

Impressum

— Seite 27

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



Projektleitung:



Vorwort



**Vorwort von
Sabine Pfeifer**

Die Idee für diese Broschüre „Respektvoll führen im Leistungssport“ und das gleichnamige Fachforum ist in erster Linie aus persönlichen Erfahrungen heraus entstanden, die ich bei der Begleitung meiner Kinder im Leistungssport sammeln konnte. Beide waren recht talentiert und voller Freude und Ideale mit 15 Jahren aus dem Breitensport in den wettkampforientierten Sport gewechselt. Dort durften sie, der eine im Nachwuchsleistungszentrum Fußball, meine Tochter in der Leichtathletikabteilung eines großen Sportvereins, die vielen schönen Seiten des Leistungssports und der Teamzugehörigkeit erleben. Es gab viele sportliche Höhepunkte in dieser Zeit, es ist schon etwas Besonderes, wenn man als junger Mensch Fußball in der Regionalliga oder Bundesliga spielen darf oder mit 16 Jahren Deutsche Jugendmeisterin mit der 4 x 100-m-Staffel wird.

Das tägliche Training, die langen Anfahrtszeiten zum Training oder die wenige Freizeit nimmt man dafür gerne in Kauf. Und auch wenn es mal nicht so gut läuft und ein Wettkampf oder ein Spiel verloren wird, lernt man damit umzugehen und trotz der Niederlage weiterzumachen. Erfahrungen, die für die Persönlichkeitsentwicklung junger Menschen wichtig sind und die ein ganzes Leben prägen können. Was aber so richtig wehgetan hat, war die Erfahrung, wie Trainer*innen oder der Verein mit jungen Talenten umgehen, wenn es mal nicht so gut läuft. Stilles 30-minütiges Strafsitzen in der Kabine nach einem verlorenen Spiel zum Beispiel. Oder Äußerungen der Trainingsleitung wie „Du mit deiner Scheißtechnik“ oder das Anbrüllen während eines laufenden Spiels „... was war das denn schon wieder für ein Scheißpass“ können systematisch Selbstvertrauen zerstören oder dazu führen, den Glauben an sich zu verlieren. Oder 15-jährige Spieler*innen, die sich vor dem Punktspiel übergeben müssen, weil der Druck so groß ist.

Ein anderes Beispiel ist die frühe Spezialisierung in der Leichtathletik, junge Teams werden auseinandergerissen, obwohl doch eigentlich bekannt ist, dass der soziale Rückhalt in einem Team oder einer Mannschaft sehr wichtig ist im jugendlichen Alter. Meiner Tochter jedenfalls gingen der Spaß und die Freude am Sport verloren, weil es nur noch um Leistung ging und ein Druck aufgebaut wurde, der für einen jungen Menschen auch belastend sein kann, wenn entsprechende sportpsychologische Unterstützung fehlt.

Beide Kinder treiben heute keinen Sport mehr, haben die Freude an der Bewegung verloren. In der Sportpsychologie nennt man das wohl Drop-out-Phänomen. Und es ist keine Seltenheit, es geht ganz vielen jungen Talenten so. Junge Menschen, die die Erfahrung gemacht haben, dass sie zwar talentierter sind als andere, aber den Weg in die absolute Spitze nicht schaffen werden. Und dennoch die vielen Mühen und Strapazen auf sich nehmen, weil sie Freude an der leistungsorientierten Bewegung haben und den Zusammenhalt mit Gleichgesinnten wichtig finden. Diese intrinsische Motivation, die Freude am Sport, darf nicht zerstört werden durch unangemessenes, rüdes Trainerverhalten oder ein System, das bereits im Nachwuchsleistungsbereich nur den Leistungsgedanken in den Vordergrund stellt, ohne die jungen Menschen entwicklungsorientiert, respektvoll und auch psychisch unterstützend zu führen.

Diese Handlungshilfe bietet Trainer*innen viele wichtige Impulse zum Thema Führung im Leistungssport. Wir hoffen sehr, dass dem Thema Führung dadurch künftig mehr Aufmerksamkeit gegeben wird und entsprechende Rahmenbedingungen geschaffen werden, die es Trainer*innen und Athlet*innen gleichermaßen ermöglicht, im Leistungssport zu bestehen und dabei auch psychisch gesund zu bleiben.

Mein großer Dank gilt an dieser Stelle dem Projekt psyGA (Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt), dass es uns als Betriebskrankenkasse Novitas BKK zusammen mit vielen tollen Partner*innen und hochkarätigen Referent*innen möglich gemacht hat, die Veranstaltungsreihe „Kein Stress mit dem Stress“ zum Thema „Psychische Gesundheit im Leistungssport“ sowie „Respektvoll führen“ anzubieten. Mit dem gleichnamigen Podcast und dieser Broschüre gibt es somit ein qualifiziertes und praxisnahes Unterstützungsangebot zum Thema psychische Gesundheit, das Vereine, Trainer*innen und Sportler*innen gleichermaßen nutzen können.



**Vorwort von
Marion Sulprizio**

Seit nun schon zehn Jahren bin ich als Geschäftsführerin der Initiative MentalGestärkt – Psychische Gesundheit im Leistungssport an der Deutschen Sporthochschule Köln tätig. Bei meiner Arbeit in der Koordinationsstelle berate und coache ich Athlet*innen, Trainer*innen und andere Personen aus dem Sport bei Problemen, die ihre psychische Gesundheit betreffen, oder vermittele ihnen hilfreiche Kontakte.

Selbst habe ich 30 Jahre lang recht leistungsorientiert Handball gespielt und anschließend eine Mädelsmannschaft von den Minis bis zur A-Jugend-Oberliga als Trainerin geführt. Als Trainerin wurde ich von den Eltern und Fans der Mädels manchmal aufgefordert, meine Spielerinnen doch mal „ordentlich anzubrüllen, damit sie wach werden“, wenn es mal nicht so lief wie gewünscht. Dem habe ich aber nicht entsprochen, denn nur laut brüllen macht es den Kindern und Jugendlichen nicht einfacher, mit Fehlern umzugehen und die beste eigene Leistung abzurufen. Im Gegenteil: Stress, Angst und dann natürlich noch mehr Fehler sind meistens die Folge. Viele Kinder und Jugendliche wenden sich sogar ganz vom Sport ab, der Druck ist dann einfach zu groß.

Auch die sportpsychologische Forschung kann belegen, dass respektvolles Verhalten von Trainer*innen zu einem verbesserten Wohlbefinden, einer höheren Motivation und sogar einem geringeren Verletzungsrisiko ihrer Schützlinge beiträgt. Dazu müssen Trainer*innen jedoch wissen, wie sie sich verhalten sollten, um ihre Athlet*innen bestmöglich zu fördern und zu führen.

Mit der Initiative psyGA und dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales besteht durch die Realisierung der Handlungshilfe „Kein Stress mit dem Stress“ und durch mehrere Fachforen seit vielen Jahren eine erfolgreiche Kooperation und ich freue mich, auch für die Broschüre „Respektvoll führen im Leistungssport“ einen Beitrag leisten zu können.

In dieser Handlungshilfe, die von Sabine Pfeifer und mir auf den Weg gebracht wurde, finden Trainer*innen und Führungspersonen im und außerhalb des Sports viele spannende Impulse, denn Leistung kann auf Dauer nur erbracht werden, wenn die Persönlichkeitsentwicklung und die psychische Gesundheit gleichwertig berücksichtigt werden. Respektvolles Führen ist ein wichtiger Baustein hierbei!

Tabuthemen Führung und psychische Gesundheit im Leistungssport

Über psychische Gesundheit und gute Führung im wettkampforientierten Sport wird nur wenig berichtet. Und dies, obwohl Digitalisierung und Globalisierung nicht nur die Arbeitswelt verändert haben – auch im leistungsorientierten Sport sind die Anforderungen komplexer geworden und verlangen von den Sportler*innen inzwischen hohe Anpassungsprozesse.

Dabei gilt es, nicht nur die körperlichen Belastungen des täglichen Trainings gut zu bewältigen, auch psychische Belastungen des Alltags (Stress durch lange Anfahrtszeiten und schulische Anforderungen) und soziale Anforderungen durch neue Medien wirken zunehmend auf die oft noch jungen Sportler*innen ein.

