

# Persönlichkeitsentwicklung als Trainingsaspekt und als Erfolgsfaktor im Wettkampf

Klaus Haddick und Axel Jagemann, DNLA

Die beiden Referenten stellen mit der DNLA-Methode einen Übertrag der theoretisch-wissenschaftlichen Konzepte in die praktische Trainerarbeit vor. Diese Methode erlaubt die Analyse sozialer Kompetenzen und daraus abgeleiteter konkreter Trainingsmaßnahmen.

„Das ist ein Kopfproblem“ attestierte Horst Hrubesch nach dem letzten

Gruppenspiel der deutschen U21 gegen England. „Viele sind zu verkrampt“. Am Ende konnten die deutschen Junioren den EM-Pokal in Händen halten – alles ist gut gegangen. Aber: war auch alles gut? Woran kann man festmachen, ob ein „Kopfproblem“ vorliegt und wie kann man es beseitigen? Die Trainer leben im mentalen Bereich mit einer besonderen, schwer planbaren Verantwortung.

## Bedeutung des Faktors „Persönlichkeit“ für den Spitzensport

Die harten Erfolgsfaktoren wie Fitness, Technik, Taktik oder motorische Begabungen sind die Grundvoraussetzungen, um eine Sportart zu beherrschen. Um die Ebene des Spitzensports zu erreichen, bedarf es zusätzlich der entsprechenden psychischen Leistung. Die weichen Faktoren wie Ehrgeiz, Frustrationstoleranz oder Selbstvertrauen bringen die harten Faktoren erst zum Tragen – wie exemplarisch folgende Expertisen untermauern:

- „Spitzensport ist definitiv auch eine Psychoauslese. Motorisch stark sind viele. Aber nach oben kommt, wer im Kopf am stabilsten ist.“ Hans-Dieter Hermann, Psychologe der deutschen Nationalmannschaft.
- „Soziale Kompetenz ist eine maßgebliche Bedingung für sportlichen Erfolg.“ Gunnar Gerisch, Sportwissenschaftler.

## Die Wichtigkeit der weichen Erfolgsfaktoren

Für Probleme bei den harten Erfolgsfaktoren wie eine mangelnde Fitness, eine nicht entdeckte Verletzung oder technisch-taktische Mängel sind genügend Analyseverfahren vorhanden. Leistungstests, Videoanalysen, Statistiken decken die fußballerischen Defizite auf, eine übersehene Verletzung kann im Röntgenbild entdeckt werden. Bei psychischen Ursachen, den weichen Erfolgsfaktoren, ist der Trainer bislang oftmals auf Schätzungen, Erfahrungswerte und subjektive Meinungen angewiesen. Er selbst kann hier gar nicht alles

sehen oder wissen. Dabei bestimmen diese weichen Faktoren – wie oben dargestellt – genauso über Sieg oder Niederlage, wie die harten. Aber wie kann man psychische Erfolgsfaktoren messen und analysieren? Wie kann man gezielte Impulse auf die Persönlichkeit geben und mit welchen konkreten (Trainings-)Maßnahmen auf die psychischen Erfolgsfaktoren einwirken?

## Potenziale erkennen, entwickeln und entfalten

Dazu muss zunächst einmal klar sein, welche psychischen Faktoren im Spitzensport entscheidend sind. Diese Kernfaktoren von sozialer Kompetenz und Persönlichkeit müssen gemessen und analysiert werden, um die aktuelle Verfassung eines Sportlers zu kennen. Anhand der Messergebnisse ist man in der Lage, Problemfelder zu erkennen und verbessernde Maßnahmen zu entwickeln. Basierend auf diesem Wissen wird Persönlichkeit trainierbar, man kann konkrete Trainingsmaßnahmen konzipieren, in die Praxis umsetzen und so gezielt Impulse geben. Daraus entsteht ein systematischer Kreislauf, in dem wissenschaftlich fundiert und basierend auf Vergleichswerten im Spitzensport auf die entscheidenden Persönlichkeitsmerkmale eingewirkt wird.

## Anforderungen an Potenzialanalyseverfahren

Ein Verfahren zur Analyse des persönlichen mentalen Potenzials eines Sportlers muss verschiedenen Gütekriterien entsprechen, um überhaupt seriös anwendbar zu sein:

- Wissenschaftliche Güte: Messschärfe (Validität) und Wiederholbarkeit (Reliabilität) des Verfahrens, normierte Abläufe.
- Professionelle, korrekte Anwendung des Verfahrens: Durchführung durch Experten.
- Erkennen und Berücksichtigen von Einflussfaktoren und Stress: beeinflusst die Ergebnisgüte.
- Erkennen verzerrten Antwortverhaltens: das Testverfahren erkennt Tricksen und unwahre Antworten.
- Klare Definition der gemessenen Faktoren: Die Kriterien sind immer gleich angelegt.

