

René Martin, Julia Tegeler

# Wertebildung im Jugendfußball – Eine Praxishilfe für Jugendleiter:innen

TeamUp! – Werte gemeinsam leben



## Wertebildung im Jugendfußball – Eine Praxishilfe für Jugendleiter:innen



*René Martin, Julia Tegeler*

# Wertebildung im Jugendfußball – Eine Praxishilfe für Jugendleiter:innen

**TeamUp! – Werte gemeinsam leben!**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Wir danken den Spieler:innen der Spielvereinigung Langenhorst-Welbergen e.V., Ochtrup, und des TuS Haltern am See von 1882 e.V.

© 2021 Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Verantwortlich: Julia Tegeler

Mitarbeit: Angelika Ribler

Lektorat: Gesine Bonnet

Herstellung: Christiane Raffel

Umschlaggestaltung: Elisabeth Menke

Abbildungen: Fotos: Kai Uwe Oesterhelweg,

Gütersloh; Illustrationen: Pia Bublies, Hamburg

Gestaltung: Katrin Berkenkamp, Bielefeld

Druck: Hans Giesemann Druck und Medienhaus  
GmbH & Co. KG, Bielefeld

ISBN 978-3-86793-919-5 (Print)

ISBN 978-3-86793-920-1 (E-Book PDF)

[www.bertelsmann-stiftung.de/verlag](http://www.bertelsmann-stiftung.de/verlag)

# Inhalt

Vorwort .....	8
Wegweiser durch dieses Buch .....	10
<b>1 TeamUp! – Einführung in das Konzept .....</b>	<b>12</b>
1.1 Werte und ihre Bedeutung für den Jugendfußball .....	12
1.2 Was ist TeamUp!? .....	14
1.3 Mit TeamUp! Wertebildung im Jugendfußball unterstützen ..	17
1.4 Der Wirkungsprozess von TeamUp! auf einen Blick .....	22
1.5 Prinzipien wirksamer Wertebildung .....	22
<b>2 Was ist Wertebildung und warum ist sie im Jugendfußball wichtig? .....</b>	<b>27</b>
2.1 Was sind Werte? .....	28
2.2 Welche Werte sind Ihnen wichtig? .....	29
<b>Reflexion: Werte, die mir wichtig sind .....</b>	<b>29</b>
2.3 Wie lernen wir Werte? .....	37
2.4 Was ist Wertebildung? .....	37
2.5 Warum hat Wertebildung im Jugendfußball ihren Ort? .....	39
2.6 Wie lässt sich Wertebildung im Jugendfußball unterstützen? .....	40
<b>10 Empfehlungen für die Wertebildung         im Jugendfußball .....</b>	<b>44</b>
<b>Wichtige Begriffe auf einen Blick .....</b>	<b>45</b>
<b>3 Wie kann ich als Jugendleiter:in Wertebildung unterstützen? .....</b>	<b>47</b>
3.1 Überblick: Das können Sie als Jugendleiter:in für die Wertebildung tun .....	52
<b>Checkliste: Wertebildende Jugendarbeit im Vereinsalltag         verankern .....</b>	<b>54</b>

