

HIGH PERFORMANCE IM FUSSBALL

Teamkultur gestalten – Mindset stärken

AUTORIN
Frauke Wilhelm

High Performance im Fußball entsteht nicht zufällig – sie wird gestaltet. Bereits in der Saisonvorbereitung können dafür wichtige Grundlagen gelegt werden: klare Rahmenbedingungen, unter denen sich Spieler entwickeln, Verantwortung übernehmen und als Team zusammenwachsen. Warum eine starke Teamkultur und ein gefestigtes Mindset dabei entscheidend sind, zeigte Diplom- und Sportpsychologin Frauke Wilhelm während einer Fortbildung des Bundes Deutscher Fußball-Lehrer (BDFL).

WOZU EINE HIGH-PERFORMANCE-KULTUR?

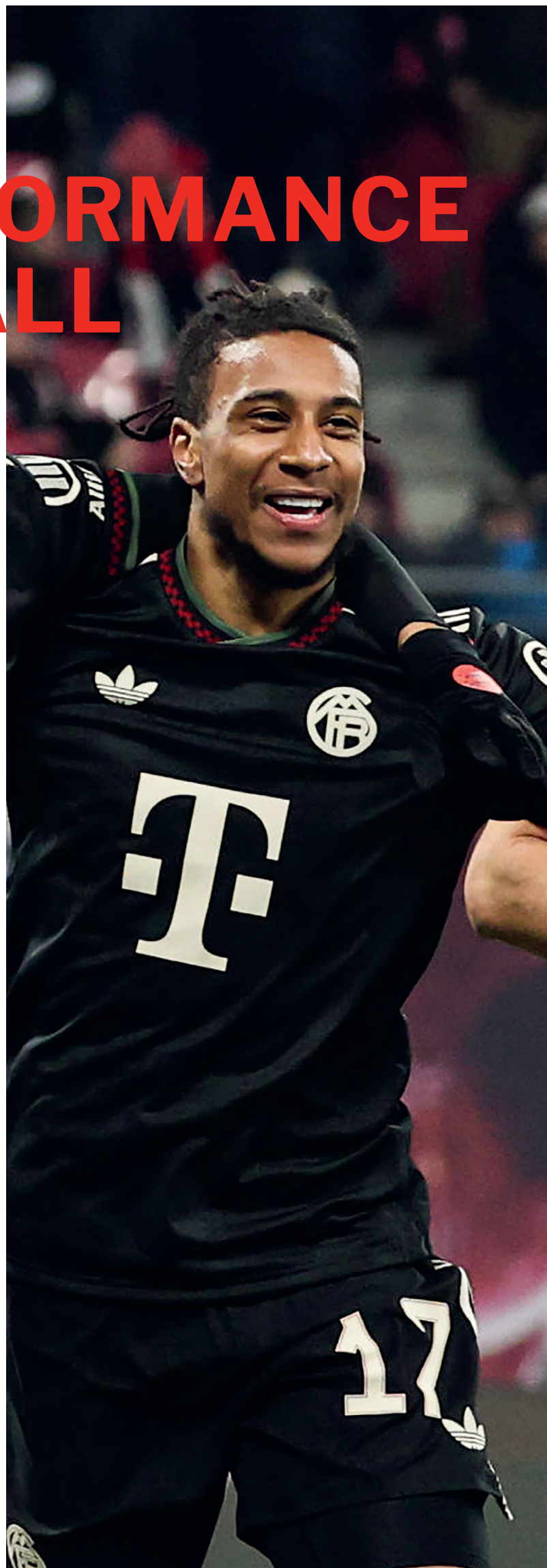
Eine starke Leistungskultur im Fußball schafft die Grundlage dafür, dass Spieler ihr Potenzial dauerhaft abrufen können. In einem solchen Umfeld agieren Teams motiviert, ehrgeizig und mit klarer Leistungsbereitschaft. Sie verfügen über mentale Stärke, gehen konstruktiv mit Druck, Fehlern und Rückschlägen um und entwickeln sich kontinuierlich weiter. Gleichzeitig gelingt es ihnen, auch in anspruchsvollen Phasen zusammenzuhalten und als Einheit zu funktionieren. Ein weiterer zentraler Vorteil: Eine nachhaltig gestaltete Team- und Trainingskultur unterstützt dabei, Verletzungen zu minimieren (Ekstrand, Lundqvist, Davison, D'Hooghe, Pensgaard, 2018) und Belastungen optimal zu steuern – ein entscheidender Faktor für langfristigen sportlichen Erfolg.

