

Abschlussbericht zum Forschungsprojekt

Bedingung des erfolgreichen Coachings: Persönlichkeit und Leitungskompetenzen des Coachs im Sport

gefördert durch das Bundesinstitut für Sportwissenschaft

(VF07/10/07/2005-2007)

Michael Kellmann (The University of Queensland, Australien)

Heiner Langenkamp (Ruhr-Universität Bochum)

Michael Krug (Ruhr-Universität Bochum)

1. Aktualität der Thematik „Trainer“ und „Persönlichkeitseigenschaften“

Die Ausbildungen zum Trainer¹ in Deutschland verlaufen derzeit über drei Stränge. Das C-B-A-System des DOSB e.V. richtet sich überwiegend an Amateursporttrainer. Die akademischen Ausbildungen – im Besonderen das Studium über die Trainerakademie Köln des DOSB e.V. – sind primär für professionelle Traineraufgaben der Trägerverbände zuständig. Ferner können Trainerqualifikationen über Berufsausbildungen, wie z.B. im Golf-sport über die PGA (Professional Golf Association of Germany), erworben werden.

Inhalte dieser Ausbildungen sind fast ausschließlich sportfachliche Themen zur Kompetenzentwicklung. Nur randständig thematisiert werden Fragestellungen der persönlichen Realisierungsbedingungen solcher sportfachlichen Kompetenzen.

Gesprächsführung und Microteaching gehen zwar in die Richtung persönlich überzeugend aufzutreten, d.h. über die eigene Persönlichkeit und Persönlichkeitseigenschaften zu wirken. Doch werden im Gegensatz zu aktuellen psychologischen Ansätzen, wie z.B. innerhalb der Personalpsychologie, einem Anwendungsfeld der Arbeits- und Organisationspsychologie, Persönlichkeitseigenschaften von Trainern trotz hoher Aktualität in den Aus- bzw. Weiterbildungen sowie den konzeptuellen Planungen von Personalauswahlprozessen und Personalentwicklungsmaßnahmen nur unzureichend berücksichtigt.

Diese Vernachlässigung von Persönlichkeitseigenschaften als Verhaltensdeterminante ist insofern bemerkens- und veränderungswürdig, da eine Vielzahl an Indizien zu der Bedeutsamkeit und Aktualität der Thematik „Trainer“ und „Persönlichkeitseigenschaften“ vorliegt:

So kann man die folgende Aussage eines Personalberaters in der Wirtschaft auch für viele Trainertätigkeiten gelten lassen: „Young man, we hire people because of their knowledge and experience, but we fire them because of their personality“ (Nußbaum & Neumann, 1995, zitiert nach Hossiep, Paschen & Mühlhaus, 2000, S. 1).

Ein weiteres Indiz für die Bedeutsamkeit der Persönlichkeit von Trainern sind Modellannahmen zur Illustration von sportlichen Coaching-Prozessen. Im Besonderen ist dabei das multidimensionale Führungsmodell von Chelladurai (z.B. 1990, 1999) zu nennen, welches die Persönlichkeit des Trainers als ein wesentliches Element im sportlichen Wirkungsgefüge beinhaltet. Als Fazit zu der bisherigen Forschung auf Grundlage dieses Modells berichtet Riemer (2007), dass die Persönlichkeit von Trainern so gut wie nicht erforscht ist und diesbezüglich weiterer Forschungsbedarf besteht.

¹ Der begrifflichen Einfachheit halber wird durchgängig die männliche Form „Trainer“ verwendet.

Mit dem von Riemer und Chelladurai (1998) entwickelten *Athlete Satisfaction Questionnaire* (ASQ) liegt zwar ein englischsprachiger² Fragebogen zur Erfassung zentraler Modellannahmen hinsichtlich eines Outcome-Maßes des Trainerverhaltens vor, ein berufsbezogenes Instrument zur Erfassung der Persönlichkeit von Trainern als Grundlage des Trainerhandelns existiert aber bislang noch nicht.

Auch die Durchsicht von Stellenangeboten für Trainer wie z.B. auf den Seiten der Internetpräsenz der Trainerakademie Köln des Deutschen Olympischen Sportbundes (DOSB) e.V. zeigt, dass in den Anforderungsprofilen zur Ausgestaltung der Trainertätigkeit zahlreiche Einstellungsvoraussetzungen mit Persönlichkeitseigenschaften wie z.B. Belastbarkeit, Durchsetzungsvermögen, Teamfähigkeit und Flexibilität beschrieben werden.

Ferner erlaubt die Beschäftigung mit dem Thema „Trainerkompetenz“ sowie „Sozialkompetenz“ (z.B. Anders & Hartmann, 1998; Brack, 2002) weitere Rückschlüsse auf die postulierte Bedeutsamkeit der Persönlichkeit von Trainern bzw. deren Persönlichkeitseigenschaften für die Berufsausgestaltung.

2. Forschungsdefizit

Trotz der oben skizzierten hohen Bedeutsamkeit und Aktualität liegt ein Forschungsdefizit hinsichtlich der Beschäftigung mit der Persönlichkeit von Trainern vor. Dieses Forschungsdefizit macht sich u.a. an der geringen Anzahl publizierter Studien zu der Thematik „Trainer“ und „Persönlichkeit“ bemerkbar. Die im Rahmen des Projektes durchgeführte Literaturanalyse hat ergeben, dass bereits bis 1975 weit mehr als 50% der gesichteten empirischen Studien zu diesem Thema publiziert wurden.

Ein Grund, warum seit diesem Zeitraum nur ein geringfügiger und fast zu vernachlässigender Zuwachs an Studien zu der Thematik hinzu gekommen ist, könnte die massive Kritik an der sportbezogenen Persönlichkeitsforschung im Allgemeinen (Martens, 1975; Morgan, 1980), sowie die Kritik an der trainerspezifischen Persönlichkeitsforschung im Speziellen (Sage, 1975) sein.

Als Fazit wird dabei eine Abkehr von dem Paradigma der Persönlichkeitseigenschaften für die sportwissenschaftliche Forschung empfohlen (Martens, 1975).

² Eine deutschsprachige Version mit teststatistischer Überprüfung einzelner Dimensionen des ASQ liegt von Holst, Krug und Kellmann (2007) vor.

Die Ergebnisse einer paradigmatischen und methodologischen Analyse der Literatur sportbezogener Persönlichkeitsforschung bestätigen die Abwendung von Persönlichkeitseigenschaften als empirischen Forschungsgegenstand (Vealey, 1989).

In der Personalpsychologie, einem Anwendungsfeld der Arbeits- und Organisationspsychologie, vollzieht sich aktuell eine Renaissance des Paradigmas der Persönlichkeitseigenschaften (vgl. Kersting, 2005), die bis dato – trotz nachgewiesener Bedeutsamkeit und Aktualität der Thematik „Trainer“ und „Persönlichkeitseigenschaften“ – noch keinen Einklang in die sportwissenschaftliche Forschung und Praxis gefunden hat.

Die Renaissance basiert auf einer veränderten theoretischen Fundierung von Persönlichkeitseigenschaften, einem erweiterten methodischen und diagnostischen Zugang, sowie einem praxisorientierten Anwendungsbezug in z.B. Personalauswahl und Personalentwicklung.

Ein Teilaspekt der Renaissance des Eigenschaftsparadigmas lässt sich auf die Fokussierung berufsfeldspezifisch relevanter Persönlichkeitseigenschaften – sog. berufsbezogene Persönlichkeitseigenschaften – und deren Erfassung mit berufsbezogenen Persönlichkeitsfragebögen zurückführen (siehe z.B. den Ansatz von Hossiep & Paschen, 2003). Charakteristisch ist dabei nicht mehr eine globale und möglichst umfassende Beschreibung der Gesamtpersönlichkeit, sondern die Betrachtung von solchen Persönlichkeitseigenschaften, die für ein spezifisches Berufsfeld bedeutsam sind und sich an den Anforderungen der beruflichen Praxis orientieren.

Ein berufsbezogener Persönlichkeitsfragebogen für Trainer, der sich an der Renaissance des Paradigmas orientiert, ist bis dato nicht vorhanden (Forschungsstand November 2008). Neben der bereits berichteten geringen Anzahl publizierter Studien zu dem Thema „Trainer“ und „Persönlichkeitseigenschaften“ ist dies das zweite zentrale Argument, welches das bestehende Forschungsdefizit verdeutlicht.

Bei dem aktuellen Verständnis von Persönlichkeitseigenschaften stehen auch vielfältige konkrete Anwendungsmöglichkeiten im Vordergrund. Dem so genannten 360°-Feedback kommt hinsichtlich des Anwendungsbezugs in diesem Rahmen eine besondere Bedeutung zu, da es einen multiperspektivischen Zugang zur Auswahl und Entwicklung von Führungskräften bietet (siehe z.B. Erbacher & Meier, 2005). Das 360°-Feedback basiert auf dem Abgleich von Selbst- und Fremdbildern. Das Selbstbild ist die Sicht auf die ei-

gene Person, das Fremdbild hingegen ist die Sicht auf eine im Fokus der Betrachtung stehenden Person durch mindestens eine zweite Person.

