



HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN DER OSP-TEAMS PSYCHOLOGIE

# Umgang mit Problemen und Konflikten zwischen Trainer:innen und Trainer:innen

## Hinweise für Trainer:innen



In dieser Handreichung werden Inhalte beschrieben die sich auf Konflikte zwischen Trainer:innen und Trainer:innen beziehen. Diese überschneiden sich teilweise mit den Inhalten der Handreichung zu Konflikten zwischen Trainer:innen und Athlet:innen.

TRÄGER: LANDESSPORTBUND NRW



*Die Nachwuchsbundestrainerin hat für den nächsten Lehrgang einen Ihrer Athleten nicht berücksichtigt. Sie als betreuender Landestrainer sind jedoch von dem sportlichen Erfolg des Athleten überzeugt. Außerdem sehen Sie einen fremden Athleten, den Sie schwächer einschätzen, bevorzugt. Zudem wäre es für Ihren Stützpunkt wichtig, dass der Athlet langfristig in den Bundeskader kommt. Die Bundestrainerin hat ihre Nominierung Ihnen gegenüber nicht plausibel begründet und Sie können keine klaren Kriterien für ihre Nominierungspraxis erkennen.*

Konflikte stellen zunächst einmal Belastungssituationen dar. Sie schaffen Unruhe, Spannungen, Unzufriedenheit und Stress. Sie binden Energie, Kraft und können die Arbeitsmotivation beeinträchtigen.

Konflikte kann man aber auch als Chance ansehen. Sie bewirken Veränderungen, definieren Grenzen und helfen Ziele zu klären.

Ein konfliktfreier Zustand ist nicht unbedingt ein erstrebenswerter Zustand. Fehlende Konflikte lassen nicht nur auf eine vollständige Übereinstimmung von Interessen, Meinungen, Zielen etc. schließen, sondern auch auf ein Fehlen von notwendigen Interaktionen oder Engagement.

Damit Konflikte sich als Chance erweisen, müssen sie angemessen bewältigt werden. Um dies zu erreichen, gibt es keinen „Königsweg“ zum Erfolg. Sowohl individualistische als auch kooperative Maßnahmen können bezogen auf ein bestimmtes Problem angemessen wie auch unangemessen sein.

Insgesamt kann zwischen Konflikten unterschieden werden, die sich zwischen...

- ...Personen mit gleichem Status
- ...Personen mit unterschiedlichem Status
- ...Einzelperson und Gruppe
- ...mindestens zwei Kleingruppen, oder
- ...Großgruppen (z.B. Organisationen, unterschiedliche Bereiche innerhalb einer Organisation)

abspielen.

---

Schaut man sich die einzelnen Konflikte, die zwischen verschiedenen Personen und Gruppen auftreten können einmal genauer an, wird deutlich, dass sich die Konflikte häufig auf bestimmte Themen konzentrieren. Ein **Zielkonflikt** besteht z.B. dann, wenn sich zwei Trainer:innen uneinig sind, wann die/der Athlet:in nach einer Verletzung wieder in das Training einsteigen soll. Bei einem **Mittel- /Strategiekonflikt** sind Trainer:innen sich vielleicht uneinig, wie die Periodisierung einer Trainingsgruppe gestaltet werden soll. Vielleicht wird aber auch von einer/einem Trainer:in die Sinnhaftigkeit eines Trainingslagers in Frage gestellt. Ein **Sachkonflikt** besteht z.B. dann, wenn entschieden werden muss, ob eine/ein Athlet:in trainingsfrei bekommt, weil sie Zeit braucht, um sich auf eine Prüfung vorzubereiten. Wenn z.B. zwischen Verbands- und Bundestrainer:innen untereinander ein Vertrauensproblem besteht wird von einem **Beziehungskonflikt** gesprochen. Von einem **Interessenskonflikt** wird unter anderem dann gesprochen, wenn z.B. Verbandstrainer:in ist nicht damit einverstanden ist, dass Erfolge allein der/dem Bundestrainer:in zugeschrieben werden. Ein **Wertekonflikt** besteht unter anderem in Situationen, in denen die Beteiligten unterschiedlich mit Offenheit und Vertraulichkeit umgehen. Bei einem **Beurteilungskonflikt** wird z.B. das Potential von Athlet:innen von den beteiligten Trainer:innen unterschiedlich eingeschätzt und hat Konsequenzen für die Förderung.

