

Markus Frey/Markus Gaugler

Die Persönlichkeit des Spitzenfußballers als Trainingsaspekt

Die Persönlichkeit eines Sportlers hat ganz entscheidenden Einfluss darauf, was er aus seinen vorhandenen sportlichen Talenten und Fähigkeiten macht. Faktoren wie Leistungsdrang, Selbstvertrauen, Systematik, Initiative oder der richtige Umgang mit Kritik und Misserfolgen sind es, die letztlich den Unterschied zwischen einem Talent und einem Profi oder zwischen einem durchschnittlichen Sportler und einem Spitzenathleten ausmachen. Diese Faktoren gehören alle in den Bereich der Soft Skills – zu den „sozialen Kompetenzen“. Diese sind im Sport nahezu ständig gefragt, beispielsweise wenn es darum geht, konsequent und diszipliniert den Trainingsplan zu verfolgen und sich über einen längeren Zeitraum „auf den Punkt“ (auf einen Wettkampf) vorzubereiten; wenn es gilt, im Wettkampf selbst mit Stresssituationen wie z.B. einem Rückstand, einer drohenden Niederlage oder Pfiffen vom Publikum fertig zu werden, oder einfach nur in der täglichen Arbeit mit dem Trainer und dem Zusammenwirken mit den Mannschaftskameraden. Weil diese Faktoren so wichtig sind, ist es natürlich wünschenswert, ihre genaue Ausprägung bei jedem Athleten zu kennen und – gerade bei jungen Sportlern und Talenten – positiv zu beeinflussen und die notwendigen Potenziale und Kompetenzen langfristig aufzubauen und zu sichern.

Eingegangen: 3.5.2007



DBP image/Contrast

1. Vorbemerkung

Vieles wird im deutschen Hochleistungssport gemessen. Aber leider beschränken sich diese Messungen weitgehend auf physische Aspekte. Die mindestens genauso wichtigen psychischen Faktoren fanden bisher ein verhältnismäßig geringes Interesse. Doch eine präzise entsprechende Analyse der Ist-Situation bei jedem Athleten ist eine entscheidende Hilfe, damit auch hier exakt am individuellen Bedarf und an der persönlichen Situation ausgerichtet trainiert werden kann – und nicht nur mittels allgemeiner Übungen aus der großen Bandbreite des Mentaltrainings.

In Deutschland herrscht hier großer Nachholbedarf, insbesondere im Spitzenfußball. Wenn man bedenkt, wie professionell das Training in anderen Bereichen schon wissenschaftlich begleitet wird – man denke nur an diverse physische Leistungstests, an die Analyse von Laufwegen und Spielsituationen mit Hilfe von Kameras und Computerprogrammen wie „Amisco Pro“ und „SportsAnalytics“ und vieles mehr, was längst zum Arbeitsalltag von Trainern und Spielern gehört.

2. DNLA-Expertensysteme

DNLA, *discovery of natural latent abilities*, misst die Ausprägung von 17 Erfolgsfaktoren der sozialen Kompetenz. Die Auswahl der Faktoren und die Entwicklung der Verfahren gehen auf eine Reihe von Studien zurück, die Dr. W. Strasser unter der Leitung von Prof. Dr. Dr.

Brengelmann am Max-Planck-Institut in München durchgeführt hat. Sein Ziel war es, aus dem großen, unüberschaubaren Bereich der Soft Skills genau diejenigen herauszufiltern, die für den Erfolg jedes Einzelnen – und damit auch von Teams und größeren Gruppen – die größte Bedeutung haben.

Strasser hat ein wissenschaftlich abgesichertes Modell entwickelt, das alle wesentlichen Faktoren im Bereich der sozialen Kompetenz beinhaltet, die den Berufserfolg beeinflussen. Ein Team von Psychologen, erfahrenen Personalfachleuten, Trainern, Beratern, Coaches und EDV-Spezialisten entwickelte auf Grundlage dieser Erkenntnisse das DNLA-Expertensystem. DNLA-Expertensysteme, die in Unternehmen in Deutschland und in ganz Europa längst zu etablierten Verfahren der Personalentwicklung und Personalauswahl zählen und deren Ergebnisse und Daten für viele Trainer, Coaches und Arbeitspsychologen als wichtiger Bestandteil ihrer Arbeit mit Fach- und Führungskräften Verwendung finden, sind nun auch speziell für den Sportbereich verfügbar.