3. Projektziele

Auf der berichteten hohen Bedeutsamkeit und Aktualität des Themas „Trainer“ und „Persönlichkeitseigenschaften“ sowie dem diesbezüglich skizzierten Forschungsdefizit basiert das vom BISp geförderte Forschungsprojekt „Bedingung des erfolgreichen Coachings: Persönlichkeit und Leitungskompetenzen des Coachs im Sport“.

Im Rahmen des Projektes wurden entsprechend den Zielen des Antrags zwei sportpsychologische Fragebögen entwickelt. Bei dem *Fragebogen zur Erfassung berufsbezogener Persönlichkeitseigenschaften von Trainern* (FBT) handelt es sich um einen berufsbezogenen Persönlichkeitstest zur Stützung der Trainerauswahl, -beratung und des -coachings. Dieser knüpft an den aktuellen Auftrieb des Eigenschaftsparadigmas in der Arbeits- und Organisationspsychologie an und erfasst relativ zeitstabile Verhaltensdispositionen, wie das von Hossiep und Paschen (2003) speziell für Fach- und Führungskräfte in der Wirtschaft konstruierte *Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung* (BIP).

Bei dem *Fragebogen zur Erfassung der Effektivität des Coachings* (FET) handelt es sich um ein validierendes Instrumentarium zur Erfassung des Alltagsbezugs bzw. der Alltagsnähe der Persönlichkeitseigenschaften von Trainern. In breiterer Perspektive soll der Fragebogen darüber hinaus Auskünfte über die Effektivität des Trainer-Coachings und damit verbundenen vermeintlichen Effektivitätsverlusten bzw. Ressourcen geben.

Durch die intendierte sportpsychologische Verwendung der beiden Instrumente in Form von jeweils einem Fragebogen zur Erfassung des Selbstbildes sowie einem Fragebogen zur Erfassung des Fremdbildes wird derzeit ein umfangreiches Feedbackkonzept spezifisch für Trainer im Leistungssport angestrebt, welches auf multiperspektivischen 360°-Ansätzen basiert. Zentral für das Projekt sind dabei zunächst die beiden Perspektiven, einmal aus Sicht des Trainers selbst (Selbstbild) sowie aus Sicht des Athleten (Fremdbild). Das Ziel des Feedbacks hinsichtlich der Persönlichkeit sowie der Effektivität des Coachings ist die Erhöhung der beruflichen Handlungskompetenz von Trainern.

4. Projekt

Nach der Beschreibung und Kennzeichnung aller Stichproben wird das Projekt im Folgenden getrennt für den *Fragebogen zur Erfassung berufsbezogener Persönlichkeitseigenschaften von Trainern* (FBT) und den *Fragebogen zur Erfassung der Effektivität des Coachings* (FET) dargestellt.

4.1 Beschreibungen aller Stichproben

Tabelle 1 (S. 7) enthält die Beschreibungen aller Stichproben der im Rahmen des Projektes durchgeführten neun Untersuchungen (U1 bis U9). Der Tabelle sind die deskriptiven Kennwerte ausgewählter demographischer Daten der Stichproben zu entnehmen. Wenn Trainer und Athleten an mehreren der insgesamt neun Untersuchungen teilgenommen haben, wurde dies unter dem Punkt „Besonderheit“ vermerkt. Anhand der in Tabelle 1 dargestellten Stichproben wurden die teststatistischen Kennwerte ermittelt.

An dieser Stelle sei allen Trainern und Athleten für die Teilnahme an dem Projekt gedankt. Ein besonderer Dank gilt der Trainerakademie Köln des DOSB e.V. sowie deren Studierenden für die interessierte und tatkräftige Unterstützung bei der Beantwortung der Fragebögen.

Tabelle 1: Übersicht zu den Stichproben

| Unter-suchung | U1 BIP-Studie | U2 Befra-gung | U3 FBT (Vor-version) | U4 FBT | U5 FBT-FB (Vor-version) | U6 FBT-FB | U7 FET (Vor-version) | U8 FET | U9 FET-FB |
|---|--|--|------------------------------|-----------------------|---|---|---|--|---|
| Umfang | N = 44 | N = 95 | N = 169 | N = 191 | N = 108 | N = 173 | N = 143 | N = 119 | N = 105 |
| Geschlechts- verteilung | M = 40 F = 4 | M = 63 F = 18 KA = alle 14 Athleten | M = 140 F = 120 KA = 9 | M = 174 F = 17 | M = 48 F = 59 KA= 1 | M = 103 F = 70 | M = 119 F = 20 KA = 4 | M = 98 F = 21 | M = 67 F = 38 |
| Stichprobe | Trainer | Trainer, Athleten | Trainer | Trainer | Athleten | Athleten | Trainer | Trainer | Athleten |
| Sportarten | Gemischt | Gemischt | Gemischt | Gemischt | Gemischt | Gemischt | Gemischt | Gemischt | Gemischt |
| Alters- struktur (in Jahren) | MW = 34.6 SD = 12.2 | MW = 31.2 (Trainer) SD = 11.2 (Trainer) KA für Ath- leten | MW = 36.8 SD = 9.2 | MW = 36.5 SD = 9.5 | MW = 19.9 SD = 7.1 | MW = 18.8 SD = 4.3 | MW = 36.2 SD = 9.4 | MW = 33.4 SD = 7.7 | MW = 18.0 SD = 3.6 |
| Trainer- tätigkeit (in Jahren) | MW = 11.2 SD = 9.8 | MW = 8.7 SD = 8.7 | MW = 13.1 SD = 8.2 | MW = 14.5 SD = 9.4 | | | MW = 12.2 SD = 8.0 | MW = 10.0 SD = 7.3 | |
| Eingesetzter Fragebogen | BIP (Hos- siep & Pa- schen, 2003) | Offene Fra- ge- stellung | FBT (Vorversi- on) | FBT | FBT-FB (Vorversi- on) | FBT-FB | FET (Vorversi- on) | FET | FET-FB |
| Besonderheit | Siehe auch U2 | In der Trai- nerstich- probe sind die 44 Trai- ner von U1 enthalten | Siehe auch U7 | Siehe auch U8 | Athleten- stichprobe stammt von Trainern, die an U4 teil- genommen haben | Athletenstich- probe von Trai- nern, die an U4 teilgenommen haben (keine Überscheidung mit U5) und sonst. Trainern | Alle 143 Trainer waren Be- standteil der Stich- probe U3 | 24 Trainer waren Be- standteil der Stich- probe U4 | Athletenstichprobe stammt sowohl von Trainern, die an U4 und/oder U8 teilgenom- men haben, als auch von weiteren Trainer- kontakten; alle Athleten haben an U6 teilge- nommen |

Anmerkung: N = Stichprobengröße; MW = Mittelwert; SD = Standardabweichung; KA = keine Angabe; FBT = Fragebogen zur Erfassung berufsbezogener Persönlichkeitseigenschaften von Trainern; FET = Fragebogen zur Erfassung der Effektivität des Coachings; FB = Fremdbild

4.2 Konstruktion des Persönlichkeitsfragebogens

Im Folgenden wird die sukzessive Konstruktion des *Fragebogens zur Erfassung berufsbezogener Persönlichkeitseigenschaften von Trainern (FBT)* sowie die sukzessive Konstruktion des *Fremdbeschreibungsfragebogens zur Erfassung berufsbezogener Persönlichkeitseigenschaften von Trainern (FBT-FB)* beschrieben. Inhaltlich werden neben dem theoretischen Hintergrund sowohl das methodische Vorgehen, als auch ausgewählte Ergebnisse und Diskussionspunkte berichtet.

4.2.1 Theoretische Gesichtspunkte

Um zu wissen, welche Persönlichkeitseigenschaften für Trainer berufsrelevant sind, empfiehlt sich zunächst die Durchführung einer Anforderungsanalyse. Die Anforderungsanalyse beschäftigt sich mit den zur Erfüllung einer spezifischen Aufgabe verbundenen konkreten personalen Anforderungen und sollte solche Merkmale erfassen, „die für den beruflichen Erfolg oder die berufliche Zufriedenheit bedeutsam sind“ (DIN e.V., 2002, S. 12). Zur Bestimmung der Trainer-Anforderungen an die Persönlichkeit wurde ein multimodales und multimethodales Vorgehen gewählt.