Dennoch hält sich in der Öffentlichkeit hartnäckig das Bild des/der gestählten Leistungssportler*in, das eine psychische Verletzlichkeit, die jeder Mensch in sich trägt, nicht zulässt. Es sind die wenigen bekannten Fälle und Coming-outs ehemaliger Profisportler*innen, die auch die andere Seite des Leistungssports zeigen. So beklagte Per Mertesacker den enormen Druck im Fußballgeschäft und schilderte die dadurch ausgelösten negativen gesundheitlichen Auswirkungen auf Körper und Psyche. Die Fußball-Profi-Spielerin Rachel Rinast äußerte in einem Zeitungsinterview, „wenn man ein*e Spieler*in ist, die nicht alles abnickt, hat man ein Problem“, dies habe nichts damit zu tun, dass man mal auf der Bank sitzen müsse oder für ein schlechtes Spiel kritisiert würde. „Mir geht es um die abwertende Form der Kommunikation, wie manche Trainer*innen sie an den Tag legen.“ [1]

Ähnliche Beispiele gibt es auch aus anderen Sportarten zu berichten. In einem ARD-Beitrag „Turnen unter Angst“, der im November 2020 veröffentlicht wurde, sprechen ehemalige Leistungsturner*innen von einer „Kultur der Angst“. Sie berichten über erniedrigende Trainingsmethoden, rücksichtslose Trainer*innen und rüde Umgangsformen. Welche fatalen Folgen solches Verhalten auf die seelische und körperliche Entwicklung insbesondere von jungen Athlet*innen haben kann, zeigen nicht nur die prominenten Beispiele, sondern auch sportpsychologische Studien, die wir in dieser Handlungshilfe näher vorstellen werden. Die öffentlichen Reaktionen auf solche Vorkommnisse, die auch die negativen Seiten des Leistungssports

offenbaren, werden überwiegend kontrovers diskutiert und sind meist von kurzfristiger Dauer. Daraus könnte man den Schluss ziehen, dass Aussagen zum Leistungsdruck oder zu psychischen Belastungen im Leistungssport immer noch als vermeintliche Schwäche gelten.

Auch im Nachwuchsbereich gehen wir häufig davon aus, dass mentale Stärke und psychische Gesundheit Eigenschaften sind, die von Natur aus vorhanden sein sollten, um den körperlichen und psychischen Anforderungen des Leistungssports gerecht zu werden. Dementsprechend findet man in vielen Sportarten und Verbänden auch heute noch hierarchische Strukturen und autoritäres Trainer- und Führungsverhalten. Grundlegende psychische Bedürfnisse, wie zum Beispiel das Streben nach Autonomie, werden nicht selten durch einen autoritären Umgangston unterbunden bzw. zu wenig berücksichtigt. [2]

Mit der vorliegenden Handlungshilfe möchten wir das Thema „Führung im Leistungssport“ aus verschiedenen Perspektiven beleuchten und darstellen, welchen Einfluss gute Führung und der selbstverständliche Umgang mit psychischen Belastungen auf die psychische Gesundheit von Athlet*innen hat. Denn Fakt ist, dass Sportler*innen genauso anfällig für psychische Erkrankungen sind wie andere Menschen, auch wenn es nur wenige gibt, die offen mit dem Thema umgehen und psychische Belastungen als selbstverständlichen Teil des Leistungssports akzeptieren.

Was zeichnet gute Führung im Leistungssport aus sportpsychologischer Sicht aus? Worauf kommt es aus Trainer- und Athletensicht an, um einen wertschätzenden Umgang miteinander zu finden? Wie kann es gelingen, die psychische Gesundheit im Blick zu behalten und gleichzeitig eine optimale Leistungsbereitschaft und Motivation zu fördern? Was können Vereine/Verbände konkret tun, damit die Persönlichkeitsentwicklung junger Athlet*innen auch im Leistungssport nicht zu kurz kommt?



Die Rolle der Führung

Trainer*innen haben eine Fürsorgepflicht gegenüber ihren Athlet*innen. Sie sind gefordert, wenn es um die Förderung und den Erhalt der psychischen Gesundheit geht, auch wenn körperorientierte Trainingsmethoden immer noch im Vordergrund stehen. Die einflussnehmende Rolle der Führung sollte den Verantwortlichen im Sport genauso bewusst sein wie in der Arbeitswelt. Durch ein entsprechendes Führungsverhalten können vorhandene psychische Belastungen, die im wett-kampforientierten Sport naturgemäß vorkommen, wie z. B. Stress, Leistungsdruck oder Angst, reduziert, aber auch negativ verstärkt werden. Anders formuliert: Trainer*innen sollten ähnlich wie in der Arbeitswelt darauf achten, dass die Belastungen und Anforderungen des Leistungssports den individuellen Ressourcen, der Leistungsfähigkeit sowie den Bewältigungsmöglichkeiten der/des Athlet*in entsprechen.

Eine Definition von Führung im Kontext Leistungssport zu finden, ist deshalb gar nicht so einfach, zumal es nicht DIE eine Definition gibt. Uns gefällt folgende Definition von Olaf Kortmann, ehemaliger Vereins- und Bundestrainer im Volleyball, am besten, weil sie umfassend ausdrückt, welchen Zweck Führung im Sport eigentlich verfolgen sollte: „Führung von Athlet*innen ist ein sozialer Beeinflussungsprozess, bei dem es darum geht, diese unter Berücksichtigung der jeweiligen Situation so zu entwickeln und zu entfalten, dass gemeinsame sportliche Ziele erreicht werden.“ Dabei geht es vor allem darum, die Sportler*innen in den Mittelpunkt von Führung zu stellen und deren Bedürfnisse im Blick zu behalten, um gemeinsame sportliche Ziele zu erreichen. Fest steht, dass Trainer*innen eine sehr spezielle Führungsrolle zukommt, weil ihr Erfolg in der Regel fast ausschließlich über den Erfolg der betreuten Athlet*innen oder der Mannschaft definiert wird. [3], [4] So fokussieren auch die meisten Definitionen von „guter“ Führung das optimale Zusammenspiel von Faktoren, die der Führende mit sich bringt (z. B. Führungsstil), sowie Faktoren der Geführten (z. B. Alter, Geschlecht, Persönlichkeitseigenschaften) im Kontext situativer Bedingungen (z. B. wichtiger Wettkampf).



Fakten: Welchen Einfluss hat Führung auf die psychische Gesundheit?

Im beruflichen Kontext ist das Führungsverhalten bereits gut erforscht. Hier wissen wir, dass der Führungsstil und die Unternehmenskultur einen maßgeblichen Einfluss auf die Gesundheit, Arbeitszufriedenheit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter*innen eines Unternehmens haben. Zahlreiche Untersuchungen zeigen einen direkten Zusammenhang zwischen mitarbeiterorientierter Führung und dem psychischen Wohlbefinden der Beschäftigten.

Hohe Arbeitsintensität, ständiger Zeitdruck, Überstunden, geringer Handlungsspielraum bei gleichzeitig niedriger sozialer Unterstützung gelten im Berufsleben als gesundheitsgefährdend. [5] Das Verhalten von Führungskräften kann das Erleben und Handeln von Beschäftigten sowohl positiv als auch negativ beeinflussen. Destruktiver Führungsstil bedeutet zum Beispiel, dass Vorgesetzte Mitarbeiter*innen nicht ausreichend informieren, ungeduldig sind, ohne hinreichende Gründe Kritik äußern, Beschäftigte öffentlich herabsetzen oder „kleinmachen“. Ein entsprechendes Führungsverhalten ist häufig in Organisationen oder Betrieben mit strengen Hierarchien zu finden. Den Verantwortlichen sollte bewusst sein, dass strenge Hierarchien wenig Bindung oder Autonomie bei den Beschäftigten erzeugen und dadurch Produktivitätsverluste und gesundheitliche Beeinträchtigungen bei den Beschäftigten die Folge sein können. [6]