Die neueste Entwicklung bei den DNLA-Expertensystemen ist letztlich das Modul DNLA SKS – Soziale Kompetenz Sport. Dazu wurden, ausgehend vom Verfahren DNLA ESK – Erfolgsprofil Soziale Kompetenz – Überarbeitungen des Fragenkatalogs und der Berechnungen vorgenommen. Die Terminologie in den Gutachten und in den Fragen wurde speziell auf die Anforderungen des Sportbereichs abgestimmt. Das Verfahren DNLA Soziale Kompetenz hat sich bereits über mehrere Jahre bewährt. Dies

zeigen zum einen mehrere externe wissenschaftliche Überprüfungen und unabhängige Validierungsstudien¹, zum anderen die Prüfungen im Zusammenhang mit der Zertifizierung des gesamten DNLA-Prozesses nach DIN 33430 für berufsbezogene Eignungsdiagnostik. So konnten für das Verfahren DNLA Soziale Kompetenz in einer Stichprobe (n = 4.989) Reliabilitätswerte von durchschnittlich $R = .72$ für die untersuchten Faktoren gemessen werden. Die Überprüfung der Kriteriums- und der Konstruktvalidität anhand einer weiteren Stichprobe (n = 1.066) zeigte eine hohe positive Korrelation zwischen den im Verfahren DNLA Soziale Kompetenz gemessenen Faktoren (unabhängige Variablen) und den herangezogenen externen Kriterien (abhängige Variablen), die die Leistungseinschätzung durch den verantwortlichen Vorgesetzten angeben. Es handelt sich dabei um die Außenkriterien „Fleiß“, „Teamverhalten“, „Potenzial für Weiterent-

wicklung“, „Qualität der Arbeit“, „Erneute Einstellung“ und „Potenzial Führungsqualität“, die durch 3- bzw. 4-stufige Items abgefragt werden. Eine Regressionsanalyse zeigt für diese Leistungsvariablen, je nach Kriterium, Werte von mindestens $R = .42$ und $R^2 = .18$ und maximal $R = .71$ und $R^2 = .50$.

Weitere Bestätigungen für die Güte und praktische Anwendbarkeit des Verfahrens sind zudem die zahlreichen positiven Rückmeldungen aus der Praxis von Seiten der Anwender. Im Sportbereich fand das Verfahren DNLA Soziale Kompetenz (DNLA SKS) bisher hauptsächlich in Mannschaftssportarten Anwendung, z.B. im Fußball, Basketball, Handball und Volleyball.

So viel zum Hintergrund und zur Theorie. Wie wird DNLA nun in der Praxis angewendet? Abb. 1 zeigt den idealtypischen Verlauf. Zunächst erhalten die Teilnehmer Zugang zu einem Fragenkatalog, den sie am PC beantworten. Die Fra-