4.2.2 Vorgehen

Einerseits wurden mittels personenbezogen-empirischer Methode (im Rahmen von U1; siehe Tabelle 1) Zusammenhänge zwischen den Selbsteinschätzungen von Trainern hinsichtlich der Ausprägung von Persönlichkeitseigenschaften und Erfolgs- und Zufriedenheitskriterien explorativ untersucht. Andererseits wurden sowohl Trainer, als auch Athleten erfahrungsbasiert-intuitiv im Rahmen einer offenen Fragestellung zu relevanten Persönlichkeitseigenschaften von Trainern befragt (siehe U2 in Tabelle 1).

Bei der personenbezogen-empirischen Methode wurde das BIP von Hossiep und Paschen (2003) eingesetzt, da eine große Übereinstimmung zwischen den in der Literatur als berufsrelevant berichteten Persönlichkeitseigenschaften von Trainern und der Operationalisierung der BIP-Skalen besteht.

Eine der Fragestellungen zur Selektion von Persönlichkeitseigenschaften bezieht sich auf die Zusammenhänge zwischen den mit dem BIP erfassten Persönlichkeitseigenschaften und den Kriterien „Berufserfolg“ und „Arbeitszufriedenheit“. Die Datenanalyse

von den insgesamt 44 Trainern (siehe U1 in Tabelle 1) weist einen Zusammenhang zwischen dem Ausmaß und der Richtung ihres Berufserfolgs vor allem mit ihrem *Selbstbewusstsein* und der Stärke ihrer *Führungsmotivation* nach. Die Korrelations- bzw. Regressionsanalysen weisen ferner nach, dass die Arbeitszufriedenheit hauptsächlich von der *Emotionalen Stabilität* beeinflusst wird (Kellmann, Krug & Langenkamp, in Vorbereitung).

Die erfahrungsbasiert-intuitive Trainer- und Athletenbefragung an einer Stichprobe von 95 Trainern und Athleten (siehe U2 in Tabelle 1) hat ergeben, dass am häufigsten die Persönlichkeitseigenschaften Motivierungsfähigkeit, Empathie/Sensibilität, Umgang mit Menschen/Kooperation, Selbstbewusstsein und soziale Kompetenzen für Trainer als besonders bedeutsam erlebt wurden und wichtige Anforderungen an deren Persönlichkeit darstellen.

Die für den *Fragebogen zur Erfassung berufsbezogener Persönlichkeitseigenschaften von Trainern* (FBT) getroffene Auswahl an Persönlichkeitseigenschaften resultiert einerseits aus dem bisherigen Forschungsstand hinsichtlich der Persönlichkeit von Trainern (z.B. Cachay & Bahlke, 2003; Gabler, 1975; Malhotra & Khan, 1984; Moser, 1992) und aus den Ergebnissen der Anforderungsanalyse (U1 und U2), andererseits aus der Auseinandersetzung dieser jeweils vorläufigen Ergebnisse mit Experten. Die durch diesen Prozess getroffene Auswahl an Eigenschaften stellt somit letzten Endes ein Konglomerat der einzelnen Teilergebnisse innerhalb des multimodalen und multimethodalen Selektionsprozesses dar. Oberstes Ziel bei der Zusammenfassung der Eigenschaften zu Skalen, der endgültigen Bezeichnung der Skalen und der dazugehörigen Konzeptualisierung stellt die durch Expertengespräche beurteilte praktische Relevanz der Persönlichkeitseigenschaften für die Berufsausgestaltung von Trainern und gute Kommunizierbarkeit der einzelnen Eigenschaften im sportpsychologischen Anwendungsfeld dar. Die Expertengespräche wurden innerhalb der Fakultät für Sportwissenschaft der Ruhr-Universität Bochum mit leitenden Mitarbeitern des Arbeitsbereichs Sportpsychologie geführt, die neben den psychologischen Fachkenntnissen auch über langjährige und intensive Erfahrungen in der Arbeit mit Trainern verfügen. Ferner wurden Expertengespräche mit Trainern und Athleten geführt. Diese Gespräche führten zu einer Festlegung von Skalen sowie deren Konzeptualisierungen und dazugehörigen Itemformulierungen.

Für die selektierten Persönlichkeitseigenschaften ergibt sich teilweise eine große Nähe zu bereits existierenden psychologischen Konstrukten. Zu der beschriebenen Konzep-

tualisierung wurde auch auf solche theoretischen Konstrukte Rückgriff genommen, die sich thematisch und inhaltlich sinnvoll mit dem intendierten Inhalt der Skala verknüpfen ließen.

Im Rahmen einer Vorversion wurde der FBT an einer Stichprobe von 169 Trainern (siehe U3 in Tabelle 1) teststatistisch überprüft. Ziel der Erprobungsphase der Vorversion des Fragebogens war die Überprüfung der Skalen und Items hinsichtlich ihrer psychometrischen Qualität. Als Selektionskriterium diente auf Skalenebene die Reliabilität (Cronbach's Alpha $\geq .70$), auf Itemebene wurden die Mittelwerte, Standardabweichungen und Trennschärfen der einzelnen Items teststatistisch betrachtet. Die Analytestichprobe der Vorversion des Persönlichkeitsfragebogens (siehe U3 in Tabelle 1) enthält u.a. eine Auswahl 34 hoch qualifizierter Tennistrainer, die im Rahmen des im Jahr 2005 stattgefundenen DTB-Symposiums „Diagnostik, Training und Karrieren“ rekrutiert werden konnten.

Ein Ergebnis der Untersuchung an Tennistrainern ist, dass sich höher qualifizierte Trainer bei den erfassten Persönlichkeitseigenschaften (siehe Abb. 1 auf S. 11) nicht durchgängig höher – im Sinne einer hohen Skalenausprägung – beschreiben, als Trainer, die über eine „niedrigere“ Qualifikation verfügen (vgl. Krug, 2006).

Mit der revidierten und an einer Stichprobe von 191 Trainern (siehe U4 in Tabelle 1) teststatistisch überprüften Version des FBT liegt ein in der Tradition von Hossiep und Paschen (2003) konstruierter Persönlichkeitstest zur Erfassung berufsbezogener Persönlichkeitseigenschaften spezifisch für Trainer vor. Dieser enthält neben den spezifisch für Trainer neu generierten Items auch unveränderte BIP-Items sowie spezifisch für Sporttrainer modifizierte BIP-Items. Im Besonderen sind die BIP-Items und -skalen seit geraumer Zeit teststatistisch sehr gut erforscht (vgl. Hossiep & Paschen, 1998; Hossiep & Paschen, 2003), ein fester Bestandteil in der personalpsychologischen Praxis und somit ein Indiz für die Güte des FBT.

Zur Erfassung der Fremdbildes der Persönlichkeit von Trainern wurde der *Fremdbeschreibungsfragebogen zur Erfassung berufsbezogener Persönlichkeitseigenschaften von Trainern* (FBT-FB) aus der Perspektive von Athleten auf Grundlage der revidierten Version des FBT entwickelt. Dieser Fremdbeschreibungsbogen orientiert sich sowohl in den Formulierungen der Items, als auch in der Skalierung, dem Layout und den Auswertungsmodalitäten an dem FBT. Die Items sind zum Zweck der Beurteilung durch die jeweils trainierten Athleten eines Trainers in der dritten Person formuliert. Im Rahmen der Erprobungsphase der Vorversion des Instruments nahmen 108 Athleten an der Fragebogenstudie teil (siehe U5

in Tabelle 1); an der sich daran anschließenden Revisionsphase beantworteten 173 Athleten den Fremdbeschreibungsfragebogen (siehe U6 in Tabelle 1).

4.2.3 Ergebnisse

Der Ergebnisteil bezieht sich auf die revidierten Versionen der Fragebögen (siehe U4 und U6 in Tabelle 1).

Die mit dem FBT erfassten berufsbezogenen Persönlichkeitseigenschaften lassen sich in die drei Faktoren „Arbeitsbezogene Facette“, „Psychische Facette“ und „Soziale Facette“ unterteilen, zu deren Bestimmung eine Hauptkomponentenanalyse mit anschließend obliquen Rotation (Oblimin) durchgeführt wurde. Die durch den Scree-Test und das Kaiser-Guttman-Kriterium vorgeschlagene Drei-Faktorenlösung erscheint akzeptabel und inhaltlich interpretierbar. Abbildung 1 zeigt die faktorenanalytisch begründeten Facetten des FBT mit den jeweils dazugehörigen Persönlichkeitseigenschaften, welche schließlich in die aktuelle Version des FBT Eingang gefunden haben.