Auf der anderen Seite konnten im Berufsleben auch gesundheitliche Ressourcen identifiziert werden: Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte wirkt sich beispielsweise positiv auf Stressempfinden, Erschöpfung, Arbeitszufriedenheit und die psychische Gesundheit von Beschäftigten aus. Die soziale Unterstützung kann so gesehen ein ausgleichender Faktor bei hohen Stressbelastungen sein. Als soziale Unterstützung bezeichnet man verschiedene Verhaltensweisen wie zum Beispiel helfendes Verhalten, emotionale Unterstützung wie Vertrauen, Anteilnahme oder regelmäßiges Feedback zu geleisteter Arbeit. Weitere Ressourcen durch gute Führung beinhalten die Fähigkeit der/des Vorgesetzten, Anerkennung und Wertschätzung gegenüber den Beschäftigten auszudrücken,

sowie die Fähigkeit und Bereitschaft, mit den Mitarbeiter*innen zu kommunizieren oder aber Mitbestimmungs- und Beteiligungsmöglichkeiten einzuräumen. Hohe Evidenzen für den Einfluss unterschiedlicher Führungsstile auf die Gesundheit konnten insbesondere für einen transformationalen und mitarbeiterorientierten Führungsstil aufgezeigt werden. Danach gehen diese Führungsstile mit einer hohen Arbeitszufriedenheit, geringen gesundheitlichen Beschwerden, weniger Stress, Burn-out und Fehlzeiten einher. Vorgesetzte mit transformationalem Führungsstil können ihren Beschäftigten besonders gut Sinn und Bedeutung der Arbeit vermitteln, was nachweislich die Mitarbeitergesundheit fördert. [7] Ausführliche Beschreibungen zum Einfluss von Führung auf persönliches Wohlbefinden und psychische Gesundheit im Kontext Arbeitswelt bieten die psyGA-Monitore Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt (psyga.info)/ Monitor: Arbeitsbezogenes Wohlbefinden – Psychische Gesundheit und Engagement: begünstigende Faktoren und mögliche unternehmerische Folgen (psyga.info).

Schlussendlich ist Führung eine wichtige Ressource, die Mitarbeiter*innen hilft, trotz aller Anforderungen und Belastungen auch psychisch gesund zu bleiben. Aber auch gut gestaltete Arbeitsbedingungen üben einen positiven Einfluss aus. Im Bericht der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) werden im Ergebnis fast 20 Faktoren identifiziert und beschrieben, die im direkten Zusammenhang mit dem Auftreten von psychischen Störungen, Muskel-Skelett- und Herz-Kreislauf-Erkrankungen, mit dem Befinden, den Beschwerden und der Leistung stehen. [8]

Können diese Erkenntnisse auch auf den Leistungssport übertragen werden?

Unsere Meinung dazu lautet eindeutig: Ja! Auch Trainer*innen sind Führungskräfte, und aus der Sportpsychologie weiß man, dass der Trainerstil das Wohlbefinden von jugendlichen Athlet*innen beeinflusst.

[9] Die Bedeutung des Coachingstils und dessen Auswirkungen auf die Motivation und das Wohlbefinden von Athlet*innen haben auch Balaguer und Mitarbeiter*innen in einer Studie untersucht. Unter anderem konnten die Wissenschaftler*innen zeigen, dass ein sehr kontrollierender Coachingstil zu einer mangelnden Bedürfnisbefriedigung führt, die mit einem erhöhten Burn-out-Risiko bei den Sportler*innen einhergeht. Ein autoritärer Umgangston im Training führt zu

einem Autonomieverlust und wirkt demotivierend auf Spieler*innen – auch das Wohlbefinden wird negativ beeinflusst.

Die Frage ist: Muss das so sein? Wäre es nicht erfolgsversprechender, junge Talente wertschätzend zu behandeln, in dem Wissen um die täglichen Leistungen und Anforderungen, die sie in ihrer Freizeit leisten? Dabei muss die/der Trainer*in sich nicht verbiegen, aber er/sie sollte sich bewusst sein, welche Konsequenzen sein/ihr Führungsstil und -ton gerade bei jungen Sportler*innen haben kann.



HOLGER DAHL – SPORTJOURNALIST

„Als junger Sportjournalist war eine meiner ersten Aufgaben im WDR ein Porträt über einen jungen, talentierten Würzburger Basketballer. Sein Name: Dirk Nowitzki. In diesem Zusammenhang hatte ich auch Kontakt mit Nowitzkis Mentor und persönlichem Trainer Holger Geschwindner. Seit dieser Zeit habe ich mich immer wieder mit der besonderen Beziehung zwischen Athlet*in und Trainer*in beschäftigt. Mich faszinieren Typen, die nicht nur die Leistungs-, sondern gleichwertig auch die Persönlichkeitsentwicklung ihrer Sportler*innen im Blick haben. Die Qualität einer Führungskraft bewerte ich immer auch aufgrund ihrer sozialen Kompetenzen. Respektvolles Führen ist eine Schlüsselfähigkeit – beispielhaft im Sport und auch in meinem beruflichen Umfeld.“

Gesunde Führung lohnt sich – auch im Leistungssport

Ambitionierte Sportler*innen nehmen viel auf sich, um ihren Traum von der/dem Profifußballer*in, einer Deutschen Meisterschaft oder einer Teilnahme an Olympischen Spielen zu erfüllen. Die meisten der Nachwuchstalente gehen – ganz im Sinne einer dualen Karriere – zur Schule oder machen eine Ausbildung und fahren dann nach der Arbeit oder einem 8-Stunden-Schultag häufig direkt zum Training, ohne eine wirkliche Pause zu haben. Dazu kommen lange Anfahrtszeiten, schulischer Druck und die „normalen“ Entwicklungsaufgaben, wie z. B. einen Freundeskreis pflegen oder Partnerschaften eingehen. Im Leistungssport wird fast täglich trainiert, manche Talente absolvieren sogar zwei Trainingseinheiten am Tag, sofern sie von der Schule dabei unterstützt werden. Dann kommen die Wochenenden dazu und die langen Auswärtsfahr-

ten zum Wettkampf, und auch am Samstag davor wird in vielen Nachwuchsleistungszentren (NLZs) und Stützpunkten trainiert. Wo bleibt da die Zeit für körperliche, aber auch mentale Erholung und Regeneration, die unabdingbare Voraussetzungen sind für gute sportliche Leistungen in Training und Wettkampf, egal um welche Sportart es sich handelt?

Verantwortungsbewusste Trainer*innen sowie sportliche Leiter*innen berücksichtigen diese außersportlichen Belastungen ihrer Schützlinge bei ihrer Trainingsplanung und versuchen, durch gute Führung und entsprechende Trainingsgestaltung positive Rahmenbedingungen für das Erbringen der sportlichen Leistung zu schaffen.



Merkmale guter Führung im Leistungssport

Aus dem betrieblichen Kontext wissen wir, dass gesundheitsorientiertes Führungsverhalten zu einer Win-win-Situation führt – alle haben etwas davon. Zwar gibt es im Kontext des Leistungssports erst wenige wissenschaftlich belastbare Studien, die die Zusammenhänge Leistungssport, psychische Gesundheit und Führung untersuchen. Dennoch sind die Ausgangsbedingungen und Risikofaktoren, die zum Entstehen einer psychischen Erkrankung beitragen können, durchaus vergleichbar.

1. Generell erleben Leistungssportler*innen ebenfalls eine Bandbreite an Stressoren, die die Anfälligkeit für psychische Erkrankungen begünstigen können (negativer Stress, Terminflut, Leistungsdruck, Angst, übertriebener Perfektionismus etc.).
2. Spitzensportler*innen leiden nicht weniger unter depressiven Verstimmungen als Nichtathlet*innen. Dabei zeigen die weiblichen Sportlerinnen eine höhere Prävalenz (d. h. Auftretenshäufigkeit) auf als ihre männlichen Kollegen.
3. Psychische Erkrankungen sind auch im Leistungssport immer noch stigmatisiert, was viele Betroffene davon abhält, sportpsychologische, aber auch psychotherapeutische oder psychiatrische Hilfe in Anspruch zu nehmen.
4. Hierarchische Strukturen und autoritäres Führungsverhalten, die per se als Risikofaktoren für die Entstehung einer psychischen Störung gelten, findet man in vielen Sportarten auch heute noch. Beispiel Kunstturnen, Fußball, Handball, Eiskunstlaufen etc.