„Teamkultur – ein gemeinsames Set an Werten, das das Verhalten einer Gruppe prägt – gilt als einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren einer Sportorganisation.“

Salcinovic, Drew, Dijkstra, Waddington and Serpell, 2022

ERFOLGSFAKTOREN FÜR STARKE TEAMS

Zu einer leistungsorientierten Teamkultur gehören mehrere Faktoren: Psychologische Sicherheit und eine konstruktive Fehlerkultur bilden das Fundament, denn nur in einem Umfeld, in dem offen kommuniziert und aus Fehlern gelernt wird, können Spieler ihr Potenzial entfalten. Ergänzend dazu spielt ein ausgeprägtes Growth Mindset eine zentrale Rolle: Die Bereitschaft, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln und Herausforderungen als Chancen zu sehen, stärkt sowohl individuelle als auch kollektive Leistungsfähigkeit. Ebenso wichtig sind hohe Erwartungen und klare Standards, die Orientierung geben und den Anspruch an Spitzenleistung definieren. Darüber hinaus nimmt der Trainer als „Culture Leader“ eine Schlüsselposition ein, indem er Werte, Haltungen und Verhaltensweisen gestaltet, die den Alltag der Mannschaft prägen.





>> TEAMENTWICKLUNG

Ein positives und nahbares Trainerverhalten fördert nicht nur das Miteinander, sondern auch die psychologische Sicherheit.

Psychologische Sicherheit

Sie entsteht dort, wo Vertrauen untereinander spürbar ist und sich jedes Teammitglied traut, offen zu sprechen. Respekt, Wertschätzung und Meinungsvielfalt prägen das Miteinander – jede Stimme zählt und wird gehört. Gleichzeitig werden Konflikte nicht unter den Teppich gekehrt, sondern offen angesprochen und konstruktiv bearbeitet, sodass sie zur Verbesserung beitragen, statt das Team zu belasten.

Diese Form des Miteinanders fördert High Performance in besonderem Maße: Sie ...

- > ... ermöglicht offene Kommunikation.
- > ... unterstützt Innovation und Kreativität.
- > ... schafft Raum, aus Fehlern zu lernen.
- > ... stärkt den Zusammenhalt im Team.
- > ... fördert Selbstverantwortung auf und neben dem Platz.
- > ... steigert Motivation, Resilienz und langfristige Leistungsfähigkeit.
- > ... trägt zu einem höheren Wohlbefinden der Spieler bei.

Konstruktive Fehlerkultur

Sie sieht Fehler nicht als Makel, sondern als wertvolle Chance zur Weiterentwicklung. Spieler können Situationen ausprobieren, ohne Angst vor Schuldzuweisungen haben zu müssen. Entscheidend ist der gemeinsame Blick nach vorn: Fehler werden reflektiert, offen besprochen und genutzt, um Lösungen zu entwickeln und Prozesse zu verbessern. Die verschiedenen Arten von Fehlern, die in Anlehnung an das Modell von Amy Edmondson (US-amerikanische Sozialwissenschaftlerin in den Bereichen Menschenführung, Teamarbeit und organisationales Lernen) in Abbildung 1 dargestellt sind, helfen, unterschiedliche Situationen einzuordnen und angemessen darauf zu reagieren. So entsteht ein Umfeld, das Vertrauen stärkt, Lernbereitschaft fördert und Mut