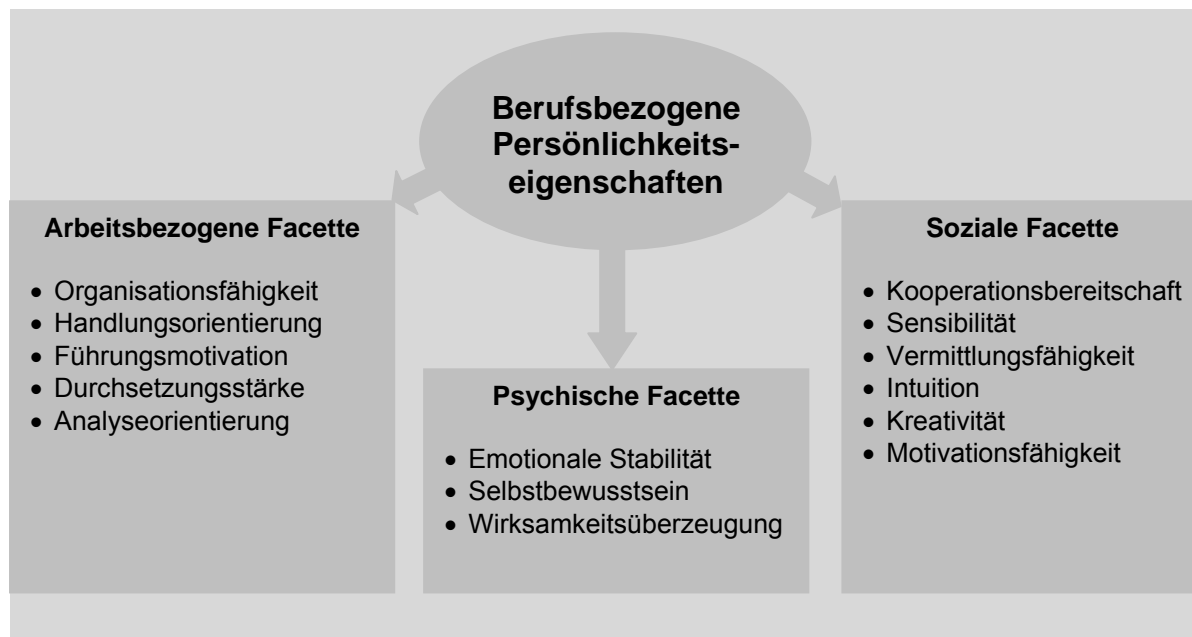


Abb. 1: Faktorenanalytisch begründete Facetten des FBT

In Tabelle 2 sind die Reliabilitäten der Skalen des FBT für beide Versionen (Selbst- und Fremdbild) dargestellt. Diese divergieren in dem Fragebogen zur Erfassung berufsbezogener Persönlichkeitseigenschaften von Trainern im Selbstbild zwischen .70 (*Kooperationsbereitschaft*) und .85 (*Kreativität*). In dem Fremdbeschreibungsfragebogen divergie-

ren die Reliabilitäten zwischen .61 (*Führungsmotivation*) und .83 (*Kreativität, Analyseorientierung*).

Tabelle 2: Reliabilitäten des FBT als Selbstbild (SB) und Fremdbild (FB)

| Skala | Cronbach`s Alpha (SB) | Cronbach`s Alpha (FB) |
|--------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Analyseorientierung | .75 | .83 |
| Durchsetzungsstärke | .80 | .80 |
| Emotionale Stabilität | .76 | .78 |
| Führungsmotivation | .74 | .61 |
| Handlungsorientierung | .79 | .82 |
| Intuition | .75 | .75 |
| Kooperationsbereitschaft | .70 | .78 |
| Kreativität | .85 | .83 |
| Motivationsfähigkeit | .75 | .80 |
| Organisationsfähigkeit | .72 | .81 |
| Selbstbewusstsein | .79 | .63 |
| Sensibilität | .79 | .79 |
| Vermittlungsfähigkeit | .80 | .73 |
| Wirksamkeitsüberzeugung | .78 | .77 |

Die aktuelle Version des FBT enthält 155 Items. Der deskriptive Vergleich der Skalenmittelwerte von Trainern und Athleten (siehe Tabelle 3) zeigt, dass sich Trainer bei vielen Persönlichkeitseigenschaften niedriger – im Sinne einer niedrigeren Skalenausprägung – beschreiben, als dies ihre Athleten tun.

Tabelle 3: Skalenmittelwerte (MW) und Standardabweichungen (SD) des FBT als Selbstbild (SB) und Fremdbild (FB)

| Skala | FBT-SB | FBT-SB | FBT-FB | FBT-FB |
|--------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | MW | SD | MW | SD |
| Analyseorientierung | 4.37 | .59 | 4.64 | .72 |
| Durchsetzungsstärke | 4.34 | .59 | 4.73 | .60 |
| Emotionale Stabilität | 3.75 | .65 | 4.19 | .64 |
| Führungsmotivation | 4.32 | .70 | 4.50 | .59 |
| Handlungsorientierung | 4.33 | .73 | 4.68 | .79 |
| Intuition | 4.60 | .58 | 4.40 | .66 |
| Kooperationsbereitschaft | 4.46 | .67 | 4.48 | .84 |
| Kreativität | 4.29 | .74 | 4.60 | .77 |
| Motivationsfähigkeit | 4.38 | .61 | 4.62 | .75 |
| Organisationsfähigkeit | 4.42 | .75 | 4.76 | .81 |
| Selbstbewusstsein | 4.12 | .81 | 4.78 | .60 |
| Sensibilität | 3.96 | .78 | 3.71 | .83 |
| Vermittlungsfähigkeit | 4.40 | .64 | 4.57 | .64 |
| Wirksamkeitsüberzeugung | 4.68 | .58 | 5.00 | .57 |

Dieses Phänomen tritt z.B. bei den Skalen *Durchsetzungsstärke*, *Selbstbewusstsein* und *Motivationsfähigkeit* auf. Bei anderen Skalen – wie z.B. *Intuition* – beschreiben die Athleten ihre Trainer mit einer niedrigeren Ausprägung, als die Trainer sich selbst beschreiben.

4.2.4 Diskussion

Die angestrebten Reliabilitäten (Cronbach`s Alpha $\geq .70$) wurden für den Selbstbeschreibungsfragebogen für alle Skalen erreicht. Bei dem Fremdbeschreibungsbogen hingegen konnten die angestrebten Reliabilitäten (Cronbach`s Alpha $\geq .70$) für die beiden Skalen *Führungsmotivation* und *Selbstbewusstsein* nicht ganz erreicht werden (siehe erneut Tabelle 1). Dies ist ein Hinweis darauf, dass die Items das Konstrukt noch nicht hinreichend homogen abbilden.

Die in Tabelle 3 dargestellten Selbst- und Fremdbilddivergenzen, die sowohl auf Skalen- als auch auf Itemebene abgebildet werden können, stellen eine Möglichkeit für eine sportpsychologische Rückmeldung dar. Auf dieser Rückmeldung aufbauend kann eine weiterführende Exploration bezüglich möglicher Ursachen und Konsequenzen der Divergenzen erfolgen, ebenso können Interventionen zur Reduktion dieser Divergenzen auf Grundlage der verschiedenen Persönlichkeitsprofile erarbeitet werden. Der Vergleich von Selbst- und Fremdbild ist nur eine Möglichkeit der intendierten sportpsychologischen Arbeit mit den Persönlichkeitsfragebögen. Für die Beantwortung von zahlreichen weiteren Fragestellungen in Personalauswahl und Personalentwicklung wurden im Rahmen des Projektes Vergleichswerte bestimmt. Solche trainerspezifischen Vergleichswerte in Form von Skalenmittelwerten liegen für die Gesamtstichprobe, das Geschlecht, verschiedene Qualifikationsstufen (A-, B-, C-, Dipl.-Trainer, Dipl.-Sportlehrer), verschiedene Sportarten (u.a. Rudern und Basketball) und Funktionsstellen (Vereinstrainer, Stützpunkttrainer, Landestrainer, Bundestrainer) vor. Eine Normierung für die berichteten Subgruppen wird angestrebt.

4.3 Konstruktion des Effektivitätsfragebogens

Im Folgenden wird die sukzessive Konstruktion des *Fragebogens zur Erfassung der Effektivität des Coachings* (FET) sowie die sukzessive Konstruktion des *Fremdbeschreibungsfragebogens zur Erfassung der Effektivität des Coachings* (FET-FB) beschrieben. Inhaltlich werden neben dem theoretischen Hintergrund sowohl das methodische Vorgehen, als auch ausgewählte Ergebnisse und Diskussionspunkte berichtet.

4.3.1 Theoretische Gesichtspunkte

Bei dem *Fragebogen zur Erfassung der Effektivität des Coachings* (FET) handelt es sich um ein validierendes Instrumentarium zur Erfassung des Alltagsbezugs bzw. der Alltagsnähe der Persönlichkeitseigenschaften von Trainern. Er gibt Auskünfte über die Effektivität des Trainer-Coachings und eventuell damit verbundenen Effektivitätsverlusten bzw. Ressourcen.