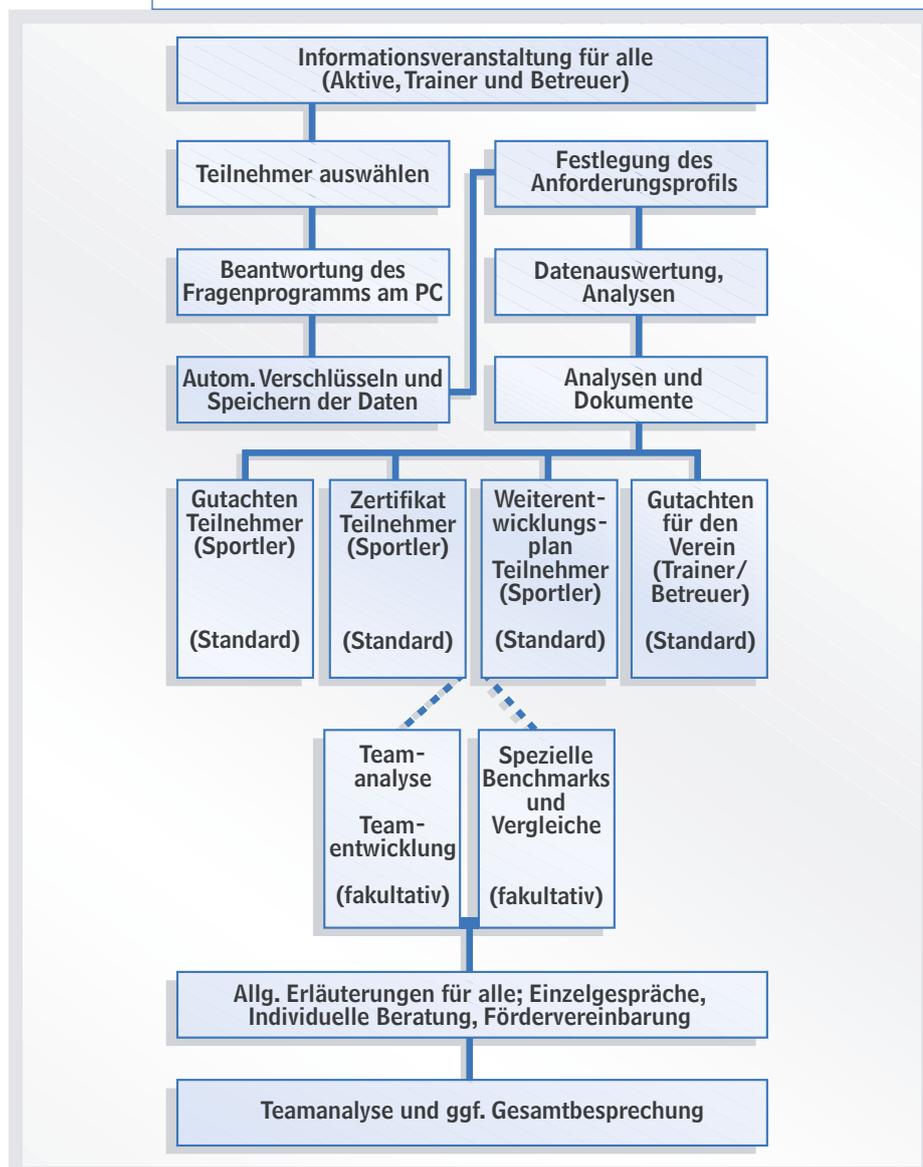
gen bilden dabei einfache Situationen aus dem Training oder dem sportlichen Alltag ab, wie sie jeder regelmäßig erlebt. Die geschilderten Situationen oder Aussagen müssen anhand einer einfachen Skala bewertet werden. Die so gewonnenen Antworten werden mit Hilfe eines speziellen Programms (DNLA-Masterprogramm) ausgewertet. Programm-intern wird das Antwortverhalten jedes Teilnehmers mit den Antworten von Teilnehmern verglichen, die beruflich sehr erfolgreich sind. Durch diesen Benchmark mit den Besten und programm-interne Berechnungen werden die individuellen Ergebnisse ermittelt. Insgesamt werden so die Ausprägungen in 17 Faktoren der sozialen Kompetenz gemessen.

Bei der Berechnung und Auswertung werden aber nicht alle „über einen Kamm geschoren“. Das Programm differenziert zwischen Individual- und Mannschaftssportarten, zwischen Aktiven und Trainern und zwischen 9 sportlichen Leistungsniveaus bei Mannschaftssportarten (von „Kreisebene“ bis „Nationalmannschaft“) sowie 4 Leistungsebenen für Einzelsportarten (D-Kader – Landesverband, C-Kader – Junioren National, B-Kader – B-Nationalmannschaft und A-Kader – Nationalmannschaft).

Die Ergebnisse, die in Form von verschiedenen detaillierten Gutachten für den Trainer bzw. Betreuer und für den Sportler selbst vorliegen, werden dem Sportler von qualifizierten Fachleuten vorgestellt und erläutert. Dabei kann es sich sowohl um erfahrene externe Berater handeln als auch um eigens geschulte Vereinsangehörige (Trainer, Betreuer, Jugendbetreuer, Sportpsychologen o.a.) oder um Spezialisten, mit denen der Verein ohnehin schon zusammenarbeitet (z. B. Mentaltrainer, Sportpsychologen oder auch qualifizierte Sportmediziner). Gemeinsam versuchen Spieler, Trainer oder Betreuer und der Fachmann (= Moderator) dann, die individuellen Ursachen für angezeigte schwächere Potenzialausprägungen herauszufinden und einen passenden und praktikablen Handlungsplan zu entwerfen, der hier Abhilfe schaffen kann².