3.2	Wertebildung beginnt bei mir selbst: Die eigenen Werte und Haltungen reflektieren . . . . .	56
	<b>Reflexion: Werte, die mir für die Jugendarbeit wichtig sind . .</b>	<b>57</b>
3.3	Meine Leitungsfunktion und die damit verbundenen Rollen . .	58
3.4	Die Vorbildrolle in den Blick nehmen . . . . .	59
	<b>Reflexion: So sehe ich persönlich meine Jugendleiterfunktion . . . . .</b>	<b>60</b>
<b>4</b>	<b>Wertebildung in der Vereinsjugendarbeit zum Thema machen . . .</b>	<b>61</b>
4.1	Ausgangsbasis: Vereinskultur und Vereinswerte. . . . .	62
4.2	Leitbild und Satzung prüfen . . . . .	64
	<b>Praxistipp: Beispiel für eine wertorientierte Satzungsergänzung . . . . .</b>	<b>68</b>
4.3	Wertebildung in der Vereinsjugendarbeit verankern . . . . .	69
4.4	Was gehört in ein wertebildendes Jugendkonzept? . . . . .	70
4.5	Praxisbeispiele: Wertebildung in das Jugendkonzept integrieren . . . . .	72
4.6	Wie erstelle ich ein wertebildendes Jugendkonzept? . . . . .	76
	<b>Umsetzung: In fünf Schritten zum wertebildenden Jugendkonzept . . . . .</b>	<b>77</b>
	<b>Praxisübung: Werteplakate in allen Jugendmannschaften . .</b>	<b>83</b>
	<b>Das wertebildende Jugendkonzept den Eltern vorstellen . . .</b>	<b>85</b>
<b>5</b>	<b>Wertebildende Jugendarbeit im Verein umsetzen . . . . .</b>	<b>87</b>
5.1	Management – Organisation und Information (Kommunikation) . . . . .	89
5.2	Miteinander – Beziehungen und Partizipation ermöglichen . .	91
	<b>Ein besonderer Aspekt des Miteinanders: Teamentwicklung . . . . .</b>	<b>92</b>
5.3	Mitarbeit – Eigenverantwortung fördern . . . . .	94
5.4	Motivation – Sinnstiftung ermöglichen . . . . .	97
5.5	Mit dem 4-M-Modell wertebildende Jugendarbeit entwickeln, planen und umsetzen . . . . .	100
<b>6</b>	<b>Wie gelingt gute Kommunikation? . . . . .</b>	<b>101</b>
6.1	Informationen aufnehmen: aktives Zuhören . . . . .	103
6.2	Informationen geben: Ich-Botschaften und die WWW-Methode . . . . .	104
6.3	Feedback geben und annehmen . . . . .	106
	<b>10 Empfehlungen für wertschätzende Kommunikation . . . .</b>	<b>108</b>

<b>7</b>	<b>Mit Konflikten umgehen</b>	<b>111</b>
7.1	Konflikte und ihre Bedeutung für Vereinsalltag und Wertebildung	112
7.2	Konflikte ansprechen, bevor sie eskalieren	113
7.3	Konflikte lösen in vier Schritten	113
	<b>Erster Schritt: Ursachen erkennen</b>	<b>116</b>
	<b>Zweiter Schritt: Eigene Rolle definieren</b>	<b>119</b>
	<b>Dritter Schritt: Lösungsstrategien überlegen</b>	<b>123</b>
	<b>Vierter Schritt: Das Thema anpacken</b>	<b>123</b>
7.4	Perspektivwechsel vollziehen	128
	<b>Literaturhinweise</b>	<b>134</b>
	<b>Die Autorin und der Autor</b>	<b>137</b>



## Vorwort

Im Jugendfußball geht es um weit mehr als um Technik, Taktik und Kondition. Werte wie Teamgeist, Fairness und Respekt spielen ebenfalls eine zentrale Rolle. Sie sind entscheidend für unseren Umgang miteinander – im Sport genauso wie in der Gesellschaft. Wie aber lassen sich diese Werte im Jugendfußball fördern? Darum geht es bei »TeamUp! – Werte gemeinsam leben«. Die Bertelsmann Stiftung hat dieses Konzept mit Unterstützung des Fußball- und Leichtathletik-Verbandes Westfalen (FLVW) entwickelt und erprobt. Es richtet sich an Jugendleiter:innen und Jugendtrainer:innen und vermittelt ihnen, wie sie Wertebildung – vor allem im U15- und U17-Bereich – bewusst unterstützen und ein respektvolles Miteinander in Mannschaft und Verein gestalten können.

Dafür braucht es keine zusätzlichen Wertelektionen neben und unabhängig von der schönsten Nebensache der Welt – im Gegenteil: TeamUp! lässt sich direkt in den Vereinsalltag integrieren. Es verbindet Fußball und Vereinsjugendarbeit mit wirksamen Ansätzen der Wertebildung. Jugendleiter:innen und Trainer:innen können so neben dem sportlichen Können die Persönlichkeitsentwicklung ihrer Jugendspieler:innen bewusst unterstützen sowie soziale Werthaltungen und Kompetenzen stärken. So gewinnt der Sport – und unsere Gesellschaft. Denn Wertebildung trägt dazu bei, dass sich junge Menschen zu verantwortungsvollen, gemeinschaftsfähigen und demokratisch handelnden Persönlichkeiten entwickeln.