Während sich der Fokus der Persönlichkeitsdiagnostik auf die Feststellung zeitlich relativ stabiler und relativ konsistenter Verhaltensweisen bezieht, so ist die zeitliche Perspektive des Effektivitätsfragebogens wesentlich enger gewählt und erfasst Trainer-Verhaltensweisen in dem begrenzten Zeitraum des letzten halben Jahres vor Beantwortung des Fragebogens.

Ferner geht der Ansatz zur Erfassung der Effektivität des Coachings von einer leichteren Modifikation der mittels des Fragebogens erfassten Verhaltensweisen, z.B. durch sportpsychologische Coaching-Maßnahmen aus.

In der Sportpsychologie wird die empirische Erfassung bzw. Messung der Effektivität des sportlichen Trainer-Coachings bevorzugt unter folgenden theoretischen Gesichtspunkten betrachtet: der Analyse von Führungsstilen mittels sportbezogener Fragebögen (siehe Chelladurai & Saleh, 1980; Zhang, Jensen & Mann, 1997), der Erfassung des allgemeinen Trainerverhaltens (Smith, Smoll & Hunt, 1977) und der Messung von spezifischen Trainermerkmalen, wie der vom Trainer selbst wahrgenommenen Selbstwirksamkeit seines Coachings (Feltz, Chase, Moritz & Sullivan, 1999).

Der Ansatz zur Erfassung der Effektivität des Coachings im Rahmen des BISP-Projektes basiert hingegen auf einer wirtschaftlichen Betrachtungsweise von Effektivität, welche als wesentliche Maßgröße die Zielerreichung berücksichtigt (vgl. Scholz, 1992). Dabei lehnt sich der Fragebogen konzeptuell an aktuelle personalpsychologische Feedbackinstrumente

an, indem er IST-SOLL-Diskrepanzen erfasst. Einerseits wird nach dem vorherrschenden IST-Zustand von ausgewählten Effektivitätsdimensionen gefragt, andererseits nach dem intendierten SOLL-Zustand dieser Dimensionen.

Während der IST-Zustand eine Beschreibung des relativ aktuellen Verhaltens ermöglicht, dient der SOLL-Zustand zur Beschreibung eines erstrebenswerten Zieles (vgl. Bögel, 1994).

4.3.2 Vorgehen

Die Effektivitätsdimensionen (siehe. Abb. 2 auf S. 15) resultieren im Gegensatz zu den Persönlichkeitsdimensionen primär aus erfahrungsbasiert-intuitiven Expertengesprächen mit leitenden Mitarbeitern des Arbeitsbereichs Sportpsychologie der Ruhr-Universität Bochum. Im Rahmen dieser Gespräche wurde festgelegt, dass Effektivitätsverluste bzw. Ressourcen sowohl auf intrapsychischen Dimensionen (wie z.B. Selbstentwicklung), als auch auf interpersonellen Dimensionen (z.B. Kooperation) abgebildet werden sollten. Zu der Bestimmung der zu erfassenden Dimensionen wurden die in sportpsychologischen Übersichtsarbeiten (z.B. Horn, 2002; Singer, Hausenblas & Janelle, 2001) behandelten Themen dahingehend diskutiert, inwiefern ein Transfer in die sportpsychologische Praxis möglich ist und ob geeignete Interventionsmöglichkeiten (wie z.B. ein Zielsetzungstraining) bestehen. Zu der Konzeptualisierung wurde ebenfalls auf bereits existierende theoretische Konstrukte zurückgegriffen, die sich thematisch und inhaltlich sinnvoll mit dem intendierten Inhalt der Skala verknüpfen ließen.



Abbildung 2: Effektivitätsdimensionen des FET

Die Erfassung von IST- und SOLL-Zuständen ermöglicht ein sehr differenziertes Feedback, da IST- und SOLL-Beurteilungen jeweils aus Selbst- und Fremdperspektive möglich sind (siehe erneut Abb. 2). Dadurch werden u.a. folgende Auswertungen und Vergleiche ermöglicht: der Vergleich von dem wahrgenommenen IST-Zustand des Trainers mit dessen selbst wahrgenommenen SOLL-Zustand, weiterhin der Vergleich des IST-Zustandes des Trainers mit dem IST-Zustand jedes einzelnen Athleten sowie mit den gemittelten IST-Zuständen einer gesamten Trainingsgruppe. Ähnlich verhält es sich mit der differenzierten Betrachtung der SOLL-Zustände in erweiterter Perspektive.

Im Anhang des Abschlussberichts befindet sich eine sportpsychologische Musterrückmeldung auf der Grundlage einer Erhebung mit den Fragebögen zur Erfassung der Effektivität des Coachings. Anhang A enthält eine Rückmeldungsbrochure für Trainer zu der Effektivität des Coachings. Dort befinden sich die Leitfragen zur Erschließung der Skalen des FET sowie Hinweise zu der inhaltlichen Ausgestaltung der Skalen. Anhang B zeigt einen IST-SOLL-Vergleich, bei welchem der berichtete IST-SOLL-Zustand aus der Perspektive eines Trainers (Selbstbild) für die Skala Kooperation dargestellt ist. Das dazugehörige Fremdbild von einer Gruppe von Athleten zu dem IST-SOLL-Zustand der Skala Kooperation enthält Anhang C.

Im Rahmen einer Vorversion des Fragebogens wurde der FET an einer Stichprobe von 143 Trainern teststatistisch überprüft (siehe U7 in Tabelle 1). Ziel der Erprobungsphase der Vorversion stellte ebenfalls die Überprüfung der Skalen und Items hinsichtlich ihrer psychometrischen Qualität dar. Als Selektionskriterium diente auf Skalenebene die Reliabilität (Cronbach's Alpha $\geq .70$), auf Itemebene wurden die Mittelwerte, Standardabweichungen und Trennschärfen der einzelnen Items teststatistisch betrachtet.

Mit der revidierten und an einer Stichprobe von 119 Trainern (siehe U8 in Tabelle 1) teststatistisch überprüften Version des FET liegt die aktuelle Version des Fragebogens vor, auf dessen Grundlage die Athletenversion (Fremdbild) des Fragebogens entstanden ist. Der Fremdbeschreibungsbogen zum FET orientiert sich sowohl in seinen Formulierungen der Items, als auch in der Skalierung, dem Layout und den Auswertungsmodalitäten an dem FET. Auch bei dem Fragebogen sind die Items zum Zweck der Beurteilung durch die jeweils trainierten Athleten eines Trainers in der dritten Person formuliert. Im Rahmen der teststatistischen Überprüfung des Instruments nahmen 105 Athleten an der Fragebogenstudie teil (siehe U9 in Tabelle 1).

4.3.3 Ergebnisse

Die Ergebnisse beziehen sich auf die revidierte Version des Fragebogens zur Erfassung der Effektivität des Coachings (siehe U8 in Tabelle 1) und auf den Fremdbeschreibungsfragebogen zur Erfassung der Effektivität des Coachings (siehe U9 in Tabelle 1).

In Tabelle 4 sind die Reliabilitäten der Skalen des FET für beide Versionen (Selbst- und Fremdbild) dargestellt.

Tabelle 4: Reliabilitäten des FET als Selbstbild (SB) und Fremdbild (FB)

| Skala | Cronbach`s Alpha (SB) | Cronbach`s Alpha (FB) |
|--------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Soziale Orientierung | .86 | .78 |
| Kooperation | .81 | .78 |
| Physiologische Trainingseffektivität | .78 | .85 |
| Kommunikationseffektivität | .74 | .82 |
| Teamführungseffektivität | .79 | .84 |
| Psychologische Trainingseffektivität | .80 | .87 |
| Zielsetzungseffektivität | .80 | .85 |
| Selbstentwicklung | .78 | .82 |

Die aktuelle Version des FET enthält jeweils 73 Items für die Erfassung des IST- und des SOLL-Zustandes. Der deskriptive Vergleich der Skalenmittelwerte der IST-Zustände von Trainern mit den von Trainern selbst berichteten SOLL-Zuständen zeigt, dass durchgängig bei allen acht erfassten Dimensionen mögliche Effektivitätseinbußen bzw. Ressourcen vorhanden sind (siehe Tabelle 5).

Tabelle 5: Skalenmittelwerte (MW) und Standardabweichungen (SD) für den IST- und SOLL-Zustand des FET als Selbstbild (SB)

| Skala | FET-IST (SB) MW | FET-IST (SB) SD | FET-SOLL (SB) MW | FET-SOLL (SB) SD |
|---------------------------------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|
| Soziale Orientierung | 4.75 | 0.71 | 5.09 | 0.61 |
| Kooperation | 4.61 | 0.68 | 4.82 | 0.65 |
| Physiologische Trainings-effektivität | 4.67 | 0.75 | 5.15 | 0.61 |
| Kommunikationseffektivität | 4.59 | 0.54 | 5.31 | 0.49 |
| Teamführungseffektivität | 4.89 | 0.55 | 5.27 | 0.53 |
| Psychologische Trainings-effektivität | 4.74 | 0.58 | 5.31 | 0.49 |
| Zielsetzungseffektivität | 4.88 | 0.55 | 5.16 | 0.53 |
| Selbstentwicklung | 4.86 | 0.66 | 5.26 | 0.54 |

Im Besonderen kommt es bei den Dimensionen *Psychologische Trainingseffektivität*, *Kommunikation* und *Physiologische Trainingseffektivität* zu IST-SOLL-Divergenzen.

