

# Bedingung des erfolgreichen Coachings: Persönlichkeit und Leistungskompetenzen des Coachs im Sport



Bundesinstitut  
für Sportwissenschaft

**Dr. Michael Krug**

Sportpsychologe, klinischer Psychologe  
[www.sportpsychologie-diagnostik.de](http://www.sportpsychologie-diagnostik.de)



**Markus Finck**

Trainerakademie Köln des DOSB e.V.



**Prof. Dr. Michael Kellmann**

Arbeitsbereich Sportpsychologie  
Ruhr-Universität Bochum



# Wie kam es zu dem Thema „Persönlichkeit von Trainern“?

## Auszug aus einer Stellenausschreibung (Stützpunkttrainer Rudern)

Die LSB Personalmanagement gGmbH beabsichtigt zum 01.05.2013 die Stelle einer Trainerin bzw. eines Trainers am Bundesstützpunkt Nachwuchs- und Landesleistungszentrum Kessin in der Sportart Rudern zu besetzen.

### Vorausgesetzt werden u.a. folgende allgemeine Anforderungen:

- Soziale Kompetenz und hohe Bereitschaft zur Teamarbeit
- Praktische Erfahrungen im Leistungs- und Vereinstraining Rudern
- ***Hohes Engagement, Motivation und Flexibilität***

## Wie kam es zu dem Thema „Persönlichkeit von Trainern“?

„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)

# Wie kam es zu dem Thema „Persönlichkeit von Trainern“?

## Renaissance der Persönlichkeitsdiagnostik in der Personalpsychologie

- Fokussierung auf berufsbezogene Persönlichkeitseigenschaften



FUSSBALL-BUNDESLIGA

## Psycho-Test bei Hannover 96: Sexualeben der Profis

abendblatt.de 11.01.2012, 12:17 Uhr

Die Profis werden mit Aussagen wie "Ich bin das, was man sexuell zügellos nennt" oder "Ich will jeden Sex, den ich bekommen kann" konfrontiert.



- Metaanalysen kommen zu dem Ergebnis, dass *Gewissenhaftigkeit und Emotionale Stabilität* für viele Kriterien des Erfolgs und Zufriedenheit relevant sind
- Praktische Anwendungsmöglichkeiten in Personalauswahl, Personalentwicklung etc.



# Was waren die Ziele der Projekte?

## 1. Ziel: Entwicklung von persönlichkeitsbezogenen Testverfahren



### Bedingung des erfolgreichen Coachings

Fragebogen zur Erfassung der berufsbezogenen  
Trainerpersönlichkeit und Effektivitätsbeurteilung des  
Coachings

Version 11



Fremdbeschreibungsfragebogen zur Erfassung  
berufsbezogener Persönlichkeitseigenschaften von Trainern  
- aus Sicht von Athleten -

### Fragebogen zur Erfassung des Führungsverhaltens

(360°-Trainer-Führungsfeedback)

### Selbstbild



Dr. Michael Krug  
Michael.Krug@sportpsychologie-diagnostik.de  
Hörder Neumarkt 7  
44263 Dortmund  
Tel.: 0231-39980173  
Fax: 0231-39968968



# Sportpsychologische Online-Diagnostik

... für Sportpsychologen, Coachs/Berater, Personalverantwortliche, Trainer und Athleten

[Startseite](#)

[Basics zur Diagnostik](#)

[Detailinformationen zu den Fragebögen](#)

[Online-Fragebögen](#)

## Fragebogen Auswahl

Bitte wählen Sie den Fragebogen aus, an dem Sie teilnehmen möchten!