Ein Transfer aus der Arbeitswelt in den Leistungssport scheint also durchaus gerechtfertigt.



Was zeichnet gute Führung im Leistungssport aus sportpsychologischer Sicht konkret aus?

Aus Sicht einer aktuellen psychologischen Theorie, der Self-Determination-Theory nach Deci und Ryan, haben Menschen drei Grundbedürfnisse. Das Bedürfnis nach Autonomie bedeutet, dass sich Menschen selbstständig entscheiden möchten, dass sie sich als eigenständig erleben möchten. Das Bedürfnis nach Kompetenz bezeichnet den Wunsch, etwas zu können, etwas zu beherrschen und dieses auch zeigen zu können. Das Bedürfnis nach Beziehung beinhaltet das soziale Motiv eines jeden Individuums, in einer Gruppe aufgehoben zu sein und sich zugehörig zu fühlen.

Gute Führung im Leistungssport ermöglicht nun den Athlet*innen die Befriedigung ihrer Grundbedürfnisse. Vor allem der sogenannte „Autonomy-Support“ führt dazu, dass sich Sportler*innen wohler fühlen, weniger Burn-out erleben, widerstandsfähiger gegen Stress sind und somit auch ihre optimale Leistung effektiver abrufen können. [11], [12] Dabei sollten Trainer*innen immer im Auge behalten, dass ihre Schützlinge sich durchaus hinsichtlich ihrer Bedürfnisse unterscheiden können, d. h., der eine braucht mehr Autonomie, die andere möglicherweise mehr soziale Unterstützung (Bedürfnis nach Beziehung). Um wirksam und

gleichzeitig wertschätzend führen zu können, sollten Trainer*innen diese Bedürfnisse ihrer Athlet*innen kennen und diese im Trainings- und Wettkampfbetrieb berücksichtigen.

Ein zentrales Merkmal von wertschätzender Führung ist die Empathiefähigkeit von Trainer*innen. Die Athlet*innen müssen das Gefühl haben, von ihren Trainer*innen sowohl auf emotionaler als auch mentaler Ebene verstanden zu werden und ihnen vertrauen zu können. Die Trainer*innen sollten in der Lage sein, sich in die Situation ihrer Schützlinge voll und ganz hineinversetzen zu können, denn nur auf diese Weise können angemessene Anweisungen, Korrekturen und Feedback gegeben werden.



**LOTHAR LINZ –
DIPLOM-PSYCHOLOGE, TRAINERAKADEMIE KÖLN**

Wie gelingende Führung aussehen kann – oder: Wem dient es?

„Eine zentrale Frage zum Thema ist die, in ‚welchem Film‘ eigentlich die Führungsperson ist. Am Ende geht es immer um die Athlet*innen, denn diese sind es, die die sportliche Leistung erbringen wollen und müssen. Deshalb ist es notwendig, sich in ‚den Film‘ der/des Athlet*in zu begeben, um als Trainer*in wirksam zu sein. Oder aber einen gemeinsamen Film zu entwickeln, in dem wir uns beide befinden. Anders ausgedrückt geht es bei meinem Führungsverhalten um die Frage: Wem dient es? Dient es mir? Oder dient es der/dem Sportler*in? Und wie muss Führung aussehen, damit sie den Sportler*innen dient?“

Das kann man am Beispiel des Drucks deutlich machen. Nur selten ist Druck etwas, was Sportler*innen zu besseren Leistungen befähigt. Häufig fällt mir in der Praxis aber auf, dass Trainer*innen ihren Athlet*innen Druck machen. Da liegt der Verdacht nahe, dass es in solchen Fällen eher darum geht, den eigenen Druck weiterzugeben. Also dient es mir selbst und nicht dem Gegenüber!

Wichtig ist auch die Frage, welche Bilder wir im Kopf haben. Diese prägen unser Handeln. Wo ist aus meiner Sicht der richtige Platz, damit mein Handeln wirklich der/dem Sportler*in dient? Und wie muss meine Kommunikation aussehen? Fraglich ist zum Beispiel, ob das offensichtlich immer noch sehr weit verbreitet vorherrschende Grundverständnis, der/die Trainer*in sendet und die Sportler*innen empfangen, sinnvoll ist. Wieder steht die Frage im Raum, wem solch ein Verhalten dient. Was dagegen ändert sich, wenn ich als Trainer*in anfangs, mehr zu fragen?

Vielleicht wollen Sie sogar noch weitergehen und sich in manchen Situationen auf das Prinzip des ‚Nichthandelns‘ einlassen. So wie es Phil Jackson in seinem Buch ‚Eleven rings‘ beschreibt. Wobei das natürlich erfordert, sich mit seinem eigenen Ego auseinanderzusetzen. Ist Ihnen schon einmal aufgefallen, wie viel unseres Führungsverhaltens eher dem Ego als den Sportler*innen dient?“

Respektvoll führen: handeln, statt Talente zu verbrennen

Der Nachwuchsleistungssport klagt in fast allen Sportarten über fehlende Talente, was häufig nicht verwunderlich ist, da gesundes und wertschätzendes Führen in Vereinen noch viel zu wenig Beachtung findet. Experten und auch Trainer*innen sind sich darin einig, dass auf dem Weg in den absoluten Spitzensport

viele Talente verloren gehen, weil sie den Spaß und die Motivation für die hohen Anforderungen des Leistungssports verlieren, weil sie mental beim Übergang vom Jugend- in den Erwachsenenbereich nicht begleitet werden oder weil sie respektlos und wenig wertschätzend behandelt werden.

„Ich bin der festen Überzeugung, dass wir erhebliche Potenziale im Nachwuchsbereich verlieren, wenn wir ausschließlich an der traditionellen und weit verbreiteten Methodik festhalten, unser fachliches Programm durchzuziehen, und sehen, wer am Ende von der reichlich vorhandenen Masse an Fußballspieler*innen übrig bleibt. Es gibt sicherlich Spieler*innen, die damit gut klarkommen und sich entwickeln. Es gibt aber mittlerweile auch vermehrt Talente, die man individueller anpacken und ansprechen muss.“

Marc Roch, als A-Lizenz-Fußballtrainer in verschiedenen NLZs tätig gewesen, u. a. als Jugendcheftrainer und Scout



Worauf kommt es aus Trainer- und Athletensicht an, um einen wertschätzenden Umgang miteinander zu finden?

Sportliche Leiter*innen und Trainer*innen können viel für die Entwicklung einer gesunden Vereinskultur tun, sofern sie bereit sind, Erkenntnisse zum Thema Führung in die Qualifizierung ihrer Trainer*innen und Vereinsbeauftragten mitaufzunehmen. Auch das mentale Coaching, insbesondere von jugendlichen Sporttalenten, sollte so selbstverständlich werden wie tägliches Training oder Physiotherapie. Durch die stetig wachsende Leistungsdichte steigt zunehmend auch der psychische Druck auf Trainer*innen und ihre Sporttalente, der in einer gesunden Vereinskultur zumindest thematisiert und mitbegleitet werden kann. Zweifelsfrei hat sich in dieser Hinsicht viel bewegt und ein Umdenken stattgefunden, das allerdings noch viel Luft nach oben lässt, wenn man zum Beispiel im Fußballbereich die Untersuchungen der VDV-Spielergewerkschaft liest. „Die Angst von Spieler*innen, von ihrem Club ausgesiebt zu werden, wenn sie zur/ zum Psycholog*in gehen, ist leider weit verbreitet.“ (Ulf Baranowsky)

Sportpsychologische Angebote sollten nicht nur vorhanden sein, weil die nächste Zertifizierung und Bewertung für das Ausbildungszentrum ansteht. Sportpsychologische Betreuung sollte selbstverständlich werden, damit Hilfsangebote auch genutzt werden. Betroffene schrecken nach wie vor aus Angst vor Stigmatisierung davor zurück, sportpsychologische Angebote für sich in Anspruch zu nehmen, und versuchen ihre Ängste oder ihren erlebten Stress mit sich selbst auszumachen. Diese Barriere gilt es, z. B. durch regelmäßige Informationen im Umgang mit psychischen Belastungen, zu durchbrechen. Denn häufig verstreicht wertvolle Zeit – und auch die Chance, das Entstehen einer Erkrankung zu vermeiden, wenn vorhandene Angebote aus Angst oder Zweifeln an der Wirksamkeit nicht genutzt werden.