Mit TeamUp! wollen wir alle im Jugendbereich Verantwortlichen auf diesem Weg unterstützen. Als Jugendleiter:in oder Vereinsjugendmanager:in haben Sie hierbei eine Schlüsselrolle inne. Sie koordinieren die Jugendarbeit, managen den Spielbetrieb, beraten und betreuen die Jugendspieler:innen und sind – gemeinsam mit den Jugendtrainer:innen – verantwortlich für deren sportliche und persönliche Entwicklung. Machen Sie sich das bewusst und nutzen Sie diese Möglichkeiten, positiv auf die Persönlichkeitsentwicklung der jungen Spieler:innen einzuwirken.

In diesem Praxisbuch erfahren Sie, wie Sie als Jugendleiter:in bzw. Vereinsjugendmanager:in eine wertebildende Jugendarbeit in den Verein integrieren können. Das Buch enthält alle Materialien, die wir in einem Modellprojekt 2016–2018 zusammen mit dem FLVW entwickelt und erprobt haben und die seit 2018 im Verband in der regulären Fortbildung für Jugendleiter:innen eingesetzt werden. Damit sind Sie gut gerüstet, um TeamUp! im eigenen Verein umzusetzen.

Sollten Sie die Gelegenheit haben, an einer TeamUp!-Fortbildung teilzunehmen, nutzen Sie diese. Dort können Sie Übungen und Methoden gemeinsam mit anderen Jugendleiter:innen ausprobieren und sich über Erfahrungen und Ideen austauschen. Zudem können Lehrreferent:innen Fragen beantworten und weitere praktische Tipps für die Arbeit mit TeamUp! im Fußballalltag geben. Diese gemeinsame Lernerfahrung haben alle bisherigen Teilnehmer:innen von TeamUp! als sehr hilfreich und wertvoll empfunden. Informationen über TeamUp!-Fortbildungen erhalten Sie bei der Bertelsmann Stiftung oder Sie können auch direkt bei Ihrem Verband nachfragen, ob es dort TeamUp!-Angebote gibt.

An dieser Stelle bedanken wir uns bei allen, die uns bei der Erstellung dieses Leitfadens unterstützt haben. Unser besonderer Dank gilt René Martin und Angelika Ribler.

Für die sportliche Arbeit und die Wertebildung, gemeinsam mit den Jugendtrainer:innen und Jugendspieler:innen, wünschen wir viel Erfolg!

*Stephan Vopel*  
*Director*  
*Programm Lebendige Werte*

*Julia Tegeler*  
*Project Manager*  
*Programm Lebendige Werte*

# Wegweiser durch dieses Buch

Hier finden Sie die wichtigsten Themen im Überblick:

ab Seite 12 **1**

## TeamUp! – Einführung in das Konzept

Hier erfahren Sie das Wichtigste über den TeamUp!-Ansatz – welche Ziele damit verbunden sind und welche Prinzipien hinter dem Konzept stehen. Sie erhalten einen grundlegenden Überblick über die Bedeutung von Werten für den Jugendfußball, über die Kompetenzen, die wertebildender Jugendfußball in den Blick nimmt, und darüber, wie sich wertebildende Jugendarbeit im Verein mit TeamUp! gestalten lässt.

ab Seite 27 **2**

## Was ist Wertebildung und warum ist sie im Jugendfußball wichtig?

In diesem Kapitel haben wir die wesentlichen Grundlagen der Wertebildung knapp und verständlich zusammengefasst. Damit verfügen Sie über das notwendige theoretische Rüstzeug für die praktische Arbeit mit den Jugendlichen in Ihrer Abteilung. Zudem gibt es eine Reflexionsübung für Sie selbst: Welche Werte sind Ihnen wichtig?