Bei diesen Maßnahmen kann es sich beispielsweise um ein spezielles Training, um Einzelge-

ABB. 1 Ablauf eines DNLA-Prozesses



¹ Siehe z.B. „DNLA - Soziale Kompetenz: Reliabilitätsstudie und Validitätsstudie“ vom 7.2.2003. Durchgeführt von: Evalue Consult, Institute of Business Psychology and Evaluation. Institutsleitung: Prof. Dr. S. Remdisch (Professur für Evaluation & Organisation). Geschäftsführer: Dipl.-Psych. A. Utsch. Auszüge aus dieser Studie werden von der GMP auf Anfrage gerne zur Verfügung gestellt. Mail an: info@gmp.de

² Noch zu erwähnen ist, dass das Verfahren persönliche Ausnahmesituationen und Stressfaktoren berücksichtigt. Stressauslöser, die die Konzentration und die Leistungsfähigkeit beeinträchtigen können, sind z.B. Heirat und Familienzuwachs, Umzug oder ein Krankheitsfall in der Familie. Die Stresspunkte, mit denen diese Ereignisse hinterlegt sind, werden in der Auswertung angezeigt, sodass der Betreuer oder Trainer, der die Besprechung der Ergebnisse moderiert, bei kritischen Stresswerten dem Sportler Gelegenheit geben kann, über möglicherweise vorliegende private Probleme oder besondere Schwierigkeiten zu sprechen.

³ Ähnlichkeiten mit „Fällen“ aus Vergangenheit und Gegenwart sind weder Zufall noch Absicht, sondern schlicht unvermeidbar!

sprache, um kleine Maßnahmen im Ablauf des Trainingsalltags, um Änderungen in der Kommunikation mit den Teamkollegen oder sehr oft auch um Änderungen im Führungs- und Kommunikationsverhalten der Trainer handeln. All dies sind gängige Beispiele aus der Praxis – je nach Lage der Dinge ist eine ganze Reihe von Maßnahmen bis hin zum Einzel-Coaching denkbar. Über die geeigneten Maßnahmen entscheiden die Verantwortlichen und der Sportler gemeinsam. Für die Trainer ist dabei die große Praxisnähe sichergestellt, da die Daten über die momentane Ausprägung der entscheidenden sozialen Kompetenzen in direkten Zusammenhang mit den bereits vorliegenden aktuellen sportlichen Leistungsdaten gebracht werden können.

Wenn mit Mannschaften oder Teams gearbeitet wird, können die Erläuterung des Verfahrens und die Erklärung der einzelnen Dimensionen auch in der Gruppe erfolgen. Die einzelnen Sportler können/müssen dann nur noch nach Bedarf Termine für ausführlichere Einzelgespräche vereinbaren.

Der Potenzialaufbau im *Soft-Skill*-Bereich, der so erreicht und durch Wiederholungen des Verfahrens (= „Erfolgskontrolle“) genau sichtbar gemacht werden kann, fällt in der Praxis durch geändertes Trainings- und Wettkampferhalten auf und schlägt sich damit selbstverständlich auch in Form von *ceteris paribus* besseren und stabileren Leistungen nieder.

Und das ist es ja genau, was der Sportler und die Verantwortlichen letztlich erreichen wollen.

3. Fiktiver Praxisfall

Um den DNLA-Ablauf noch anschaulicher abzubilden, folgt nun beispielhaft die kurze Beschreibung eines fiktiven Praxisfalls, der auf unseren Erfahrungen in der Arbeit mit Profisportlern basiert:

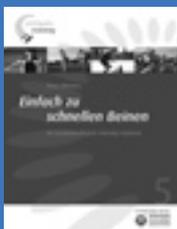
Manager und Trainer eines Spitzenklubs haben offenbar alles richtig gemacht. Der junge Fußballer³ ist hochtalentiert und für seine Position brauchte man dringend einen guten Mann. Die Verhandlungen waren zwar mühevoll, aber schließlich hat man es doch geschafft, ihn von seinem alten Verein loszueisen, und nun ist er auch schon seit gut drei Monaten da. Doch nun gibt es Probleme. Nachdem er im ersten Testspiel gleich zwei Tore geschossen hatte, lieferte der Spieler auch danach noch einige sehr gute Leistungen ab, die seine Klasse deutlich machten. Doch nun hat nicht nur der Trainer den Eindruck, dass er nur noch „seinen Stiefel runterspielt“ und mehr nicht. Als der Trainer von Problemen des Spielers mit gleich mehreren Mitspielern erfährt, meint er nur, dass er erwarte, dass diese Probleme gelöst werden, „wie dies unter Männern üblich“ sei. Resultat ist, dass sich der junge Mann immer stärker zurückzieht. Und die Journalisten bemerken immer wieder,

dass er „keine Bindung ans Spiel“ habe. Was nun?