- Einfachheit der Durchführung: unkompliziertes Verfahren.
- Praxisbezug: konkrete Ergebnisse und Hilfestellungen für das Training ableitbar.
- Eignung für den Sport: Vergleichsdaten für den Sport, nicht für Gruppen aus einem ganz anderen Kontext.

## Die DNLA-Analyse

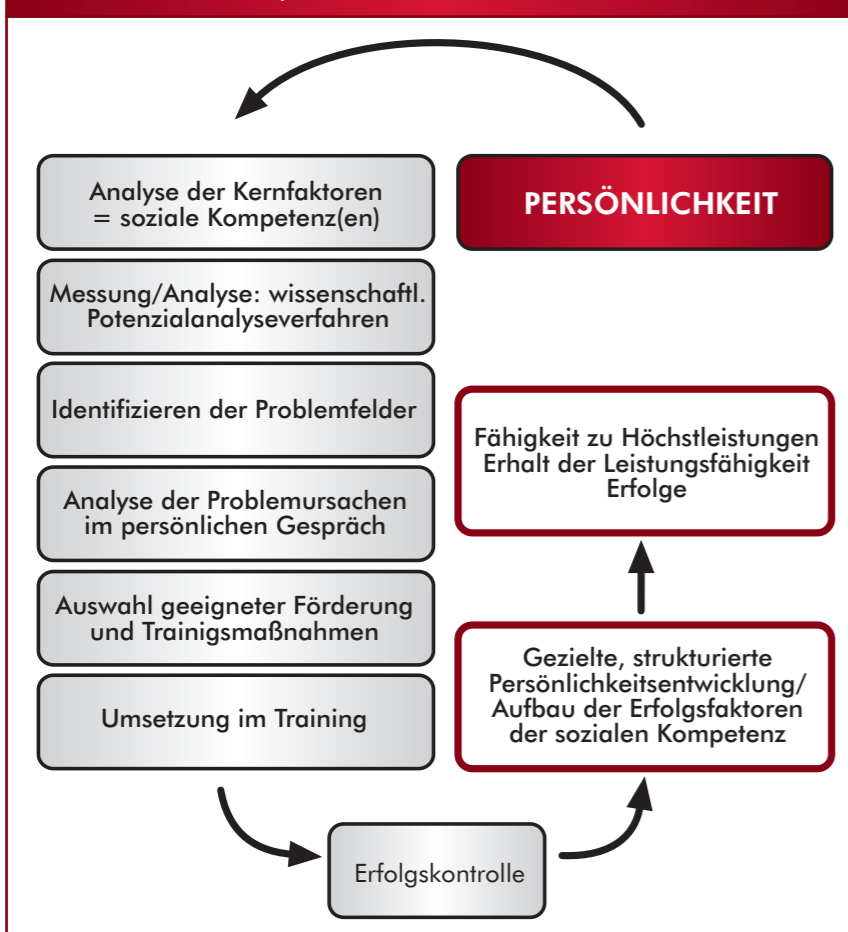
Die DNLA-Analyse erfüllt diese Kriterien. DNLA, Discovery of Natural Latent Abilities, misst die Ausprägung von 17 Erfolgsfaktoren der sozialen Kompetenz. Die Grundlagenforschung dazu lieferten die Studien von Prof. Dr. Dr. Dr. Brenzelmann und Dr. Strasser am Max-Planck-Institut in München. Von der Frage ausgehend, welche Fähigkeiten man zum Erreichen beruflichen Erfolges benötigt, wurden aus einer breiten Auswahl von Kriterien vier zentrale Persönlichkeitsfaktoren mit jeweiligen Unterfaktoren ermittelt. Auf dieser Basis fußt ein speziell für den Sport entwickeltes Verfahren: DNLA SKS – Soziale Kompetenz im Sport. Es besteht aus einem Analyseinstrument zur Untersuchung der Voraussetzungen eines Sportlers

sowie aus einem professionellen Ablauf zur Analyse und Verwertung der erzielten Ergebnisse. Es ist darauf ausgerichtet, Trainern, Betreuern und Sportlern Hinweise bzw. Hilfestellungen zu geben, die im Training direkt umgesetzt werden können.