ab Seite 47 **3**

## Wie kann ich als Jugendleiter:in Wertebildung unterstützen?

Hier erfahren Sie, was Sie als Jugendleiter:in in Jugendabteilung und Verein für die Wertebildung tun können. Zudem finden Sie Anregungen und konkrete Übungen, die Ihnen helfen, sich mit Ihren eigenen Werten und Ihrer Leitungs- und Vorbildrolle auseinanderzusetzen.

ab Seite 61 **4**

## Werte in der Vereinsjugendarbeit zum Thema machen

In diesem Kapitel erfahren Sie, wie Sie Werte und Wertebildung im Verein zum Thema machen können und was wertebildende Jugendarbeit im Verein ausmacht. Satzung, Leitbild und Jugendkonzept dienen hierbei als Wegweiser. Sie erhalten eine Anleitung für die Erstellung eines Jugendleitbilds und lernen ein Jugendkonzept kennen, das die Wertebildung als einen wichtigen Aspekt berücksichtigt. Zudem finden Sie hier ein Praxisbeispiel, das veranschaulicht, wie Sie gemeinsam mit den Jugendtrainer:innen sowie weiteren Beteiligten Werte für Ihre Jugendabteilung erarbeiten können.

## 5

ab Seite 87

### Wertebildende Jugendarbeit im Verein umsetzen

Im Alltag geht es darum, Werte gemeinsam zu leben. In diesem Kapitel finden Sie Anregungen dazu, wie Sie wertorientiertes Handeln fördern und eine wertebildende Jugendarbeit im Verein verankern können. Wir richten den Blick dazu auf die Elemente wertebildender Vereinsentwicklung – Management, Miteinander, Mitarbeit und Motivation – und zeigen, wie wertebildende Maßnahmen in der Jugendabteilung entwickelt, geplant und umgesetzt werden können. Weitere Themen sind Teamentwicklung und Elternarbeit als wichtige Aspekte wertebildender Jugendarbeit im Verein.

## 6

ab Seite 101

### Wie gelingt gute Kommunikation?

Kommunikation ist entscheidend für ein gutes Miteinander. Denn in der Art, wie wir kommunizieren, leben wir Werte. Hier erhalten Sie praktische Tipps für eine zielführende und wertschätzende Kommunikation im Fußballalltag. Themen sind unter anderem: Feedbackregeln, aktives Zuhören und die Vorzüge von Ich-Botschaften.

## 7

ab Seite 111

### Mit Konflikten umgehen

Konflikte gehören zum Alltag und in der Art, wie wir mit ihnen umgehen, leben wir Werte. Daher sind Konflikte auch gute Anlässe für die Wertebildung: Alle Beteiligten können daran wachsen, wenn ein konstruktiver Umgang gepflegt wird. In diesem Kapitel lernen Sie mehr über Ursachen und Lösungsansätze von Konflikten, erhalten Tipps für Konfliktgespräche und den Umgang mit Meinungsverschiedenheiten im Vereinsalltag. Konkrete Beispiele für Konfliktlösungen geben Anregungen für den Fußballalltag.



# 1

## TeamUp! – Einführung in das Konzept



### 1.1 Werte und ihre Bedeutung für den Jugendfußball

Als Jugendleiter:in wissen Sie: Im Jugendfußball geht es um weit mehr als um Technik, Taktik und Kondition. Geteilte Werte wie Teamgeist, Fairness und Respekt spielen ebenfalls eine zentrale Rolle. Sie geben Orientierung für den Umgang miteinander und helfen dabei, als Team auf sportliche Ziele hinzuarbeiten. Auf und neben dem Platz sind ein an sozialen Werten ausgerichtetes Verhalten und entsprechende Kompetenzen gefragt. Die jungen Spieler:innen sollen im Team agieren, Verantwortung übernehmen, Konflikte friedlich lösen und sich fair und respektvoll gegenüber Mitspielenden oder Gegner:innen verhalten.