Tabelle 6 enthält die Skalenmittelwerte und Standardabweichungen für den IST- und SOLL-Zustand des FET als Fremdbild.

Tabelle 6: Skalenmittelwerte (MW) und Standardabweichungen (SD) für den IST- und SOLL-Zustand des FET als Fremdbild (FB)

| Skala | FET-IST (FB) MW | FET-IST (FB) SD | FET-SOLL (FB) MW | FET-SOLL (FB) SD |
|---|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|
| Soziale Orientierung | 4.48 | 0.71 | 4.67 | 0.81 |
| Kooperation | 4.53 | 0.77 | 4.81 | 0.86 |
| Physiologische Trainings- effektivität | 4.67 | 0.99 | 5.01 | 0.88 |
| Kommunikationseffektivität | 4.60 | 0.78 | 5.11 | 0.75 |
| Teamführungseffektivität | 4.73 | 0.76 | 5.06 | 0.72 |
| Psychologische Trainings- effektivität | 4.46 | 0.85 | 4.97 | 0.83 |
| Zielsetzungseffektivität | 4.71 | 0.73 | 4.88 | 0.84 |
| Selbstentwicklung | 4.55 | 0.77 | 4.72 | 0.84 |

Der deskriptive Vergleich der Skalenmittelwerte der IST-Zustände der Athleten mit den von Athleten berichteten SOLL-Zuständen bestätigt die bereits bei Trainern berichteten Divergenzen für die Dimensionen *Psychologische Trainingseffektivität*, *Kommunikation* und *Physiologische Trainingseffektivität* (siehe Tabelle 6).

4.3.4 Diskussion der Ergebnisse

Die angestrebten Reliabilitäten (Cronbach`s Alpha $\geq .70$) wurden sowohl für alle Skalen des Selbstbeschreibungsfragebogens des FET, als auch für alle Skalen des Fremdbeschreibungsfragebogens erreicht. Bei insgesamt 10 Skalen konnten sogar Reliabilitäten von Cronbach`s Alpha $\geq .80$ erreicht werden. Dies ist ein Hinweis darauf, dass die Skalen inhaltlich hinreichend homogen sind.

Die in Tabelle 5 und 6 dargestellten Selbst- und Fremdbilddivergenzen, die sowohl auf Skalen- als auch auf Itemebene abgebildet werden können, stellen eine weitere Möglichkeit für eine sportpsychologische Rückmeldung dar (siehe erneut Kapitel 4.2.4). Auf dieser Rückmeldung aufbauend kann ebenfalls eine weiterführende Exploration bezüglich möglicher Ursachen und Konsequenzen der Divergenzen erfolgen, ebenso können Interventionen zur Reduktion dieser Divergenzen auf Grundlage der verschiedenen Effektivitätsprofile erarbei-

tet werden. Zum Beispiel könnten Zielsetzungs- und Kommunikationstrainings helfen, bestehende IST-SOLL-Divergenzen auf diesen Dimensionen zu verringern. Ferner könnten individuelle Führungstrainings helfen, IST-SOLL-Divergenzen auf der Dimension Führungseffektivität zu reduzieren.

5. Fazit

Mit Beendigung des Projektes liegen zwei Testverfahren mit jeweils einer Selbst- und Fremdbeschreibung vor, die ein differenziertes Feedback hinsichtlich berufsbezogener Persönlichkeitseigenschaften von Trainern sowie Effektivitätsdimensionen des Trainer-Coachings ermöglichen.

Bei dem Fremdbeschreibungsfragebogen zur Erfassung von berufsbezogenen Persönlichkeitseigenschaften von Trainern muss die Reliabilität der Skalen in weiteren Schritten erneut überprüft werden, da zwei der Skalen das angestrebte Homogenitätskriterium auf Skalenebene (Cronbach's Alpha $\geq .70$) nicht erreicht haben. Die statistischen Kennwerte für die beiden Skalen können jedoch auch stichprobenabhängig sein.

Die Verwendung der beiden Instrumente im Rahmen von sportpsychologischen Beratungen bzw. Betreuungen basiert auf multiperspektivischen 360°-Ansätzen. Zentral sind dabei zunächst die beiden Perspektiven, einmal aus der Sicht des Trainers selbst sowie aus der Sicht der Athleten. Der Verlauf des Projektes hat gezeigt, dass in weiteren Schritten die Perspektive von Personen, die mit dem Management von Trainern beschäftigt sind, berücksichtigt werden sollte.

Das Ziel einer Rückmeldung auf Grundlage der Ergebnisse der Fragebögen ist die Erhöhung der beruflichen Handlungskompetenz von Trainern.

Konkrete Anwendungsmöglichkeiten bestehen in Personalentwicklung, Personalauswahl und Problem- bzw. Ressourcenanalyse. Einen fundierten Überblick über die Anwendungsmöglichkeiten von Persönlichkeitstests sowie dem Abgleich von Selbst- und Fremdbildern im Personalmanagement geben z.B. Hossiep et al. (2000).

Die Sinnhaftigkeit der Verwendung der konstruierten Fragebögen zu Beratungsgesprächen ist durch erste empirische Hinweise zur Akzeptanz der Fragebögen gesichert. Nach dem Schulnotenprinzip wurden 179 Trainer gefragt, für wie sinnvoll sie eine auf dem Fragebogen zur Erfassung der berufsbezogenen Persönlichkeit von Trainern (FBT) auf-

bauende Rückmeldung zu Beratungszwecken halten. Die Antworten (siehe Abb. 3) plädieren für eine gute Akzeptanz des Fragebogens.

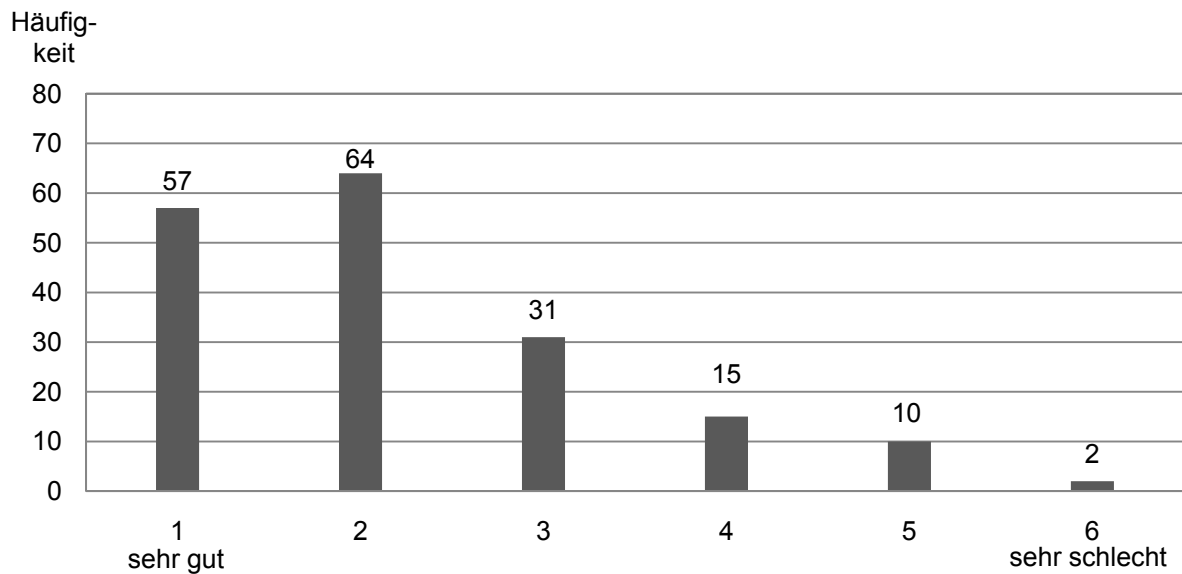


Abbildung 3: Hinweise zur Sinnhaftigkeit des FBT als Grundlage zu Beratungsgesprächen; N = 179

Auch die 119 Antworten von Trainern zur Akzeptanz des Fragebogens zur Erfassung der Effektivität des Coachings plädieren ebenfalls für eine gute Akzeptanz des Fragebogens (siehe Abb. 4).