MARTIN AMEDICK – EXFUSSBALLPROFI, 215 SPIELE IN DER 1. UND 2. BUNDESLIGA

„Im Sommer 2008 hatte mir Jürgen Klopp etwas Unangenehmes zu sagen. Er wollte mir mitteilen, dass ich mir besser einen neuen Verein suche. Er kam als neuer Trainer zu Borussia Dortmund und er hatte bereits einen neuen Innenverteidiger verpflichtet, der meinen Platz im Team einnehmen sollte. Es wurde aber, trotz der traurigen Nachricht für mich, ein gutes Gespräch. Denn Klopp überbrachte mir die Botschaft direkt, respektvoll und nachvollziehbar.“

Als Sportler wünscht man zunächst einmal, dass ehrlich mit einem kommuniziert wird. Das klingt banal, aber ein*e Trainer*in in einer Mannschaftssportart, der 20 oder mehr Spieler*innen gerecht werden muss, drückt sich aus Angst vor Konflikten oft davor, schlechte Nachrichten klar auszusprechen. Das habe ich einige Male erlebt. Meistens gab es dann erst recht Konfliktherde, weil sich einzelne Spieler*innen links liegen gelassen fühlten.

Die große Schwierigkeit für eine*n Mannschaftstrainer*in liegt darin, dass er einerseits eine einheitliche Kommunikationslinie für das ganze Team finden muss – und gleichzeitig muss er versuchen, jeden einzelnen Spieler auf unterschiedliche Art zu erreichen. Bevor ein*e Trainer*in also zum Beispiel in der Teamkommunikation die Regel ausgibt ‚Trainingsleistungen werden belohnt‘, sollte er sich gut überlegen, kann ich die Regel wirklich auch in jedem Einzelfall anwenden oder gibt es Plätze im Team, die fest vergeben sind, so gut die/der Konkurrent*in auch trainiert? Das Schlimmste für ein*e Trainer*in ist, wenn er bei der Mannschaft in den Ruf gerät, eine Sache zu sagen und anders zu handeln. Dann wird jede seiner Anweisungen unterschwellig hinterfragt. Das geht nicht lange gut.

Hohes Fachwissen und menschliche Integrität sind die Grundlagen, auf denen ein*e Trainer*in bei einer Mannschaft akzeptiert wird. Ob sie/er dann eher kernig, humorig oder staubtrocken kommuniziert, ist gar nicht so wichtig, so lange die Spieler*innen das Gefühl haben: Die/der ist halt so. Und die/der meint es ernst mit mir.“

Respektvoll führen und gesunde Vereinskultur – was können Trainer*innen und sportliche Leiter*innen tun?

Der Weg zu einer gesunden Vereinskultur ist lang und benötigt Zeit – Zeit, die langfristig gut investiert ist. Dabei sind es viele kleine Schritte, die zum Ziel führen. Entscheidend ist, dass sportliche Leiter*innen, Trainer*innen sowie der Vereinsvorstand davon überzeugt sind, dass sich die Investitionen lohnen.

Alle zusammen können die Rahmenbedingungen im Sportverein so gestalten, dass Sporttalente einerseits Orientierung erhalten, gleichzeitig aber auch Handlungsspielräume bekommen, um sich nicht nur auf sportlicher Ebene zu entwickeln. Leistungsoptimierung sollte immer auch die psychische Gesundheit und Persönlichkeitsentwicklung von Athlet*innen berücksichtigen, denn nur im Zusammenspiel dieser drei Faktoren können langfristig Leistungsfähigkeit und Gesundheit entstehen.

Worauf kommt es an?

Kennzeichen eines respektvollen Führungsstils im Verein sind dem humanistischen Menschenbild als Grundlage von Führung entnommen. Folgende Grundsätze lassen sich formulieren:

- › keine Ehrfurcht vor Hierarchie, sondern Respekt vor Menschen
- › Trainer*in ist Kapitän*in und Coach zugleich (Zielvorgabe und Zielbegleiter)
- › aktive Fragekultur: Führen durch Fragen, und keine Frage ist tabu
- › Menschen haben unterschiedliche Funktionen, aber es gibt kein Zweiklassendenken

Respektvolles Führen bedeutet auch:

- › zuhören können
- › Fragen stellen können
- › sich selbst als Mentor*in fühlen
- › sich selbst zurückstellen können
- › nicht immer Recht haben müssen
- › positive und negative Gefühle zeigen können
- › Sporttalente individuell ansprechen
- › Reflexion von Macht

Gerade im Nachwuchsleistungsbereich ist weniger autoritäres Verhalten gefragt, sondern vielmehr eine symmetrische Kommunikation, d. h. Gespräche auf Augenhöhe. Dies beinhaltet auch die Fähigkeit zu unterscheiden, welche*r Sportler*in welche Ansprache benötigt. Es gibt inzwischen viele gut gebildete junge Persönlichkeiten, die wollen verstehen, was sie tun müssen. Hier kommt es darauf an, Zusammenhänge darzustellen und die Sinnhaftigkeit des Tuns oder bestimmter Übungsformen zu vermitteln, statt mit Killerphrasen zu reagieren wie zum Beispiel: „Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg.“



Trainer*innen sind Vorbilder: sich selbst führen können

Gesunde Selbstführung und emotionale Selbstregulation sind ein weiteres Merkmal für respektvolles und gutes Führen. Gesundheit – körperliche und psychische – sollte also auch für Trainer*innen persönlich einen hohen Stellenwert haben. Trainer*innen sollten wissen, was sie selbst tun können, um negativen Stress zu vermeiden und zu bekämpfen, und wissen, was die eigene Erholung unterstützt. Trainer*innen,

die selbst Wert legen auf eine gesunde Balance zwischen Arbeit und Privatleben, wirken im gesamten Team als Förderer und Vorbilder für psychische Gesundheit und konstruktiven Umgang mit Stress. Entsprechende Stress- und Erholungskompetenzen bei Trainer*innen sind eine wichtige Voraussetzung für eine aktive und unterstützende Führung von Sportler*innen.