Anhand dieser Aufzählung wird deutlich, dass sich Konflikte zwischen Trainer:innen auf verschiedenen Ebenen und auf verschiedene Themen beziehen können. Die Art und Weise der Bewältigung eines Konflikts hängt dabei auch mit der Konfliktart zusammen, da z.B. Strategiekonflikten anders bearbeitet werden können als Beziehungskonflikte.



Haben sich unterschiedliche Vorstellungen oder Einstellungen zwischen Trainer:innen und Athlet:innen zu einem Konflikt entwickelt, bewegt sich dieser Konflikt durch verschiedene Phasen, die je weiter sie durchlaufen werden, wie eine Treppe hinabführen. Während zu Beginn der **Konfliktphasen** alle beteiligten Konfliktparteien noch gewinnen können (*Win-Win*), kann es auf einer zweiten Eskalationsstufe nur noch einen Gewinner geben (*Win-Lose*), bevor auf der letzten Stufe beide Konfliktparteien nur noch verlieren können (*Lose-Lose*). Daher ist es so bedeutend, dass Konflikte nach Möglichkeit von allen Beteiligten bereits in der ersten Phase bearbeiten und bewältigt werden – sowohl zum eigenen Wohle als auch zum Wohle der direkt oder indirekt beteiligten Athlet:innen.

---

## Woran erkenne ich einen interpersonellen Konflikt?

Konflikte zwischen Personen können sich auf verschiedene Art und Weisen äußern und zu Tage treten. Hierzu können z.B. folgende Verhaltensweisen gehören:

- ⚡ Kontaktvermeidung, aus dem Weg gehen
- ⚡ Verletzende, abwertende Kommunikation
- ⚡ Ständiges Widersprechen
- ⚡ Mauern
- ⚡ Vorenthalten von Informationen
- ⚡ Sturheit und Uneinsichtigkeit
- ⚡ Reden hinter dem Rücken
- ⚡ Versuch, den anderen vorzuführen
- ⚡ Demonstratives Zeigen von Desinteresse
- ⚡ Aggressivität und Feindseligkeit

---

## Welche Strategien kann ich zur allgemeinen Konfliktlösung nutzen?

Generell ist es wichtig, herauszuarbeiten auf welcher Ebene der Konflikt existiert.

So sollte man Konflikte auf der Sachebene auch auf der Beziehungsebene und Beziehungskonflikte auf der Beziehungsebene benennen und lösen. Häufig (besonders wenn ein Konflikt schon länger existiert) enthält der Konflikt Anteile auf beiden Ebenen (Sach- und Beziehungsebene). Eine Vermischung von beiden ist als Konfliktlösungsstrategie nicht erfolgreich und führt eher zu einer Verfestigung der Positionen der Konfliktpartner auf der Sach- bzw. Beziehungsebene. In manchen Fällen ist es zielführend, zunächst vorhandene Beziehungskonflikte zumindest anzusprechen, um anstehende Sachkonflikte lösen zu können.

Auch Zielkonflikte und Mittel-/Strategiekonflikte sind häufig miteinander verknüpft.

Es ist ein Unterschied, ob man aus der Emotion redet (laut werden, abfällige Wörter verwenden etc.) oder über die Emotion redet (z.B. „Es verletzt mich, wenn...“ oder „Mich macht traurig, dass...“). Letzteres lässt dem Gegenüber mehr Raum für eine eigene Position, ohne direkt in Abwehr oder Gegenangriff über zu gehen.



Verwenden Sie „Ich-Aussagen“. Zu jedem Konflikt gibt es verschiedene Sichtweisen und es ist wichtig, dass alle Konfliktparteien erst einmal ihre Sichtweise schildern können.



## Was sollte ich machen, damit Konfliktgespräche misslingen?

- ✗ Man formuliert die Probleme als Fehler des anderen
- ✗ Man spricht seine Kritik/Wünsche nicht vollständig aus
- ✗ Man nimmt eine Kampfhaltung ein
- ✗ Man bezieht eine Verteidigungshaltung
- ✗ Es wird ausschließlich taktisches Verhalten praktiziert
- ✗ Man gibt seine Machtposition nicht auf
- ✗ Man zielt darauf ab, den Konflikt zu „gewinnen“
- ✗ Man will Recht haben oder Recht bekommen
- ✗ Besonders verletzte Seiten des anderen werden thematisiert
- ✗ Vergangenheit wird zur Rechtfertigung aufgewärmt
- ✗ Man nutzt Verallgemeinerungen und pauschalisiert („Du machst immer...“ etc.)