## Testablauf der DNLA SKS-Analyse

Binnen einer Stunde kann die DNLA-Analyse für einen Sportler am Rechner durchgeführt werden. Die Fragen und Antwortmöglichkeiten sind nach den Standards wissenschaftlicher Befragungen angeordnet. So sind Zufallsergebnisse oder vom Probanden gefälschte Abläufe (z. B. immer nur Antwort B) nicht möglich bzw. werden sofort erkannt. Das ist wichtig, um eine zielsichere Analyse erstellen zu können. Getestet werden insgesamt 17 Faktoren, die Abbildung unten liefert ein Beispiel für die Inhalte und deren Ausprägung. Die vier übergeordneten Kriterien, die „Superfaktoren“, sind die Hauptkategorien der DNLA-Analyse. Sie wurden in der oben genannten Grundlagenforschung als erfolgsbeeinflussend erkannt und geben daher den

## Persönlichkeitsentwicklung: Schritte zu einem gezielten Training und Aufbau sozialer Kompetenzen



Bereiche	Dimensionen	Potenziale						
		-3	-2	-1	OK	+1	+2	+3
Leistungsdynamik	Eigenverantwortlichkeit							
	Leistungsdrang							
	Selbstvertrauen							
	Motivation							
Interpersonelles Umfeld	Kontaktfähigkeit							
	Auftreten							
	Einfühlungsvermögen							
Erfolgswille	Einsatzfreude							
	Statusmotivation							
	Systematik							
Belastbarkeit	Initiative							
	Kritikstabilität							
	Misserfolgstoleranz							
	Emotionale Grundhaltung							
	Selbstsicherheit							
	Flexibilität							
	Arbeitszufriedenheit							

Die Kriterien der DNLA-Analyse sind wissenschaftlich entwickelt und orientieren sich in ihrer Ausprägung an Vergleichswerten aus dem Sport.



Rahmen der DNLA-Analyse vor. Jeder Superfaktor ist wiederum in Unterdimensionen unterteilt, die die erfolgsbeeinflussenden Persönlichkeitsmerkmale des Probanden aufschlüsseln.

Natürlich genügt es noch nicht, die entsprechenden Kriterien aus dem Forschungsprozess isoliert zu haben. Um ein zielgenaues Analyse- und Trainingstool zu bekommen, mussten diese Erkenntnisse in ein Messverfahren und in einen Ablauf transferiert werden. Dies ist durch die Entwicklung des DNLA-/SKS-Verfahrens geschehen. Es ist praxistauglich, einfach, schnell und leicht handhabbar und garantiert trotzdem wissenschaftliche Präzision und zuverlässige Ergebnisse.

**Interpretation des Testergebnisses**

Die in der Abbildung auf Seite 47 gezeigte Ausprägung des persönlichen Potenzials ist in einer Skala von sieben Stufen eingeteilt. Der

Mittelwert („ok“) entspricht den Besten der Vergleichspersonen aus dem Spitzensport. Wird z. B. ein Juniorennationalspieler getestet, so entspricht der Wert „ok“ den besten Leistungen von Juniorennationalspielern. Ein über den Mittelwert hinausgehendes Potenzial eines Sportlers ist wiederum in drei Stufen von +1 bis +3 eingeteilt. Prinzipiell ist ein derartiger Spitzenwert für Sportler vorteilhaft, allerdings kann ein Wert von +3 auch aussagen, dass eine Persönlichkeitseigenschaft übersteigert ist. Z. B. kann ein zu hoher Leistungsdrang zu Über-ehrgeiz führen, der Spieler setzt sich selbst zu sehr unter Druck. Ist der Leistungsdrang zu niedrig, liegen evtl. Leistungsängste vor, die zu einer Blockade und damit zu schlechteren Spielleistungen führen. Bleiben die analysierten Ergebnisse unter dem Mittelwert, wird das Potenzial in den Bereich zwischen -1 und -3 dargestellt. Bei einem

guten Ergebnis (+3 bis +1) besteht kein dringender Handlungsbedarf. Bei einem mittleren Ergebnis (o.k. bis -1) sollte an den wichtigsten Faktoren gearbeitet werden. Bei einem schlechten Ergebnis (-2, -3) besteht dringender Handlungsbedarf.