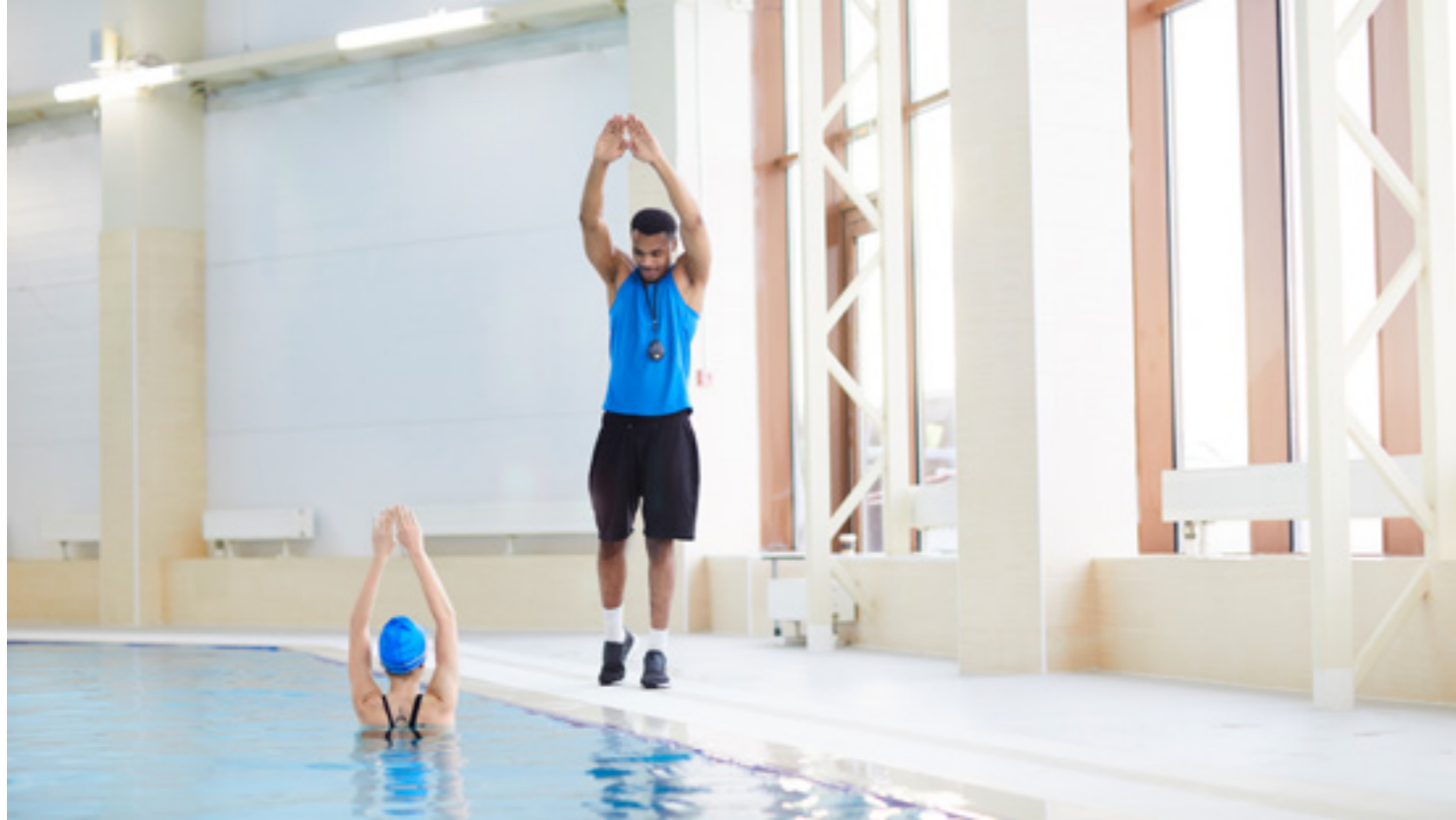
„Jeder muss sich persönlich fragen, was Erholung für sie/ihn bedeutet. Und dann muss man diese Erholungsstrategien aktiv einplanen. Es braucht eine Art Erholungspuffer, auf den man in Stressphasen zurückgreifen kann. Wenn man diese Ressourcen im Vorfeld nicht aufgebaut hat, dann hat man ein Problem, wenn es stressig wird.“

Prof. Dr. Michael Kellmann,
Ruhr-Universität Bochum, Erholungsexperte

Emotionale Selbstregulation

Trainer*innen sind wie Führungskräfte Vorbilder, stehen aber auch selbst unter enormem Druck, der häufig unwissentlich an die Athlet*innen weitergegeben wird, wenn entsprechende Kompensationsmöglichkeiten fehlen. In wissenschaftlichen Studien wurde herausgefunden, dass sich Probleme, die Trainer*innen mit sich herumtragen, auch auf die Leistung und das Wohlbefinden der Trainierenden auswirken. [13], [14] Auch die Vielfältigkeit der Rollen, die Trainer*innen einnehmen, wie z. B. der freundschaftliche Unterstützer der Trainierenden, aber auch der Familienvater oder Ehemann im häuslichen Setting, kann zu einer hohen Beanspruchung führen, da man nicht allen Rollen hundertprozentig gerecht werden kann. Hier empfiehlt es sich auch für die Trainer*innen, Strategien zu entwickeln, wie sie am besten mit diesen

Mehrfachbelastungen umgehen können. Außerdem ist es wichtig, sich nicht ausschließlich mit der Rolle des/der Trainers*in zu identifizieren, sondern auch die anderen Lebensbereiche zu berücksichtigen. Achtsamkeit beginnt vor allem bei der eigenen Person, dann fällt es auch leichter, derartige Strategien mit den Athlet*innen zu erarbeiten.



Selbstverantwortung von Athlet*innen stärken

Die Selbsterkenntnis in Bezug auf die eigene Gesundheit und Erholung hilft bei einer respektvollen Führung, denn in dieser Hinsicht selbstverantwortliche Trainer*innen erkennen dadurch Stresssymptome bei ihren Schützlingen frühzeitig und können besser einschätzen, wann die Trainingsbelastung ggf. angepasst werden sollte.

Ein Ziel guter Führung sollte es deshalb sein, die Selbstverantwortung oder auch Selbstfürsorge von Athlet*innen zu stärken. So können Trainer*innen ihre Schützlinge beispielsweise in Phasen hoher schulischer Belastung (Klausurphase) darin bestärken, selbst aktiv Erholungsstrategien anzuwenden, die ihnen helfen, gesünder durch den Trainingsalltag zu kommen.

Trainer*innen, die wissen, wie es ihren Athlet*innen geht, unterstützen in solchen Phasen ihre Schützlinge und bauen nicht zusätzlich Druck auf, indem sie überhöhte Trainingsanforderungen stellen oder zum Beispiel komplizierte neue Spiel- oder Übungsformen einführen. Sie versuchen außerdem zu vermitteln, dass eine benötigte (mentale) Auszeit aufgrund zu hoher Belastungen keine negativen Konsequenzen auf Spielzeiten oder Einsatzzeiten hat.

Vereine und Funktionär*innen sind gut beraten, das Schweigen in Bezug auf psychische Belastungen im Leistungssport zu durchbrechen. Durch Information und Aufklärung kann Wissen um das Entstehen von (psychosomatischen) Störungen vermittelt werden, die in Folge von belastenden Situationen oder eben auch durch negativen Führungsstil entstehen können. Nur gut informierte Sportler*innen sind auch in der Lage, Selbstverantwortung zu übernehmen, was gleichermaßen für ihre Trainer*innen gilt.

Autonomieförderung durch Trainer*innen

Das Erleben von Autonomie ist eine wichtige Voraussetzung für Athlet*innen, um sich wohlfühlen und psychisch gesund zu bleiben. Trainer*innen können dieses Grundbedürfnis ihrer Schützlinge durch konkrete Übungsformen aber auch durch eine allgemeine Kultur der Mitsprache befriedigen. So könnten beispielsweise die Spieler*innen bestimmte Aufgaben im Mannschaftstraining übernehmen wie das Aufwärmen, Stabilisierungstraining oder kleine taktische Einheiten. Auch in Auszeiten und Mannschaftsansprachen können Trainer*innen ihr Team oder einzelne

Athlet*innen mitverantwortlich für den nächsten Spielzug oder die nächste Wettkampfstrategie machen, indem sie diese zur Mitsprache auffordern und deren Ideen folgen. Die Athlet*innen erleben so ein Gefühl der Mündigkeit und Gleichberechtigung, sodass sie sich von ihren Trainer*innen wertgeschätzt und nicht bevormundet fühlen. Auf Dauer führt eine solche Kultur zu mündigen, selbstverantwortlichen Spieler*innen, die leistungsfähig und zugleich psychisch gesund sind.

Drop-out verhindern

Auch in der heutigen Zeit werden Trainer*innen häufig mit dem Satz „Nur die Harten kommen in den Garten“ zitiert. Diese Form von Selektion, d. h. Auswahl von vermeintlich mental starken jungen Athlet*innen, führt dazu, dass möglicherweise diejenigen, die ihre beste Leistung erst in ein paar Monaten oder Jahren abrufen können, schon frühzeitig das System „Leistungssport“ verlassen (müssen). Damit verliert der Spitzensport aber Talente, die durch eine optimale ressourcenstärkende Förderung zwar zu einem späteren Zeitpunkt Topleistungen

bringen können, welche aber deutlich besser sind als Leistungen von den vermeintlich „Harten“, durch das System laufenden Athlet*innen. Trainer*innen können mit ihrem Führungsstil diesen frühzeitigen Drop-out beeinflussen, Quested und Kolleg*innen konnten in einer europäischen Studie in fünf Ländern belegen, dass wertschätzende Führung und Berücksichtigung der Bedürfnisse von jungen Fußballspieler*innen zu deren optimaler Förderung beiträgt und ihnen eine individuelle und gesunde Entwicklung im Leistungssport ermöglicht. [15]

„Natürlich gibt es solche Fälle. Die Fälle der absoluten Genies, der Übertalente, die es auf jeden Fall schaffen, egal wer die/der Trainer*in ist, wie der Verein heißt oder welcher Kommunikationsstil verwendet wird. Aber das sind die allerwenigsten. Ich denke, dass es die große Mehrzahl ist, die sich im Grenzbereich bewegt, bei denen das Pendel in beide Richtungen ausschlagen kann, und bei diesen Talenten kommt es auf die Unterstützung mit den für sie richtigen Menschen und Trainer*innen an.“

Marc Roch, als A-Lizenz-Fußballtrainer in verschiedenen NLZs tätig gewesen, u. a. als Jugendcheftrainer und Scout

Welche Rolle spielt die Kommunikation?