## Was sollte ich machen, damit Konfliktgespräche gelingen?

- ✓ Zuhören und nicht ins Wort fallen/unterbrechen
- ✓ Verständnis für die Rolle/das Problem des anderen zeigen
- ✓ Durch Nachfragen das Problem/den Konflikt, wie ihn der andere empfindet, herausarbeiten
- ✓ Trennendes herausfinden
- ✓ Gemeinsamkeiten feststellen
- ✓ Den eigentlichen Konflikt klar definieren
- ✓ Eine gemeinsame Lösung finden
- ✓ Einen gemeinsamen Beschluss fassen
- ✓ Eine neutrale dritte Person als Mediator nutzen
- ✓ Grundidee gewaltfreie Kommunikation (GFK)

---

## Was mache ich, wenn ich einen Konflikt nicht alleine gelöst bekomme?

Es gibt Situationen, in denen man selbst einen Konflikt ohne Hilfe von außen nicht mehr alleine gelöst bekommt. Während in der ersten Phase eines Konflikts (Win-Win) dieser noch ausschließlich von den beteiligten Personen gelöst werden kann, ist dies ab der zweiten Phase (Win-Lose) meist fast nicht mehr möglich. Während in der letzten Phase (Lose-Lose) meist nur noch ein Machteingriff von oben möglich ist. Um einen Konflikt so frühzeitig wie möglich zu lösen – und damit alle beteiligten Parteien handlungsfähig in ihren Rollen bleiben – ist es daher hilfreich bei Konflikten zeitnah Unterstützung von außen mit einzubeziehen. Dies können sowohl andere neutrale Personen aus dem Verband, als auch z.B. die Sportpsycholog:innen/sportpsychologischen Expert:innen im Verband oder am OSP sein. Externe Unterstützung zur Prävention, zum Management und der Lösung von Konflikten kann u.a. in Form von regelmäßiger Supervision oder auch anlassspezifischer Mediation geschehen. Ziel solcher externen Angebote ist immer sowohl die Handlungsfähigkeit als auch das psychische Wohlbefinden aller beteiligten Personen so hoch wie möglich zu halten.



Sollten bei Ihnen Konflikte vorliegen, die Sie gerne besprechen oder bearbeiten möchten, so unterstützt Sie das OSP-Team Psychologie an den NRW-OSPs gerne hierbei.



Das OSP-Team Psychologie an den NRW-OSPs hat speziell für Bundestrainer:innen, Bundesstützpunkttrainer:innen und Bundesstützpunktleiter:innen verschiedene Workshops und Arbeitsblätter erarbeitet, um sie bei der Bewältigung von Konflikten mit anderen Trainer:innen, Athlet:innen sowie dem eigenen Selbstmanagement, zu unterstützen.

Diese Arbeitsblätter sowie weitere Informationen zu den Workshopangeboten steht auf den Internetseiten der einzelnen Olympiastützpunkte in NRW als Download bereit. Hier finden Sie auch alle Sportpsycholog:innen und sportpsychologische Expert:innen der OSPs mit ihren Kontaktdaten.

**Hinweis: Die OSP-Serviceleistung Sportpsychologie ist ein Angebot an alle Athlet:innen und Trainer:innen die über den OSP NRW organisiert sind.**



#### **OSP NRW / Rheinland**

<https://www.osp-rheinland.nrw/leistungen/sportpsychologie>



#### **OSP NRW / Rhein Ruhr**

<https://www.osp-rheinruhr.nrw/leistungen/sportpsychologie>



#### **OSP / Westfalen**

<https://www.osp-westfalen.nrw/leistungen/sportpsychologie>



Bei weiteren Fragen zu diesem oder auch anderen (sport-)psychologischen Themen stehen Ihnen gerne sowohl die Sportpsycholog:innen und sportpsychologischen Expert:innen an den Olympiastützpunkten NRW als auch die verantwortlichen Verbandssportpsycholog:innen zur Verfügung.