**Praxisbeispiel einer DNLA-Analyse**

Ein Beispiel soll die Wirkungsweise der DNLA-Analyse verdeutlichen. Ein früherer U15- und U17-Nationalspieler war in einem Drittliga-verein in einer Dauerformkrise und erreichte im Wettkampf höchstens 30 bis 50 Prozent seiner Leistungsfähigkeit, die er als Trainingsweltmeister jede Woche unter Beweis stellte. Um den Grund für seine schlechte Spielleistung zu erkennen, wurde eine DNLA-/SKS-Analyse durchgeführt, von ihm stammt das auf Seite 47 dargestellte Analyseergebnis. Im Gutachten des Spielers zeigten sich u.a. deutliche Defizite in den Kriterien Misserfolgstoleranz,



Kritikstabilität, Selbstsicherheit und Auftreten. In der Besprechung des Gutachtens mit dem Spieler zeigte sich, dass seine Selbstsicherheit vor allem darunter gelitten hatte, dass der Spieler vor einigen Jahren (!) in der Juniorennationalmannschaft nicht mehr berücksichtigt wurde. Nun war also klar, warum seine Selbstsicherheit so niedrig war, warum er mit Niederlagen und Kritik so schwer umgehen konnte. Als kurzfristige Maßnahmen folgten klärende Gespräche des DNLA-Coaches mit dem Trainer und dem Spieler. Dazu wurden dem Spieler in Einzelmaßnahmen auf Basis seiner Potenzialanalyse konkrete Lösungswege aufgezeigt. Die Leistungskurve des Spielers zeigte daraufhin sehr schnell wieder nach oben. Er überwand seine Krise und die Konstanz seiner Leistungen nahm wieder zu. Inzwischen wechselte er den Verein, er ist in der zweiten Bundesliga aktiv.

**Einsatz der DNLA-Methode**

Das obige Beispiel zeigt, welche Wirkung das Arbeiten mit einer Diagnostik der weichen Erfolgsfaktoren erreichen kann. Letztlich entspricht dies der Leistungsdiagnostik, der medizinischen Diagnose oder der Videoanalyse im Bereich der harten Erfolgsfaktoren des Fußballs. Es sind aber noch mehr Einsatzmöglichkeiten vorhanden.

**Individuelle Maßnahmen**

Wie im Beispiel geschildert, kann mit individueller Arbeit ein konkretes Problem behoben, oder schon im Vorfeld vermieden werden:

- Stärkung der Persönlichkeit, um die Leistungsfähigkeit zu erhöhen, sie zu erhalten und zukünftig auf den Umgang mit Ausnahmesituationen vorbereitet zu sein.
- Einzelmaßnahmen und Trainingsunterstützung für den Spieler.
- Heranführung von Juniorenspielern an den Profibereich.
- Potenzialcheck eines Spielers vor dem Transfer (vgl. Medizincheck).

**Maßnahmen mit der Mannschaft oder Mannschaftsteilen**

Besteht von jedem Spieler eines Kaders eine Potenzialanalyse, kann man im Potenzialvergleich auch

Problemfelder innerhalb der Mannschaft bearbeiten:

- Kooperation: Störende Elemente, die zu Gruppenbildung und mangelndem Zusammenhalt bzw. Zusammenspiel führen, können identifiziert und trainiert werden.
- Problemspieler: Spieler, die aufgrund mangelnden Potenzials nicht in die Mannschaft passen, können im Vergleich zum Gesamtkader identifiziert werden.
- Problembereiche: Information über Kriterien, die in der ganzen Mannschaft schwach ausgebildet sind. Z. B. können nach einer schlechten Saison das Selbstvertrauen und die Selbstsicherheit im ganzen Kader gelitten haben.
- Analyse von Mannschaftsteilen: Aus dem Vergleich der Profile eines Mannschaftsteils kann ermittelt werden, warum die Offensivabteilung keine Treffer mehr erzielt oder woher die Probleme in der Abwehr (Unsicherheiten, mangelnde Abstimmung) rühren. Als Maßnahmen dienen in diesen Fällen Gruppen- und Kollektivmaßnahmen sowie Mannschaftstraining.

**Entwicklungspotenzial im Spitzensport: Arbeiten mit der Persönlichkeit**

Einige Trainer der 90er Jahre, die ihre Spieler über glühende Kohlen laufen ließen oder mit Motivationsgurus konfrontierten, werden aus heutiger Sicht belächelt. Sicherlich dienten diese Methoden eher einem kurzfristigen Motivationsschub als

wissenschaftlich fundiertem, seriösem und nachhaltigem Arbeiten. Aber immerhin haben sie bereits ein Potenzial im Spitzensport erkannt, das so bis dato nicht professionell angegangen wurde. Seit einiger Zeit haben Trainer im Spitzenbereich einen Stab von Experten um sich, in denen nicht nur Leistungsdiagnostiker oder Videoanalysten, sondern auch Mentaltrainer eine feste Rolle spielen.

**Persönlichkeitsentwicklung im Sport**

Persönlichkeit bzw. die weichen Erfolgsfaktoren sind ein entscheidendes Kriterium für Spitzensportler. Die Persönlichkeit kann und sollte gestärkt werden – dies ist mit modernen, professionellen Verfahren möglich.