Respektvolle und wertschätzende Kommunikation hilft beim Aufbau einer gesunden Vereinskultur, die notwendig ist, damit belastete und gefährdete Sportler*innen sich anderen Personen anvertrauen, wenn es einmal zu viel wird. Häufig entscheidet die Vereinskultur darüber, ob psychologische Hilfsangebote in Anspruch genommen werden oder nicht.

Die Tatsache, dass psychische Erkrankungen im Leistungssport nach wie vor negativ stigmatisiert sind, hält viele Talente davon ab, sich die notwendige Hilfe zu holen. Ein Indiz dafür, dass in vielen Vereinen die Vereins- und Führungskultur noch verbesserungswürdig ist.

Wertschätzende Kommunikation „bietet eine Kombination aus überzeugender, klarer und kurzer Sprache, gepaart mit einfühlsamem Zuhören der Fakten sowie dem Anerkennen von Gefühlen und Werten bei sich und beim anderen“. Wertschätzende Kommunikation bricht alte, hierarchische Denkmuster auf und läutet den Wertewandel im Nachwuchsleistungssport ein für mehr Respekt, Vertrauen, Teamgeist und Empathie, gesteuert durch bewusste Kommunikation und Sprache, so lauten die Erfahrungen, die der deutsche Hockeybund 2017 in einem Workshop zur wertschätzenden Kommunikation sammeln konnte. [16]



VALENTIN ALTENBURG – CHEFBUNDESTRAINER, DEUTSCHEN HOCKEYBUND

„Wertschätzende Kommunikation bedeutet für mich, den Sinn im vermeintlichen Unsinn im Verhalten meiner Spieler*innen zu suchen. Zu ergründen, warum ein für mich unsinniges Verhalten überhaupt entsteht. Wo es ursprünglich herkommt. Dieser Ort liegt kaum sichtbar tief unten im Reich unserer Emotionen. Sinn und Unsinn haben diesen gemeinsamen Ursprung. Unsere Gefühlswelt. Wenn ich fühle, was du fühlst, verbinden wir uns und der Sinn im Unsinn kann größer werden. Diese Verbindung lässt Kommunikation gelingen und ist der Beginn von respektvoller Führung. Ich selbst habe zu lange gebraucht, um zu begreifen, dass Merkmale wertschätzender Kommunikation wie Empathie, Vertrauen und Respekt wichtige Schlüssel sind, um Erfolg wahrscheinlich zu machen. Frei nach dem kleinen Prinzen:

„Der Trainer führt mit dem Herzen gut, das Wesentliche ist für seine Augen unsichtbar.“

Führung und Kommunikation in Krisenzeiten

Eine gute Vereins- und Unternehmenskultur hilft insbesondere in schwierigen Zeiten besser mit vorhandenen Belastungen umzugehen. Trainer*innen aber auch Führungskräfte in Unternehmen sollten nicht nur wertschätzend Führen und kommunizieren, sondern auch das Wohlbefinden jeder und jedes Einzelnen im Blick behalten. Es gilt vor allem, negative Verhaltensabweichungen früh zu erkennen, auch um der Fürsorgepflicht nachzukommen.

Dies gilt im Leistungssport genauso wie in der Arbeitswelt. Nachfolgend haben wir Tipps und Empfehlungen aus dem Projekt psyGA (www.psyGA.info) zusammengestellt, die von Trainer*innen und Führungskräften gleichermaßen angewendet werden können.

Respektvoll führen in Krisenzeiten

Für den verantwortlichen Umgang mit psychischen Belastungen in Krisenzeiten empfiehlt sich ein Vorgehen in drei Schritten. Das Gute ist, dass Trainer*innen oder Führungskräfte dabei ganz und gar in ihrer Rolle bleiben können, das heißt, weder beste*r Freund*in noch Therapeut*in werden.

Schritt 1: Wahrnehmen und Erkennen

Selbstwahrnehmung ist eine gute Übung und Sensibilisierung für den Umgang mit gesundheitlichen Herausforderungen der Sportler*innen. Einfaches Nachfragen und gute Beobachtung helfen, gesundheitliche Risiken frühzeitig zu erkennen. Das Augenmerk sollte dabei auf folgenden Veränderungen liegen:

- › Zeigt die Person ernsthafte negative Veränderungen in Ihrem Trainingsverhalten oder ihrer Leistung?
- › Reagiert die Person auf mich und andere mit Klagen, Resignation oder Rückzug?

- › Ist die Person sarkastischer, aggressiver oder destruktiver als sonst?
- › Erscheint die Person hyperaktiv, öfters krank oder findet sie beim Training kein Ende?
- › Hat sich die Stimmung der Person negativ verändert, z. B. mehr Gereiztheit statt Ausgeglichenheit?
- › Haben sich Disziplin (z. B. Pünktlichkeit) oder Qualität der sportlichen Leistung (z. B. Fehlerhäufigkeit) verändert?



Schritt 2: Reagieren und Ansprechen

Sollten solche Auffälligkeiten beobachtet werden, empfiehlt es sich,

- › diese möglichen Warnzeichen bald anzusprechen,
- › dabei auf eine ungestörte Umgebung zu achten,
- › nur über konkretes Verhalten und konkrete Wahrnehmungen zu sprechen,
- › aufmerksam zuzuhören und das Gehörte in eigenen Worten zusammenzufassen,
- › zu versuchen zu verstehen, z. B. durch das Stellen von einfachen, offenen und nicht-wertenden Fragen,
- › Annahmen über Ursachen oder Erklärungen des Problems zu vermeiden,
- › nicht sofort Ratschläge zu geben,
- › zu akzeptieren, wenn die Person nicht über persönliche Anliegen sprechen will oder dass man selbst falsch liegt.

Schritt 3: Intervenieren und Lösen

Wenn sich die Vermutung eines persönlichen Problems bestätigt und die/der Sportler*in sich öffnet, kann entweder gemeinsam im eigenen Verantwortungsbereich nach Lösungen gesucht werden, z. B. temporäre Erleichterungen. Bei komplexeren Sachverhalten kann sportpsychologische Unterstützung einbezogen werden.

Kurz und knapp – was Sie als Trainer*innen in Krisenzeiten tun können

1. Kommunizieren Sie sachlich und umfassend.

Das Konzentrationsbedürfnis der Sportler*innen ist gerade sehr hoch. Ein guter Informationsfluss vermeidet Panik und gibt Orientierung. Jede und jeder ist dankbar für sachliche Handlungsanleitungen. Erwartungsmanagement heißt das Zauberwort: Wie wird wann und von wem berichtet? Benennen Sie Herausforderungen, vor denen alle gemeinsam stehen. Kommunizieren Sie die abgestimmten internen Informationen und Entscheidungen regelmäßig.

2. Fragen Sie nach und seien Sie ehrlich.

Fragen Sie regelmäßig, wo es Schwierigkeiten gibt und wer Unterstützung braucht. Machen Sie deutlich, wann Sie ansprechbar sind, und auch, dass Sie derzeit nicht auf alle Fragen eine Antwort haben. Das „Wie machen wir das?“ sollte immer mit dem „Warum machen wir das?“ und „Wie lange machen wir das voraussichtlich?“ ergänzt werden. Klarheit und Souveränität strahlt aus, wer Bescheid weiß, aber auch, wer offen zugibt, dass sie oder er nicht auf alles eine Antwort hat.

3. Informieren Sie wirklich alle Athlet*innen.

Denken Sie bei Ihrer Kommunikation auch an Sportler*innen, die möglicherweise derzeit verletzt oder Reservespieler*innen sind. Stellen Sie sicher, dass auch sie auf dem Laufenden bleiben und sich weiter zum Team zugehörig fühlen.