Foto: IMAGO/osnapix

macht, Entscheidungen selbstbewusst zu treffen – eine wichtige Grundlage für nachhaltige Leistungsentwicklung. Um psychologische Sicherheit und einen konstruktiven Umgang mit Fehlern nachhaltig im Team zu verankern, braucht es klare Prinzipien und konsistente Verhaltensweisen im Trainings- und Spielalltag. Die folgenden Punkte zeigen beispielhaft, wie Trainer aktiv dazu beitragen können, ein Umfeld zu schaffen, in dem Lernen, Offenheit und Vertrauen wachsen können:

- > Vertrauen zwischen Trainern und Spielern aktiv aufbauen und schützen.
- > Offene, respektvolle Kommunikation im Trainings-, Spiel- und Kabinenalltag fördern.
- > Zur Offenheit, zum Mitdenken und zum Ansprechen von Wahrnehmungen und Themen ermutigen.
- > Fehler im Training und Spiel konsequent als Lernmöglichkeiten rahmen.
- > Ein gemeinsames Verständnis entwickeln, wie aus Fehlern konkret gelernt wird.
- > Hinweise, Kritik und Problemanzeigen wertschätzen („den Boten schützen“).
- > Als Trainer eigene Fehler offen ansprechen und reflektieren.
- > Konstruktive Feedback- und Reflexionsroutinen nach Training und Spiel verankern.
- > Verantwortung und Rollen im Team bewusst teilen.
- > Klare Trennung zwischen Person und Leistung in Feedback und Sprache wahren.

Growth Mindset

Neben psychologischer Sicherheit und einer konstruktiven Fehlerkultur ist auch entscheidend, wie Spieler über Lernen und den Umgang mit Herausforderungen denken. Genau hier setzt das Konzept des Growth Mindset von Carol Dweck (US-amerikanische Psychologin an der Stan-

Vermeidbare Fehler (sollten behoben und evtl. sanktioniert werden)	Disziplin- und Regelverstöße
	Unaufmerksamkeit und Konzentrationsfehler
	Unzureichende Grundlagen
Komplexitätsbedingte Fehler (sollten früh entdeckt werden, um gegenzusteuern)	Abstimmungs- und Koordinationsfehler im Team
	Entscheidungen unter Zeit- und Gegnerdruck
	Unklare Rollen, Verantwortlichkeiten und Prozesse
	Komplexität im Gesamtsystem (Spiel, Staff, Organisation)
Intelligente Fehler (ermöglichen Innovationen)	Gezielte Experimente im Training und Spiel
	Neue Rollen, Lösungen und Spielideen testen

Abbildung 1: Arten von Fehlern

ford University) an: Es beschreibt die Überzeugung, dass Fähigkeiten, Intelligenz und Talent nicht fest vorgegeben sind, sondern sich durch Training, geeignete Strategien und konsequente Arbeit gezielt entwickeln lassen. Damit verbunden ist die Haltung, die eigene Entwicklung aktiv beeinflussen zu können. Anstrengung wird als Teil des Prozesses verstanden, Herausforderungen werden angenommen, Fehler als Lernchancen genutzt und Feedback bewusst eingeholt. Misserfolg verliert dabei seinen abschreckenden Charakter: Scheitern gilt als wertvolle Lektion, aus der konkrete nächste Schritte abgeleitet werden. So bleibt das Selbstbild realistisch, ohne entmutigend zu wirken.

Im Gegensatz dazu steht ein Fixed Mindset. Wer davon ausgeht, dass Fähigkeiten, Intelligenz und Talente im Kern angeboren und kaum veränderbar sind, erlebt häufig das Gefühl, keine Kontrolle über das eigene Können zu haben. In dieser Logik wird Scheitern nicht als normaler Teil von Entwicklung gesehen, sondern als beschämend – etwas, das vermieden werden muss. Entsprechend wird eher versucht, Situationen zu umgehen, in denen Fehler sichtbar werden: Anstrengung wirkt dann schnell „unnötig“, Herausforderungen werden gemieden, Feedback wird abgewehrt – und das Selbstbild eher geschützt als realistisch überprüft. Abbildung 2 zeigt, woran sich beide Denkweisen im Alltag erkennen lassen.