Immer mehr Athleten und Trainer erkennen, welches Trainingspotenzial sie im psychischen Bereich noch haben. Die professionelle Zuarbeit durch Mentaltrainer und Sportpsychologen ist im Aufbau von Kompetenzteams um den Cheftrainer normal geworden. Der Wunsch nach professioneller, wissenschaftlich fundierter Mitarbeit rührt von den transparenten und nachvollziehbaren Einflussmöglichkeiten in die Trainingsarbeit her.

Die DNLA-SKS-Methode ist speziell für den Spitzensport entwickelt und erfüllt seine Anforderungen. Sie kann Potenziale erkennen und messen, sie entwickeln und erhalten. Sie trägt ihren Teil dazu bei, die Spieler erfolgreicher zu machen und das erreichte Niveau zu sichern.

**Mögliche Auswirkungen von Defiziten bei entscheidenden Persönlichkeitsfaktoren (sozialen Kompetenzen)**

Kriterium (Beispiele)	Beschreibung/Nutzen bei guter Ausprägung	Mögliche Folgen für die sportliche Leistung bei Potenzialmangel
Leistungsdrang/Anspruchsniveau	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sieht Ziel/Sollvorgabe nicht als Stress, sondern als Orientierung</li> <li>• setzt Energien frei zur Zielerreichung</li> <li>• behält unter Druck seinen natürlichen Leistungsdrang bei und entwickelt keine Leistungsängste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsängste</li> <li>• Nervosität</li> <li>• Anspannung in Wettkampfsituationen</li> </ul>
Auftreten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• selbstbewusst, fühlt sich auch bei höher gestellten Personen sicher, wird als (Gesprächs-) Partner akzeptiert</li> <li>• Meinung/eigener Standpunkt wird gehört und akzeptiert</li> <li>• kann Probleme ansprechen und Dinge zum Besseren bewegen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kein gutes „Standing“ trotz ordentlicher Leistungen</li> <li>• man wird übergangen; z.B. bei der Mannschaftsaufstellung</li> </ul>
Einfühlungsvermögen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• versteht auch die Botschaften „zwischen den Zeilen“</li> <li>• gutes Gespür für andere Menschen</li> <li>• kann auch in Extremsituationen ein gutes (Gesprächs-)Klima herstellen</li> <li>• wichtig für den Zusammenhalt im Team</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehleinschätzungen</li> <li>• Missverständnisse</li> <li>• Spannungen/Konflikte, z.B. mit Mitspielern, Publikum, Öffentlichkeit und mit den Trainern</li> </ul>
Misserfolgstoleranz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ist souverän und gelassen</li> <li>• kompensiert Misserfolg durch vermehrte Anstrengungen</li> <li>• zeigt in schwierigen Situationen eine höhere Stresstabilität</li> <li>• blickt nach vorne</li> <li>• fällt nach Misserfolgen nicht in ein „Loch“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vermeidet z.B. riskantere Spielzüge, spielt z.B. „Alibipässe“ zu Mitspielern</li> <li>• mangelnde Gelassenheit bei Problemen</li> <li>• „lageorientiertes Verhalten“</li> </ul>
Arbeitszufriedenheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fühlt sich wohl in seinem Arbeitsumfeld</li> <li>• identifiziert sich mit dem Verein und dessen Zielen</li> <li>• stellt Interessen des Vereins über die eigenen Interessen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unruhestifter: überträgt eigenen Ärger auf die Mitspieler und auf das Vereinsumfeld</li> <li>• kritisiert Verein und Trainer öffentlich</li> <li>• Leistungseinbußen</li> <li>• Konflikte</li> </ul>

**Zusammenfassung der DNLA-Methode: Das (regelmäßige) „Röntgenbild“ der weichen Erfolgsfaktoren im Fußball**

- Professionell & wissenschaftlich fundiert
- Benchmarking mit anderen Erfolgreichen und Benchmarking innerhalb der Mannschaft möglich
- Praxisbezug (Handlungspläne; Fördervereinbarung)
- Möglichkeit zur Erfolgskontrolle und zur regelmäßigen Durchführung
- Sehr strake Einbindung des Umfelds (Trainerstab/Verein) Diese sind auch federführend bei der Umsetzung der Maßnahmen und Handlungspläne  
➔ Man bekommt ein Werkzeug/eine Methodik als Hilfe im Training und im Wettkampf
- Man erwirbt Wissen und weitere Kompetenzen, statt sich von Beratern abhängig zu machen!