4. Seien Sie Vorbild.

Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion: Wenn Ihre Sportler*innen die offiziellen Verhaltensregeln einhalten sollen, dann müssen das die Vorgesetzten vorleben.

5. Zeigen Sie Fürsorge.

Menschen reagieren sehr unterschiedlich auf Krisen: von totaler Verleugnung über Sensibilität bis hin zu Panik. Das ist normal. Halten Sie deshalb Ihre Sportler*innen im Blick. Besonders aufmerksam sollten Sie werden, wenn das Verhalten einer Person irritierend ist. Wenn jemand immer zupackend und offen war und jetzt panisch reagiert, ist das ein Grund, nachzufragen und Hilfe anzubieten.

6. Bleiben Sie zuversichtlich.

In Krisen stecken auch Chancen. Jede Krise bietet Teams die Chance zusammenzuwachsen. Jeder Mensch, der schon einmal gemeinsam mit anderen eine Ausnahmesituation durchlebt und erfolgreich gemeistert hat, weiß, welch enormes Vertrauen das schafft. Das kann hilfreich sein für die künftige Mannschaftsatmosphäre und Vereinskultur.

7. Verweisen Sie auf Hilfsangebote.

In vielen Sportvereinen gibt es Unterstützungsangebote wie eine sportpsychologische Beratung oder eine*n Mannschaftsmediziner*in. Dies sollten Sie unbedingt – auch wiederholt – kommunizieren. Die Initiative MentalGestärkt stellt für alle Hilfesuchenden Vermittlung von sportpsychologischem Coaching, Sportpsychotherapie oder -psychiatrie zur Verfügung. Nutzen Sie diese Angebote!

8. Verstehen Sie sich als Vermittler*in.

Trainer*innen sind von der Stressbelastung besonders betroffen. Sie haben hierarchisch gesprochen Entscheider*innen über sich und offene Fragen unter sich. Zentral ist hier die Kommunikation, die oft schon im normalen Vereinsbetrieb herausfordernd ist. Nicht immer schafft man es, alle einzubinden. Es hilft, das nicht persönlich zu nehmen. Wichtig ist: Bleiben Sie transparent, nach oben wie nach unten, und verstehen Sie sich als Kommunikationsmanager*innen. Sie wissen vielleicht nicht alles, aber Sie bemühen sich, es herauszufinden. Das schafft Vertrauen und sorgt dafür, dass der Druck nicht überwältigend wird.

9. Achten Sie auch auf sich selbst.

Auch Trainer*innen müssen für sich selbst sorgen und sind Teil des Teams. Erlauben Sie sich, dass auch Sie die Situation erst einmal verarbeiten müssen. Es gilt wie im Flugzeug: Bevor ich anderen helfen kann, muss ich zuerst dafür gesorgt haben, dass ich selbst noch Luft bekomme. Das mag egoistisch klingen, ist aber notwendig, um durchzuhalten. Fragen Sie sich: Was beruhigt mich und verschafft mir Zuversicht? Drosseln Sie auch die eigenen Erwartungen: Was muss unbedingt getan werden, was kann vertagt werden?

Quellen

[1] RP ONLINE, 14. Februar 2019

[2] Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior.

Psychological Inquiry, 11(4), 227–268.
https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

[3] Lobinger, B. H., & Stoll, O. (2019). Leistung beschreiben, erklären, vorhersagen und optimieren.

Zeitschrift für Sportpsychologie, 26(2), 58–70.
<https://doi.org/10.1026/1612-5010/a000260>

[4] Barros, C. P., Frick, B., & Passos, J. (2009). Coaching for survival: The hazards of head coach careers in the German 'Bundesliga'.

Applied Economics, 41(25), 3303–3311.
<https://doi.org/10.1080/00036840701721455>

[5] (vgl. JDCS-Modell; Johnson & Hall, 1988) in iga. Report 31. Risikobereiche für psychische Belastungen. Renate Rau unter Mitarbeit von Michael Blum und Laura-Marie Mätschke, Seite 12–13

[6] Broschüre: Arbeitsschutz in der Praxis. Psychische Arbeitsbelastung und Gesundheit. GDA-Arbeitsprogramm Psyche, 2017, S. 15

[7] iga.Report 29. Führungskräfte sensibilisieren und Gesundheit fördern – Ergebnisse aus dem projekt „iga.Radar“. 1. Auflage, April 2015. S. 17–19

[8] Bericht der Bundesanstalt für Arbeitsschutz BauA, Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Wissenschaftliche Standortbestimmung. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Forschung Projekt F 2353. 2017

[9] Magnusen, M. J. (2010). Differences in strength and conditioning coach self-perception of leadership style behaviors at the national basketball association, division I-A, and division II levels.

Journal of Strength and Conditioning Research, 24(6), 1440–1450

[10] Thelwell, R., Harwood, C., & Greenlees, I. (2016). The psychology of sports coaching: Research and practice. London, New York: Routledge

[11] Trigueros, R., Aguilar-Parra, J. M., Cangas-Díaz, A. J., Fernández-Batanero, J. M., Mañas, M. A., Arias, V. B., & López-Liria, R. (2019). The influence of the trainer on the motivation and resilience of sportspeople: A study from the perspective of self-determination theory.

PloS One, 14(8), e0221461.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0221461>

[12] Welke, M. (2017). Empathie in der Trainerkommunikation: Der Schlüssel zur Leistungsmotivation. Leistungssport, 43(3), 11–16

[13] Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (2007). Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien (11., unveränd. Aufl). Bern: H. Huber

[14] Price, M. S., & Weiss, M. R. (2013). Relationships among coach leadership, peer leadership, and adolescent athletes' psychosocial and team outcomes: A test of transformational leadership theory, Journal of Applied Sport Psychology 25(2), 265–279.

<https://doi.org/10.1080/10413200.2012.725703>

[15] Qusteded, E., Ntoumanis, N., Viladrich, C., Haug, E., Ommundsen, Y., van Hoya, A., . . . Duda, J. (2013). Intentions to drop-out of youth soccer: A test of the basic needs theory among European youth from five countries. International Journal of Sport and Exercise Psychology, 1–13.
<https://doi.org/10.1080/1612197X.2013.830431>

[16] Pressemitteilung Deutscher Hockeybund 27.11.2017;
https://web.hockey.de/natio/Natio_wU21_2018/news/axd789.html

Impressum

**„Respektvoll Führen im Leistungssport“
Impulse für Trainer*innen und Leiter*innen
Eine Arbeitshilfe für den wertschätzenden
Umgang mit Sportler*innen**

Herausgeber

Initiative Neue Qualität der Arbeit
Geschäftsstelle

c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
Nöldnerstraße 40–42
10317 Berlin

Stand: August 2021

Telefon: 030 51548-4000

Telefax: 030 51548-4743

E-Mail: info@inqa.de

Internet: www.inqa.de

Diese und weitere Publikationen erhalten Sie unter
www.inqa.de/publikationen.

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit vorheriger
Zustimmung der Initiative Neue Qualität der Arbeit.

Satz / Layout

Schol & Friends Berlin GmbH

Fachliches Manuskript und Texte

Diplom-Sportlehrerin Sabine Pfeifer (Novitas BKK)
Diplom-Psychologin Marion Sulprizio (MentalGestärkt/
Deutsche Sporthochschule Köln)

Redaktionelle Bearbeitung

Sabine Pfeifer und Marion Sulprizio

Druck

A234

Fotos

S. 1, 6, 8, 11, 12, 13, 15, 16, 18, 20, 24: Getty Images

Wenn Sie aus dieser Publikation zitieren wollen,
dann bitte mit genauer Angabe des Herausgebers,
des Titels und des Stands der Veröffentlichung.
Bitte senden Sie zusätzlich ein Belegexemplar an den
Herausgeber.



psyGA stellt praxisnahes Wissen zur Gesundheitsförderung verständlich aufbereitet zur Verfügung. Gemeinsam mit erfahrenen Kooperationspartnern transportiert psyGA die Angebote direkt in die betriebliche Praxis. Die Projektleitung von psyGA liegt beim BKK Dachverband. Das Projekt wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit gefördert. www.psyga.info



NOVITAS BKK