Wichtig ist dabei: Es handelt sich selten um ein reines Schwarz-Weiß-Thema. Menschen können je nach Bereich, Rolle oder Situation unterschiedliche Mindsets zeigen – etwa ein Growth Mindset im Training, aber ein eher Fixed Mindset unter Leistungsdruck im Spiel. Mindsets sind damit nicht nur „Eigenschaften“, sondern auch kontextabhängige Denk- und Reaktionsmuster, die sich verändern lassen.

Handlungsprinzipien für Trainer

Die folgenden Beispiele bündeln konkrete Verhaltensweisen und Rahmenbedingungen, mit denen Trainer den Fokus konsequent auf Lernen

und Entwicklung legen können. Dadurch werden hohe Erwartungen mit klarer Orientierung verknüpft: Spieler wissen, was gefragt ist und wie sie dorthin gelangen. Gleichzeitig entsteht ein Umfeld, in dem Mut und Verantwortung wahrscheinlicher werden, weil Fehler nicht primär als Risiko, sondern als Teil des Entwicklungsprozesses behandelt werden. So wird Fortschritt sichtbar, die Qualität von Entscheidungen unter Druck steigt, und Spieler bleiben auch in schwierigen Phasen handlungsfähig.

- > Den Lernprozess konsequent in den Vordergrund stellen und Lern- sowie Entwicklungsziele in Training und Spiel klar benennen.
- > Hohe leistungsbezogene Erwartungen transparent formulieren und konkrete Wege aufzeigen, wie sie erreichbar sind.
- > Mutige Entscheidungen fördern, statt fehlerfreie Spiele verlangen; Mut im Training und im Spiel gezielt belohnen.
- > Vorbereitung, Einsatz und Lernbereitschaft verbindlich einfordern und konsequent bestärken.
- > Als Trainer sichtbar als Lern- und Entwicklungsvorbild agieren.
- > Reflexion nach dem Training und Spiel fördern, statt Rechtfertigungen einzufordern.
- > Verantwortung auf dem Platz bewusst an Spieler übergeben.
- > Entwicklung und Fortschritt sichtbar machen und Fortschritt messen – nicht nur das Ergebnis und die aktuelle Leistung.
- > Eine Kultur der Herausforderung im Trainings- und Wettkampfalltag etablieren.
- > Führungsspieler aktiv in Lern- und Entwicklungsprozesse einbinden.

Hohe Erwartungen und Standards

Ein zentraler Hebel für leistungsfähige Teams ist die Balance aus hohen Anforderungen und konsequenter Unterstützung. Fehlt eines von beiden, kippt die Wirkung: Entweder entsteht Stress und Verunsicherung (viel Druck, wenig Halt) oder eine Wohlfühloase bzw. Stillstand (viel Halt,



Abbildung 2: Fixed Mindset vs. Growth Mindset

>> TEAMENTWICKLUNG

Standards und Teamkultur entstehen
im Dialog: Verhalten wird verabredet
und konsequent gelebt.



Foto: IMAGO/Pressefoto Baumann

zu wenig Anspruch). Entscheidend sind dabei nicht Leitbilder, sondern gelebte Standards im Alltag: Jedes Verhalten, das toleriert wird, wird faktisch akzeptiert. Deshalb geht es weniger um Sätze wie „Wir wollen mutig sein“, sondern um klare Antworten auf Verhaltensfragen wie: „Wie reagieren wir nach Ballverlust? Wie sprechen wir Fehler an? Wie verhalten wir uns bei Rückstand?“ Abbildung 3 macht diese Zusammenhänge als Zusammenspiel von Challenge und Support sichtbar und ordnet typische Teamzustände in vier Felder ein.