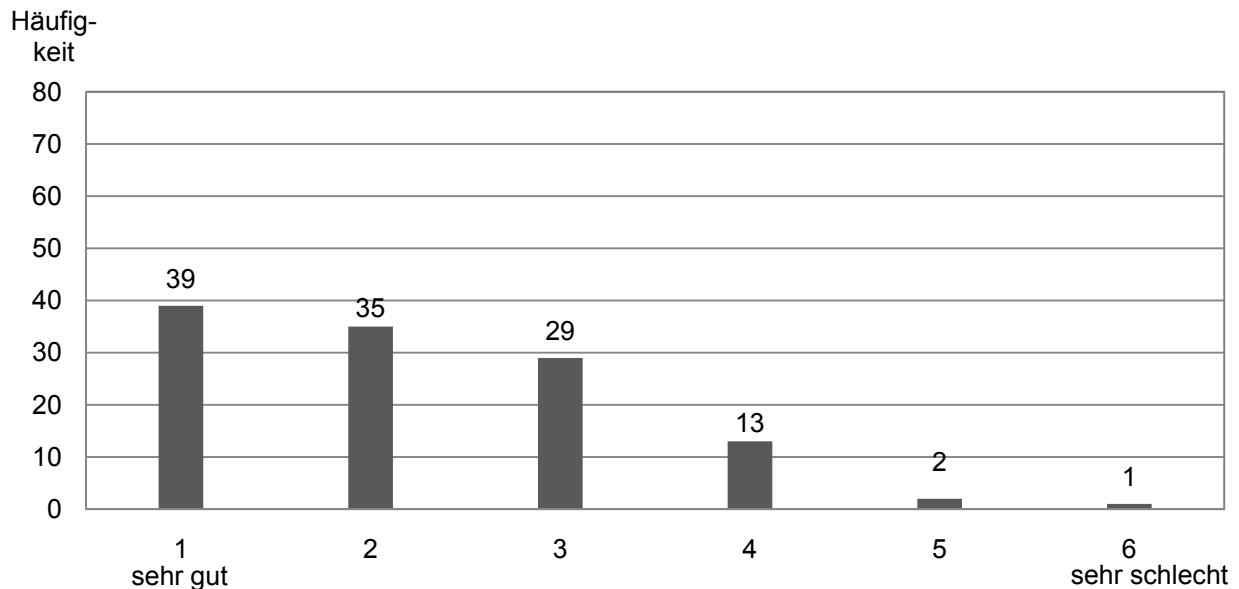


Abbildung 4: Hinweise zur Sinnhaftigkeit des FET als Grundlage zu Beratungsgesprächen; N = 119

Es sei abschließend erneut darauf verwiesen, dass eine ausführlichere Projekt- und Ergebnisbeschreibung in Vorbereitung ist (Kellmann et al., in Vorbereitung). Ferner wird in dieser Publikation auch von der Durchführung des auf den Ergebnissen des Forschungsprojektes aufbauenden universitären Betreuungsprojektes (Förderung beruflicher Handlungskompetenz: Arbeit an berufsrelevanten Persönlichkeitseigenschaften und Effektivitätskriterien des Coachings, VF 04IIA1-2506B11634) berichtet werden. Dieses Betreuungsprojekt fand in Kooperation mit der Trainerakademie Köln des DOSB e.V. und den dortigen Studierenden statt.

Bei weiterführenden Fragen können Sie sich gerne per E-Mail an Michael Krug (michael.krug@ruhr-uni-bochum.de) wenden.

6. Literaturverzeichnis

- Anders, G. & Hartmann, W. (Red.). (1998). *Sozialkompetenz von Trainerinnen und Trainern: Dokumentation des Workshops vom 28. September 1996* (2. Aufl.). Köln: Sport & Buch Strauß.
- Bögel, R. (1994). Wege zur Bestimmung des SOLL-Zustandes. In L. v. Rosenstiel, C. M. Hockel & W. Molt (Hrsg.), *Handbuch der Angewandten Psychologie* (S. 1 – 13; IV – 2). Landsberg: ecomed.
- Brack, R. (2002). *Sportspezifische Trainingslehre: Wissenschafts- und objekttheoretische Grundlagen am Beispiel Handball*. Hamburg: Czwalina.
- Cachay, K. & Bahlke, S. (2003). *„Trainer... das ist halt einfach Männersache“*. Eine Studie zur Unterrepräsentanz von Trainerinnen im Spitzensport. Köln: Sport & Buch Strauß.
- Chelladurai, P. (1990). Leadership in sports: A review. *International Journal of Sport Psychology*, 21, 328 – 354.
- Chelladurai, P. (1999). *Human resource management in sport and recreation*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Chelladurai, P. & Saleh, S. D. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, 2, 34 – 45.
- DIN e. V. (Hrsg.). (2002). *DIN 33430. Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei der berufsbezogenen Eignungsbeurteilung*. Berlin: Beuth.
- Erbacher, A. & Meier, G. (2005). 360°-Feedback als Bestandteil der Personalentwicklung bei der Bayerischen Hypo- und Vereinsbank. In M. Scherm (Hrsg.), *360-Grad-Beurteilungen* (S. 131 – 145). Göttingen: Hogrefe.
- Feltz, D.L., Chase, M.A., Moritz, S.E. & Sullivan, P.J. (1999). A conceptual model of coaching efficacy: Preliminary investigation and instrument development. *Journal of Educational Psychology*, 91, 765 – 776.
- Gabler, H. (1975). Zur Person des Trainers. Überlegungen auf Grundlage einer Untersuchung an Bundestrainern. *Leistungssport*, 5, 184 – 193.

- Holst, T., Krug, M. & Kellmann, M. (2007). Die deutsche Version des Athlete Satisfaction Questionnaire. In F. Ehrlenspiel, J. Beckmann, S. Maier, C. Heiss & D. Waldenmayer (Hrsg.), *Diagnostik und Intervention - Bridging the gap*, Abstractband zur 39. asp-Jahrestagung (S. 73). Hamburg: Czwalina.
- Horn, T. (Ed.). (2002). *Advances in sport psychology* (2nd ed.). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Hossiep, R., Paschen, M. & Mühlhaus, O. (2000). *Persönlichkeitstests im Personalmanagement. Grundlagen, Instrumente und Anwendungen*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Hossiep, R. & Paschen, M. (1998). *Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP)*. Göttingen: Hogrefe.
- Hossiep, R. & Paschen, M. (2003). *Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP)* (2.Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Kellmann, M., Krug, M. & Langenkamp, H. (in Vorbereitung). *Bedingung des erfolgreichen Coachings: Persönlichkeit und Leistungskompetenzen des Coachs im Sport*. Bonn: Bundesinstitut für Sportwissenschaft.
- Kersting, M. (2005). Arbeits- und Organisationspsychologie. In H. Weber & T. Rammsayer (Hrsg.), *Handbuch der Persönlichkeitspsychologie und Differentiellen Psychologie* (S. 535 – 545). Göttingen: Hogrefe.
- Krug, M. (2006). Sportpsychologische Forschung zu der Trainerpersönlichkeit im Tennis. *VDT-Report*, Heft 3, 13 – 16.
- Malhotra, M. S. & Khan, H. A. (1984). Personality traits of experienced coaches. *SNIPES Journal*, 7, 32 – 37.
- Martens, R. (1975). The paradigmatic crisis in sport personology. *Sportwissenschaft*, 5, 9 – 24.
- Morgan, W. P. (1980). The trait psychology controversy. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 51, 50 – 76.

- Moser, T. (1992). How should the ideal-coach be? And how is the real-coach judged by the athletes? *Scientific Journal of Orienteering*, 8, 14 – 24.
- Riemer, H. A. (2007). Multidimensional model of coach leadership. In S. Jowett & D. Lavallee (Eds.), *Social psychology in sport* (pp. 57 – 73). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Riemer, H. A. & Chelladurai, P. (1998). Development of the athlete satisfaction questionnaire. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 20, 127 – 156.
- Sage, G. H. (1975). An occupational analysis of the college coach. In D. W. Ball & J. W. Loy (Eds.), *Sport and social order* (pp. 391 – 455). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Scholz, C. (1992). Effektivität und Effizienz, organisatorische. In E. Frese (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation* (3. Aufl.) (S. 533 – 552). Stuttgart: Poeschel.
- Singer, R.N, Hausenblas, H. & Janelle, C. (Eds.). (2001). *Handbook of sport psychology* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Smith, R. E., Smoll, F. L. & Hunt, E. (1977). A system for the behavioral assessment of athletic coaches. *Research Quarterly*, 48, 401 – 407.
- Vealey, R. S. (1989). Sport personology: A paradigmatic and methodological analysis. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 11, 216 – 235.
- Zhang, J., Jensen, B. E. & Mann, B. L. (1997). Modification and revision of the leadership scale for sport. *Journal of Sport Behavior*, 20, 105 – 122.