Situationen wie diese gibt es in vielen Mannschaften. Manchmal können die damit verbundenen Probleme gelöst werden, oft aber auch nicht. Die Folgen sind meistens gravierend. Die sprichwörtlich nicht vorhandene „Chemie“ führt zu verkorksten Spielen, und verkorkste Spiele zu nicht erreichten sportlichen Zielen. Nicht selten muss man sich von solchen Spielern (trotz zweifelsfrei vorhandenem Talent) trennen. Damit verbunden sind neben sportlichen und menschlichen Enttäuschungen nicht selten auch hohe finanzielle Verluste. Doch das muss nicht sein. Es gibt heute genügend Möglichkeiten, um solche Probleme, wenn auch nicht auszuschließen, so doch deutlich zu minimieren.

Eine Möglichkeit ist der Einsatz eines Verhaltensprofils wie DNLA, das in 17 Dimensionen die aktuelle Ausprägung der Schlüsselfaktoren aus dem außerfachlichen Bereich misst, die für den Erfolg des Spielers mit ausschlaggebend sind. Erst wenn Trainer und/oder Mental-Coach die Ausprägungen dieser Faktoren bei einem Spieler messen, hinterfragen und in Verbindung mit der aktuellen – persönlichen und sportlichen – Situation des Spielers bringen, kann der Engpass erkannt werden, der derzeit verhindert, dass ein talentierter, eigentlich starker Spieler sein Leistungspotenzial auch nutzt und „auf

PHILIPPKA TRAINING



Einfach zu schnellen Beinen

Die Grundschnelligkeit vielseitig trainieren
64 Seiten, € 12,80



Sportpraxis organisieren und leiten

So gelingen Ihre Trainingsstunden
64 Seiten, € 12,80



Spielen mit dem Gleichgewicht

Teil 1: Balancieren, wackeln, schaukeln
64 Seiten, € 12,80



Alle Kräfte ins Gleichgewicht

Sensomotorisches Training
64 Seiten, € 12,80



Bestellen Sie unter
Telefon: 02 51/2 30 05-11,
Telefax: 02 51/2 30 05-99

CHALLENGES

Hochschule Vechta



Weiterbildender berufsbegleitender Master Sportpsychologie

Vermittlung breiter fachlicher, methodischer und sozialer Kompetenzen in den Bereichen

- sportpsychologische Grundlagen
- sportpsychologische Beratung und Betreuung
- sportpsychologische Arbeit in Forschung und Praxis

Qualifikation für Tätigkeiten im Sport- und Gesundheitssystem, in verschiedenen Wirtschaftsbereichen sowie pädagogischen Arbeitsfeldern

- Studiendauer: 4 Semester
- Konzeption: hohe eLearning-Anteile, Präsenz in Blockveranstaltungen an Wochenenden
- Abschluss: universitärer Master of Arts (Sports Psychology)

Leitung: Univ.-Prof. Dr. Martin K.W. Schweer
Weitere Informationen & Voranmeldungen unter:

www.challenges.uni-vechta.de
challenges@uni-vechta.de
Tel. (04441) 15-534

den Platz" bringt. Wenn diese "Leistungsbremser" erkannt sind, kann man im nächsten Schritt daran gehen, diese gezielt zu lösen.

Szenario I (Abb. 2)

Wenn beispielsweise der junge Fußballer ein deutliches Minus im „Einfühlungsvermögen“ (Infokasten) hat und gleichzeitig eine sehr

starke Ausprägung im Faktor „Selbstvertrauen“ (ebd.), eventuell sogar eine Neigung zur Übersteigerung – Gefahr der Neigung zur Arroganz – festgestellt wird, der Wert „Selbstsicherheit“ (ebd.) aber unter dem Optimum liegt, dann kann die Lösung wie folgt aussehen:

Trainer und Betreuer sprechen mit dem Spieler und machen ihm die Situationen deutlich, in denen er durch sein übermäßig stark ausgeprägtes Selbstvertrauen und seine Neigung zur Arroganz unter Umständen auf andere verletzend wirkt und dadurch, vielleicht ganz unbeabsichtigt und, ohne dies zu merken, aneckt.

Wenn der Spieler doch bereits das eine oder andere Mal Zeichen von Ablehnung und fehlender Akzeptanz spürt, dann kann dies, gerade vor dem Hintergrund, dass er noch neu im Verein ist und sich seinen Platz im Mannschaftsgefüge und in den Herzen der Fans erst erobern muss, zu einiger Verunsicherung führen, die dann auch durch die negative Ausprägung im Faktor „Selbstsicherheit“ sichtbar wird.