Dazu kommt: Fußball verbindet – über vermeintlich bestehende Unterschiede hinweg. Allein in Deutschland erreicht er täglich Millionen von Kindern und Jugendlichen aus allen gesellschaftlichen Schichten und mit unterschiedlichsten kulturellen Hintergründen. Als Vereins- und Mannschaftssport ist Fußball darauf angewiesen, dass der Umgang mit dieser Vielfalt gelingt und Zusammenhalt – ganz praktisch im Team – gelebt wird. Das bedeutet etwa, Toleranz einzuüben und Verschiedenheit anzuerkennen, sie als bereichernd wahrzunehmen und die ihr innewohnenden Chancen zu nutzen. Dabei geht es nicht nur um kulturelle, religiöse und soziale Unterschiede, sondern auch um den Umgang mit verschiedenen individuellen Eigenarten, Stärken und Potenzialen. Jedes Team ist angewiesen auf Spieler:innen mit verschiedenen Fähigkeiten, die sich gegenseitig ergänzen und optimal zusammenarbeiten. Es gilt also, auf unterschiedliche Spielerpersönlichkeiten einzugehen, sie individuell zu motivieren und zugleich ein gutes Teamplay zu fördern.

Kurzum: Fußball lebt nicht nur davon, dass das sportliche Zusammenspiel funktioniert. Auch auf ein gutes soziales Miteinander kommt es an und es muss genauso wie das sportliche Zusammenspiel eingeübt werden. Hier erweist die Wertebildung ihren Mehrwert: Über das Lernen und Leben von Werten lässt sich ein gutes Miteinander neben und auf dem Platz bewusst fördern. Deshalb sollte in der Jugendvereinsarbeit neben der sportlichen Ausbildung auch die Wertebildung junger Spieler:innen unterstützt werden. Davon profitieren die Jugendlichen auch persönlich. Denn die Förderung sozialer Werthaltungen und Kompetenzen sowie die Einübung sozialen Handelns im Verein helfen ihnen dabei, sich zu selbst-

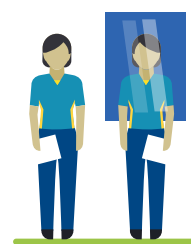
bestimmten, verantwortungsvollen, demokratie- und gemeinschaftsfähigen sowie lebenskompetenten Persönlichkeiten zu entwickeln.

Als Jugendleiter:in oder Vereinsjugendmanager:in kommt Ihnen hierbei eine besondere Verantwortung zu. In diesen Rollen koordinieren Sie die Jugendarbeit, managen den Spielbetrieb, beraten und betreuen die Jugendspieler:innen. Zugleich vertreten Sie die Interessen von Kindern und Jugendlichen innerhalb des Vereins und nach außen. Überdies kommt Ihnen – laut DFB-Ausbildungsordnung – die Aufgabe zu, die Persönlichkeitsentwicklung der Jugendspieler:innen hin zu kritischen, demokratisch denkenden und handelnden Menschen zu unterstützen. Dafür braucht es wirksame Konzepte.

TeamUp! ist ein solches Konzept. Es zielt darauf ab, die Persönlichkeit zu stärken und Werte und Kompetenzen zu fördern, die für ein friedliches, respektvolles und demokratisches Miteinander unverzichtbar sind – im Jugendfußball ebenso wie in unserer vielfältigen Gesellschaft. Dazu gehören die demokratischen Grundwerte, wie sie im Grundgesetz sowie den Kinder- und Menschenrechten verankert sind – wie Respekt, Toleranz, Selbstbestimmung, Gewaltfreiheit, Akzeptanz von Vielfalt, Fairness, Solidarität, Gleichberechtigung und Gleichwertigkeit aller Menschen. Dazu gehören außerdem persönliche und soziale Kompetenzen, die benötigt werden, um diese Werte auch zu leben – wie die Fähigkeit, Konflikte friedlich zu lösen und im Team zusammenzuarbeiten, oder die Fähigkeit, mit negativen Gefühlen umzugehen. TeamUp! orientiert sich hierbei vor allem an den von der Weltgesundheitsorganisation (World Health Organization, WHO) definierten »Lebenskompetenzen« (siehe Seite 15).