Trainer als „Culture Leader“

Trainer gestalten Teamkultur jederzeit – durch das, was sie vorleben, verstärken und auch tolerieren. Kultur entsteht nicht aus Leitbildern, sondern aus täglichen Entscheidungen. Dazu gehört eine klare Vorbildfunktion: Das eigene Verhalten definiert, was im Team als normal, erwünscht und akzeptabel gilt. Fragen helfen dabei, die eigene kulturelle Wirkung als Trainer konkret zu überprüfen:

- > Worauf achte ich als Trainer am meisten?
- > Nach welchen Kriterien verteile ich meine Ressourcen (Zeit, Aufmerksamkeit, Feedback)?
- > Wie gehe ich mit Belohnung und Bestrafung bzw. Konsequenzen um?
- > Welche Standards lebe ich vor?

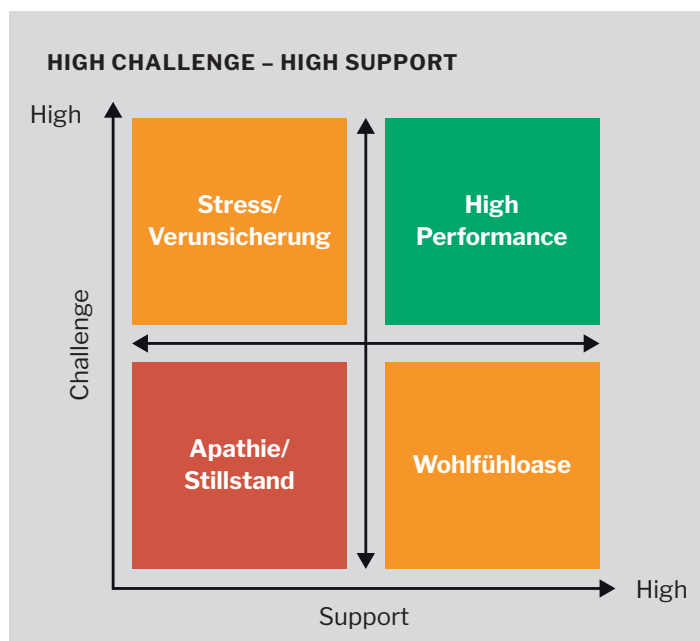


Abbildung 3: Challenge + Support: Bedingungen für High Performance

TEAMKULTUR BEWUSST GESTALTEN

Im Alltag entscheiden konkrete Standards darüber, was im Team wirklich gelebt wird. Die folgende Maßnahme macht gewünschte Werte greifbar und übersetzt sie in beobachtbares Verhalten sowie passende Rahmenbedingungen und Traineraktionen.

Schritt 1: Definiere, welche Fähigkeiten und Eigenschaften bei deinen Spielern gezielt entwickelt werden sollen.

Beispiele:

- > Einsatzbereitschaft
- > Professionalität
- > konstruktiver Umgang mit Rückschlägen
- > soziale Kompetenzen

Schritt 2: Beschreibe zu jeder Fähigkeit/Eigenschaft konkrete Handlungen oder Verhaltensweisen, an denen sie im Alltag erkennbar wird.

Beispiel anhand von „Einsatzbereitschaft“:

- > Der Spieler trainiert zusätzlich außerhalb der offiziellen Trainingseinheiten.
- > Der Spieler erscheint sehr gut vorbereitet zum Training.
- > Der Spieler führt ein Trainingstagebuch.
- > Der Spieler trägt aktiv zur Stimmung und Moral der Mannschaft bei.

Schritt 3: Leite ab, welche Rahmenbedingungen und welches Trainerverhalten diese Verhaltensweisen fördern.

Beispiel: „Einsatzbereitschaft – Der Spieler trainiert zusätzlich außerhalb der offiziellen Trainingseinheiten.“

Mögliche Rahmenbedingungen:

- > zusätzlicher Raum für individuelles Training

Mögliches Trainerverhalten:

- > Zusätzlichen Einsatz sichtbar anerkennen.
- > Gezielte Nachfragen zum individuellen Training stellen.
- > Spieler hervorheben, die außerhalb regulärer Einheiten trainieren.