Ein erstes Ziel muss sein, dass die Verantwortlichen diese Situation in der Mannschaft erkennen und allen Beteiligten bewusst machen. Vor allem muss der betroffene Spieler selbst auch Feedback von den Spielern bekommen (und dies auch aktiv einfordern!), damit ihm bewusst wird, wann er aneckt.

Auf welche Weise dies konkret umgesetzt wird (durch formalisierte kurze „Feedbacksitzungen“ oder Mannschaftsbesprechungen, spontan und unmittelbar während des Trainings, durch Zuweisung dieser Aufgabe an einen „Vertrauensmann“, der eine Art Patenschaft für den jungen Spieler übernimmt, oder auf anderen Wegen), muss vereinsintern festgelegt werden.

ABB. 2 Szenario I des fiktiven Falls

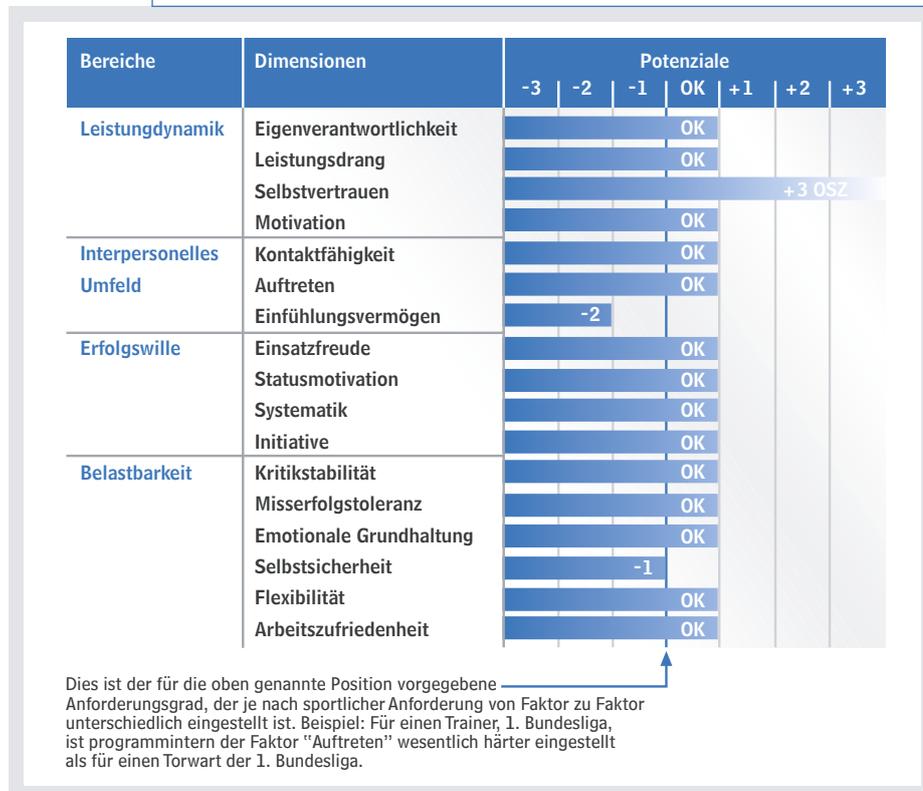
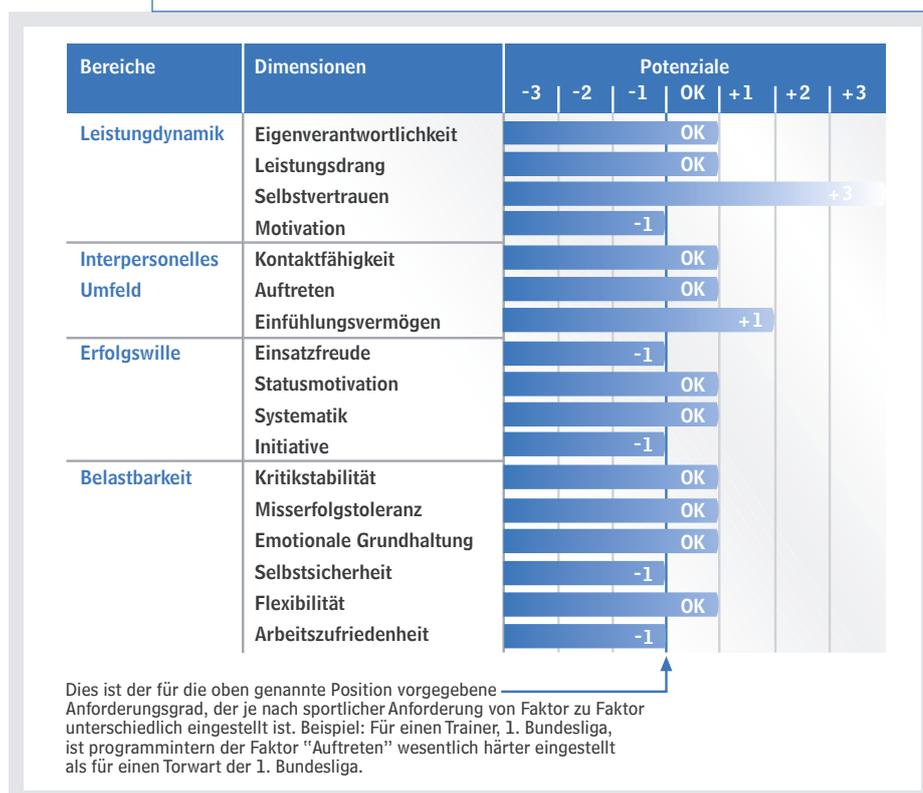