Wenn Sie in der Jugendabteilung mit TeamUp! arbeiten, leisten Sie also einen wertvollen Beitrag zur Persönlichkeitsentwicklung junger Menschen. Sie können demokratische Grundwerte und Lebenskompetenzen stärken und in Ihrem Verein eine Kultur mitprägen, die von Respekt, Verantwortung und solidarischem Miteinander getragen ist. So bereiten Sie – gemeinsam mit anderen, die an der Wertebildung junger Menschen beteiligt sind – Jugendliche auf das Leben in unserer unübersichtlichen, vielfältigen und sich ständig verändernden Welt vor und tragen ganz praktisch zum gesellschaftlichen Zusammenhalt bei. Lesen Sie dazu unbedingt auch den Abschnitt »Wie lässt sich Wertebildung im Jugendfußball unterstützen?« (siehe Seite 40).

In dieser Praxishilfe zeigen wir Ihnen, wie Sie Wertebildung in der Jugendabteilung zum Thema machen und eine wertebildende Jugendarbeit in den Verein integrieren können. Sie finden dafür auf den folgenden Seiten zahlreiche Anregungen – angefangen bei Satzungsänderungen und der Entwicklung eines wertebildenden Jugendkonzepts bis hin zu konkreten Maßnahmen und Methoden, die dazu dienen, ein solches Konzept auch umzusetzen.



## 1.2 Was ist TeamUp!?

TeamUp! ist ein in der Praxis erprobtes und wissenschaftlich evaluiertes Konzept für die Wertebildung im Jugendfußball, das die Bertelsmann Stiftung mit Unterstützung des Fußball- und Leichtathletik-Verbandes Westfalen (FLVW) entwickelt hat. Es zielt darauf ab, eine wertebildende Jugendarbeit im Verein zu verankern und so die Wertebildung von Jugendlichen wirksam und nachhaltig im Fußballalltag zu unterstützen. TeamUp! richtet sich an Jugendleiter:innen, Trainer:innen und Betreuer:innen von Jugendteams sowie weitere Verantwortliche im Jugendfußball. Sie erfahren hier, wie sie neben den sportlichen Fähigkeiten die Persönlichkeitsentwicklung von Jugendlichen bewusst unterstützen und ein gutes Miteinander in Verein und Gesellschaft fördern können. Hierfür vermittelt das Wertebildungskonzept theoretische Grundlagen und liefert praktisches Handwerkszeug.

Dabei nimmt TeamUp! alle drei Ebenen in den Blick, die für eine wirksame und nachhaltige Wertebildung wesentlich sind: Haltung, Kompetenz und Handeln. Der Fokus liegt auf der Förderung von Werthaltungen und Kompetenzen, die für ein friedliches, respektvolles, tolerantes und solidarisches Miteinander unverzichtbar sind, sowie auf der Förderung eines entsprechenden wertorientierten Handelns. Es geht also vor allem um Werte wie Teamgeist, Fairness, Respekt, Akzeptanz und Verantwortung, um soziale Kompetenzen wie Konflikt-, Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit sowie um verantwortungsvolles, soziales Handeln.

### Ziele von TeamUp! im Überblick

TeamUp! unterstützt die Wertebildung von Jugendlichen im Fußballalltag und bezieht sich dabei auf die drei für die Wertebildung wesentlichen Ebenen: Haltung, Kompetenz und Handeln.

#### Haltung



#### 1. Ziel: Soziale Werthaltungen fördern

Eine Werthaltung ist eine persönliche Wertvorstellung. Sie drückt aus, dass uns ein Wert wichtig ist. Eine Haltung ist mit Emotionen verbunden. Sie motiviert uns, entsprechend unserer Überzeugungen zu handeln. Das kommt – wenn uns das gelingt – in unserem Handeln zum Ausdruck. TeamUp! fördert vor allem soziale Werthaltungen.

Bei TeamUp! stehen die Werthaltungen im Fokus, die sich aus dem Grundgesetz sowie den Menschen- und Kinderrechten ableiten lassen und für ein gelingendes Leben und Zusammenleben in Vielfalt wichtig sind: Miteinander, Teamgeist, Respekt, Fairness, Toleranz, Motivation, Selbstvertrauen, Mitbestimmung, Offenheit, Integration, Akzeptanz von Vielfalt, Gewaltfreiheit, Engagement, Verantwortung, Solidarität, Anerkennung der Gleichwertigkeit aller Menschen.