Rückmeldung zu der Effektivität des Coachings



Hinweise für Teilnehmer

Dipl.-Psych. Michael Krug

Ruhr-Universität Bochum

Arbeitsbereich Sportpsychologie

UHW 02/214

44801 Bochum

E-Mail: michael.krug@ruhr-uni-bochum.de

Hinweise zur Rückmeldung „Effektivität des Coachings“

Sehr geehrter Herr Mustermann,

auf den folgenden Seiten finden Sie Ihre persönliche Rückmeldung zu der Effektivität des Coachings. Diese Rückmeldung besteht aus einer Gegenüberstellung Ihrer eigenen Einschätzung der Effektivität und der Einschätzung Ihrer Athleten.

Werfen Sie bitte einen Blick auf die untere Graphik, anhand dieser möchte ich die Rückmeldung exemplarisch erklären.

Erfasst wurden insgesamt 8 Effektivitätskriterien (soziale Orientierung, Kooperation, usw.), die sich auf Ihr Verhalten als Trainer beziehen. Die Leitfragen zur Erschließung der einzelnen Kriterien finden Sie auf der zweiten Seite der Broschüre.

Einerseits wurde nach dem aktuellen IST-Zustand der jeweiligen Verhaltensweisen gefragt, andererseits auch nach dem angestrebten SOLL-Zustand. Diese Fragen haben sowohl Sie, als auch Ihre Athleten beantwortet. In den beigefügten Graphiken können Sie die jeweiligen IST-SOLL-Diskrepanzen erkennen.

Auf der übernächsten Seite sehen Sie die IST- und SOLL-Werte für das erste Effektivitätskriterium: Kooperationseffektivität. Schauen Sie sich an, wo Sie selbst Unterschiede zwischen IST und SOLL erleben. Bitte beachten Sie bei den einzelnen Graphiken, dass der Wert 1 für die kleinstmögliche Ausprägung steht, der Wert 6 hingegen für die größtmögliche Ausprägung. Ein Wert von 0 bedeutet, dass keine Antwort auf die jeweilige Frage erfolgte.

Eine Seite weiter finden Sie ebenfalls zu dem Kriterium Kooperationseffektivität die IST- und SOLL-Werte Ihrer Athleten. Wie beurteilen diese die Effektivität, wo sehen die Athleten Verbesserungsbedarf?



Hinweise zur Rückmeldung „Effektivität des Coachings“ – Seite 2

Tabelle: Leitfragen zur Erschließung der Effektivitätskriterien

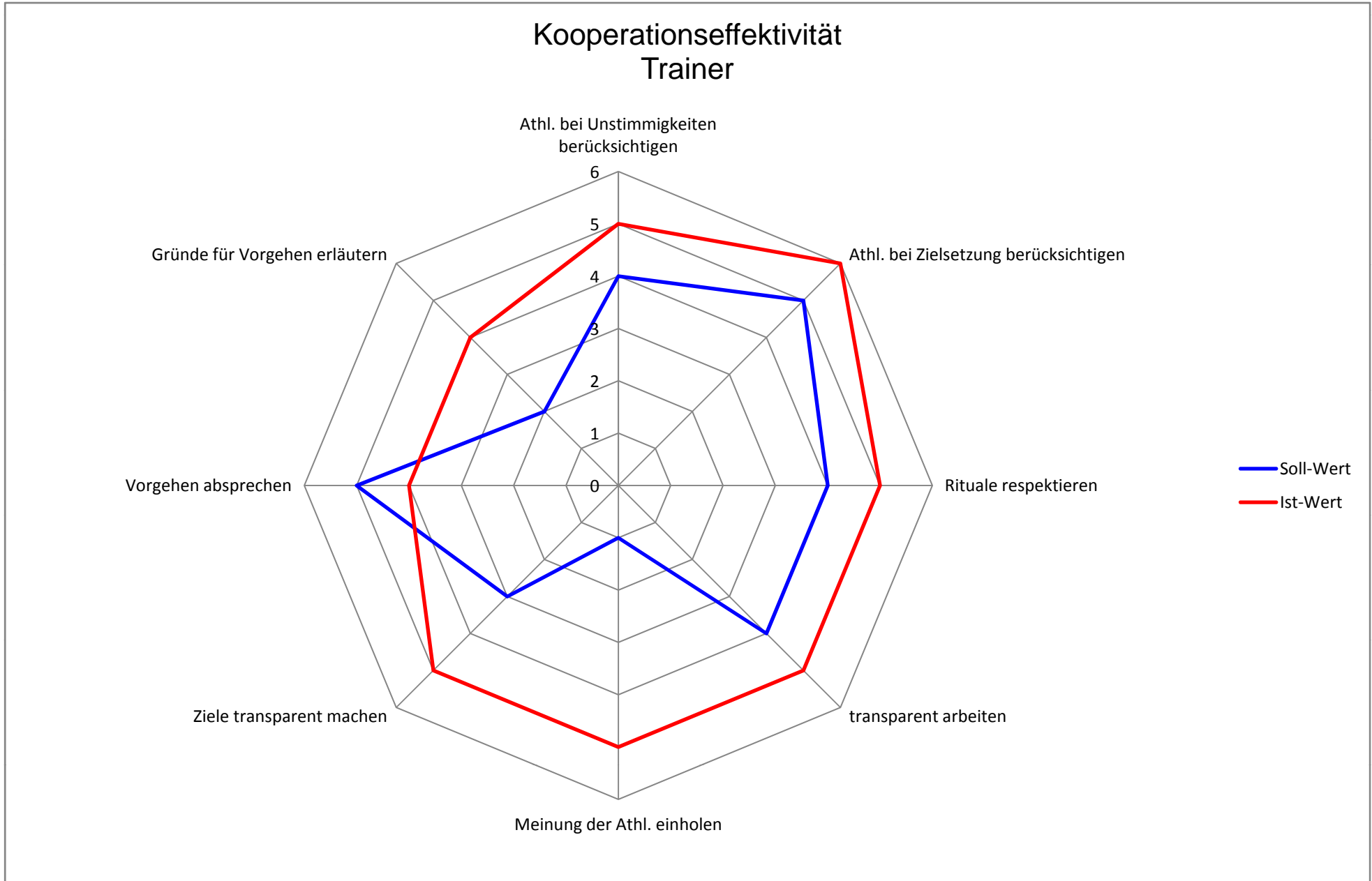
| Skalenbezeichnung Effektivität | Leitfrage zur Erschließung der Skala |
|--|---|
| Zielsetzungseffektivität | Wie effektiv gestaltet und handhabt der Trainer Ziele und Teilziele? |
| Kommunikationseffektivität | Wie effektiv kommuniziert der Trainer mit den Athleten um zum Einen ein positives Klima zu gewährleisten und zum Anderen Feedback zu geben sowie Trainingsinhalte zu verdeutlichen? |
| Physiologische Trainingseffektivität | Wie effektiv gestaltet der Trainer das Training in Bezug auf die physiologische Entwicklung der Athleten? |
| Psychologische Trainingseffektivität | Wie effektiv arbeitet der Trainer an psychologischen Komponenten mit seinen Athleten? |
| Selbstentwicklung | Welche Anstrengungen unternimmt der Trainer um an seiner eigenen Person zu arbeiten, sich weiterzuentwickeln und fortzubilden? |
| soziale Orientierung | Stärkt der Trainer den sozialen Zusammenhalt und geht auf individuelle Probleme der Athleten adäquat ein? |
| Kooperation (Transparenz & Mitsprache) | Lässt der Trainer seine Athleten an der Trainingsgestaltung partizipieren und ist sein Handeln für die Athleten transparent und nachvollziehbar? |

Abschließend gebe ich Ihnen noch ein paar Fragestellungen und Erfahrungen mit auf den Weg durch die Auswertung, die Ihnen weiterhelfen mögen:

- Fragen Sie sich zunächst selbst, ob die IST-SOLL-Diskrepanzen von Ihnen so gewollt sind. Nicht jede Diskrepanz muss zwangsläufig von Nachteil sein!
- Wo bestehen die größten Abweichungen zwischen Ihrer eigenen Einschätzung und der Einschätzung Ihrer Athleten?
- Sprechen Sie mit Kollegen oder Bekannten über die Rückmeldung. Wie würden diese Sie beschreiben? Was fällt Ihren Kollegen oder Bekannten zu der Rückmeldung ein?
- Was wollen Sie als Trainer verändern? Bilden Sie möglichst konkrete Zielvorstellungen und entwerfen Sie einen Plan zur Umsetzung Ihrer Vorhaben.

Ich freue mich, wenn Sie der Auswertung ein paar Impulse für Ihr Handeln entnehmen können.

Anhang B: Auszug aus einem anonymisierten Effektivitätsprofil (Selbstbild eines Trainers)



Anhang C: Auszug aus einem anonymisierten Effektivitätsprofil (Fremdbild von Athleten)