ABB. 3 Szenario II des fiktiven Falls



Szenario II (Abb. 3)

Völlig anders sieht die Lösung aus, wenn das Einfühlungsvermögen des Spielers gut ausgeprägt ist:

In einem solchen Fall steht zu vermuten, dass der Spieler das anfangs geschilderte Verhalten mit Absicht zeigt und dass er auch ganz anders könnte, wenn er nur wollte!

Wenn sich diese Situation auch nach einem Einzelgespräch mit dem Spieler so darstellt, wie es die Analysedaten vermuten lassen, dann werden die sportlich Verantwortlichen im Verein ganz andere Schlussfolgerungen ziehen und Lösungen suchen: klare, harte Leistungsfordernungen (entsprechend dem hohen sportlichen Potenzial des Spielers) und, wenn der Spieler nicht mindestens ernsthaft versucht, diese zu erfüllen, Sanktionen wie Abmahnungen oder Nicht-Berücksichtigung in wichtigen Spielen.

Dieser Weg wäre ein völlig anderer, als der im ersten Szenario geschilderte, aber er wäre in dieser Lage eindeutig der bessere und erfolgversprechende. Umgekehrt wären diese Konsequenzen im ersten Szenario einer Leistungssteigerung vermutlich eher abträglich. Mit genauen Analysedaten aus einem aktuellen Verhaltensprofil kann man also gezielt auf die momentane Situation reagieren und ergebnisorientierte, individuelle Maßnahmen einleiten.

Diese zwei Beispiele zeigen also eines ganz deutlich: Nur wenn man die genaue Ausprägung aller wichtigen Erfolgsfaktoren aus dem „Mentalbereich“ kennt, kann man richtig auf die vorliegende Situation reagieren. Wenn auch nur ein Faktor deutlich anders ausgeprägt ist, kann sich die Situation bereits ganz anders darstellen und die daraus resultierende Schlussfolgerung eine völlig andere sein!

An der genauen Feststellung von Verhaltensprofilen führt also kein Weg vorbei, wenn man Sportler individuell richtig führen und einsetzen will.

Aber auch ein Verhaltensprofil allein bietet noch keine Garantie für eine positiv verlaufende Persönlichkeitsbildung. Der große Nutzen kann erst dann wirklich gewonnen werden, wenn der Spieler in der Folge konsequent an je-

nen Bereichen arbeitet, die ihm helfen, sein sportliches Talent besser und konstanter abzurufen. Es ist daher wenig verwunderlich, dass die enge Verzahnung eines solchen Profils mit einem kontinuierlich durchgeführten Mentaltraining beste Ergebnisse bietet. Es gilt also, Mentaltrainings dauerhaft in den Trainingsablauf einzubeziehen und von Feuerwehübungen („wenn unsere Jungs nicht endlich selbstbewusster auftreten, steigen wir ab“), die nur selten etwas bringen, wegzukommen. Dies würde auch helfen, die Stigmatisierung von einzelnen Athleten, die Mentaltraining jetzt schon nutzen, zu verhindern („der muss zum Seelenklempner auf die Couch“) und Persönlichkeitsbildung als das zu erkennen, was es tatsächlich ist: ein lebenslanger Lernprozess. Ein Lernprozess, der auch für die sportliche Leistungs-

fähigkeit von kaum zu überschätzender Bedeutung ist. Deshalb muss er ebenso durch systematisches Training unterstützt werden wie der sporttechnische Lernprozess.

*

Die Autoren

Markus FREY, Dipl. Sozialpädagoge und freiberuflicher Coach und Trainer. Außerdem Doktorand am Pädagogischen Institut der Deutschen Sporthochschule Köln mit einer interdisziplinären Arbeit zur Unterstützung der Persönlichkeitsbildung Topathleten.

*Anschrift: Markus Frey, StressFrey-Institut Köln, Gerstenkamp 19, 51061 Köln
E-Mail: info@stressfrey.de*

Markus GAUGLER, Dipl. Verwaltungswissenschaftler, MA Policy & Management.

*Anschrift: GMP Münsterstr. 11, 48282 Emsdetten
E-Mail: gaugler@gmp.de*

INFO

Einfühlungsvermögen

Definition: Wenn Menschen miteinander sprechen, dann verwenden sie nicht nur „direkte Botschaften“, sondern auch Botschaften, die „zwischen den Zeilen“ stehen. Diese Botschaften werden durch die Formulierung des Gesprochenen, durch den Tonfall, die Mimik und Gestik übertragen. In jedem Gespräch kommt es entscheidend darauf an, diese Botschaften zu erfassen, um richtig auf den anderen reagieren zu können.

Optimalbereich	Potenzialmangel	Übertriebene Ausprägung
<ul style="list-style-type: none"> • versteht auch die Botschaften „zwischen den Zeilen“ • „gutes Gespür“ für andere Menschen 	<ul style="list-style-type: none"> • Auftreten von Fehleinschätzungen • Missverständnisse und Spannungen mit anderen 	<ul style="list-style-type: none"> • Empfindlichkeit • übertriebene Sensibilität
<ul style="list-style-type: none"> • kann auch in Extremsituationen ein optimales (Gesprächs-)Klima herstellen • wichtig für den Zusammenhalt im Team 		<ul style="list-style-type: none"> • dadurch möglicherweise eigener Energieverlust • möglicherweise Konflikte zwischen eigenem Empfinden und sportlichen Zielen

Selbstvertrauen

Definition: Der persönliche Arbeitseinsatz angesichts von Aufgaben und Problemen ist im Wesentlichen ein Produkt von zwei Faktoren: erstens, der Einschätzung der Schwierigkeit der Aufgabe, zweitens, der Einschätzung der eigenen Leistungsfähigkeit. Insbesondere die Einschätzung der eigenen Fähigkeiten spielt eine Rolle. Zu viel Selbstvertrauen/-bewusstsein führt zu Arroganz, zu wenig Selbstvertrauen zu übersteigter Selbstkritik, Minderwertigkeitsgefühlen und Misserfolgen.

Optimalbereich	Potenzialmangel	Übertriebene Ausprägung
<ul style="list-style-type: none"> • traut sich an neue/unbekannte Aufgaben heran • bleibt in Konfliktsituationen ruhig und gelassen 	<ul style="list-style-type: none"> • Minderwertigkeitsgefühle; unterschätzt die eigenen Fähigkeiten • große Angst davor zu scheitern/Versagensängste (Vorsicht: Gefahr einer „self-fulfilling prophecy“) 	<ul style="list-style-type: none"> • Arroganz • Selbstüberschätzung
<ul style="list-style-type: none"> • ist von sich und seiner Leistungsfähigkeit überzeugt 		

Selbstsicherheit (Emotionale Stabilität)

Definition: Dieser Faktor beschreibt, in welchem Maße eine Person Gefühle der Sicherheit oder Unsicherheit empfindet. Sicherheit bedeutet, dass man Entscheidungen ohne Probleme fällen kann und sich im Umfeld, also im Kreis der Teamkollegen, Trainer, Vereinsverantwortlichen etc., z.B. bei Meinungsdivergenzen ohne Schwierigkeiten und Selbstzweifel bewegt. Diese Personen akzeptieren die vorliegenden Umstände und fühlen sich in der Umwelt und im Unternehmen wohl.

Optimalbereich	Potenzialmangel	Übertriebene Ausprägung
<ul style="list-style-type: none"> • fühlt sich in allen Bereichen sicher 	<ul style="list-style-type: none"> • Unsicherheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Überschätzen der eigenen Position („mir kann nichts passieren“);
<ul style="list-style-type: none"> • „Seele“ eines Teams/eines Betriebs; Schlüsselakteur 	<ul style="list-style-type: none"> • Angst, zu agieren und Entscheidungen zu treffen • Selbstzweifel 	<ul style="list-style-type: none"> • glaubt, unersetzlich zu sein u.Ä.