- [Screening sportpsychologischer Leistungs- und Zufriedenheitskomponenten von Athleten \(SSL\)](#)
- [Fragebogen zur Erfassung des Führungsverhaltens - Fragebogen für Trainer \(360-Grad-Führungsfeedback\)](#)
- [Fragebogen zur Erfassung des Führungsverhaltens - Fragebogen für Athleten, Funktionäre etc. \(360-Grad-Führungsfeedback\)](#)
- [Bochumer Fragebogen zur Reflexion von Trainerkompetenzen \(BFT\)](#)

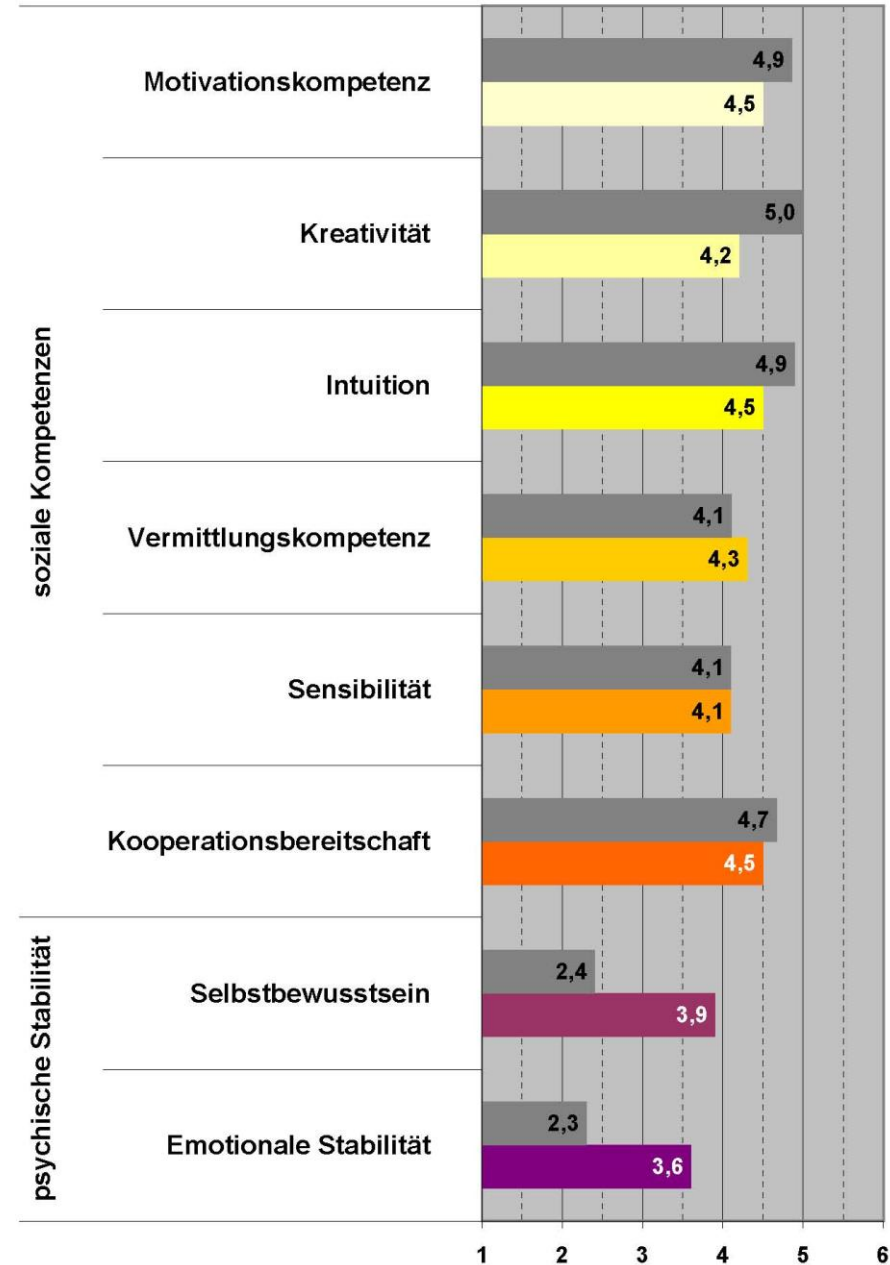
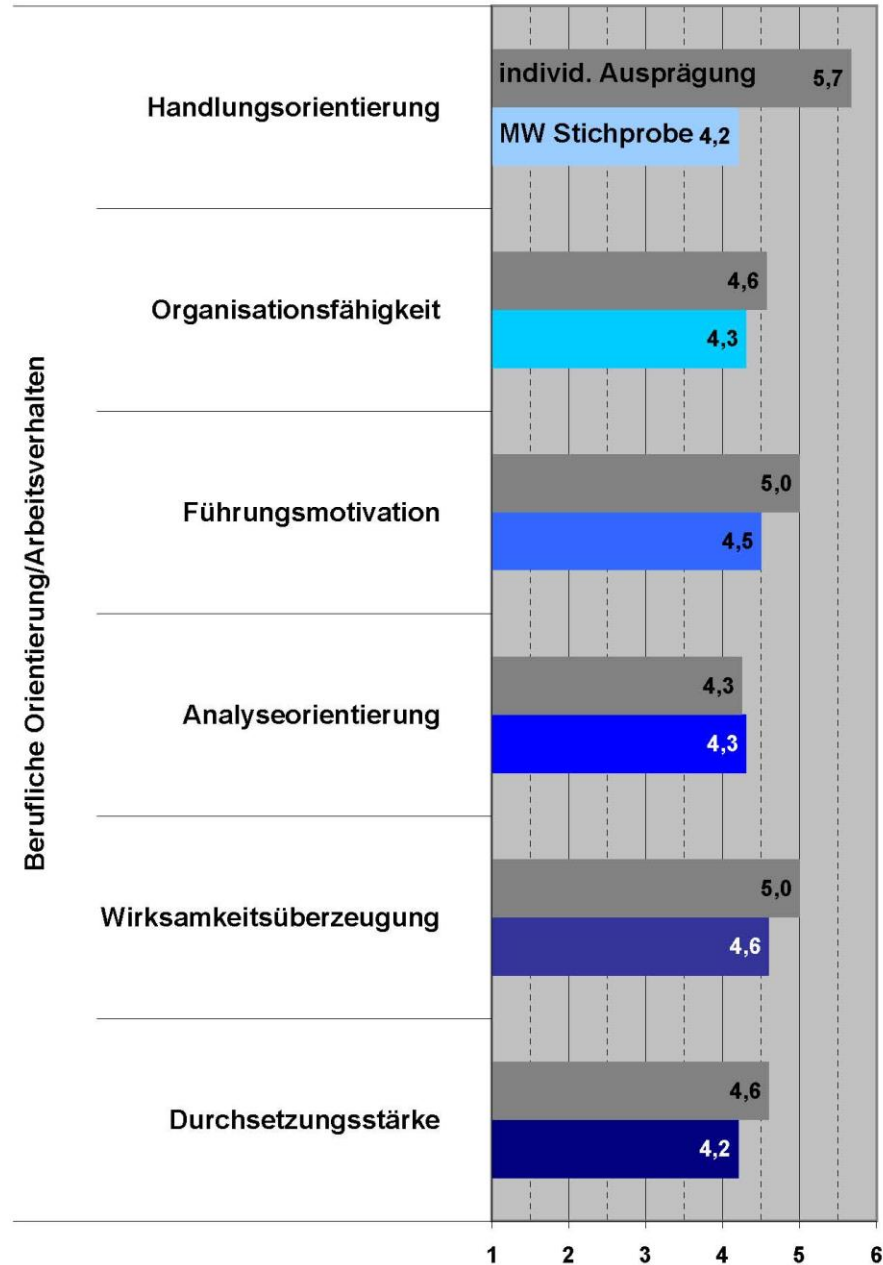
www.sportpsychologie-diagnostik.de

## Was waren die Ziele der Projekte?

**2. Ziel:** Anwendung der persönlichkeitsbezogenen Testverfahren im Rahmen des Trainerstudiums

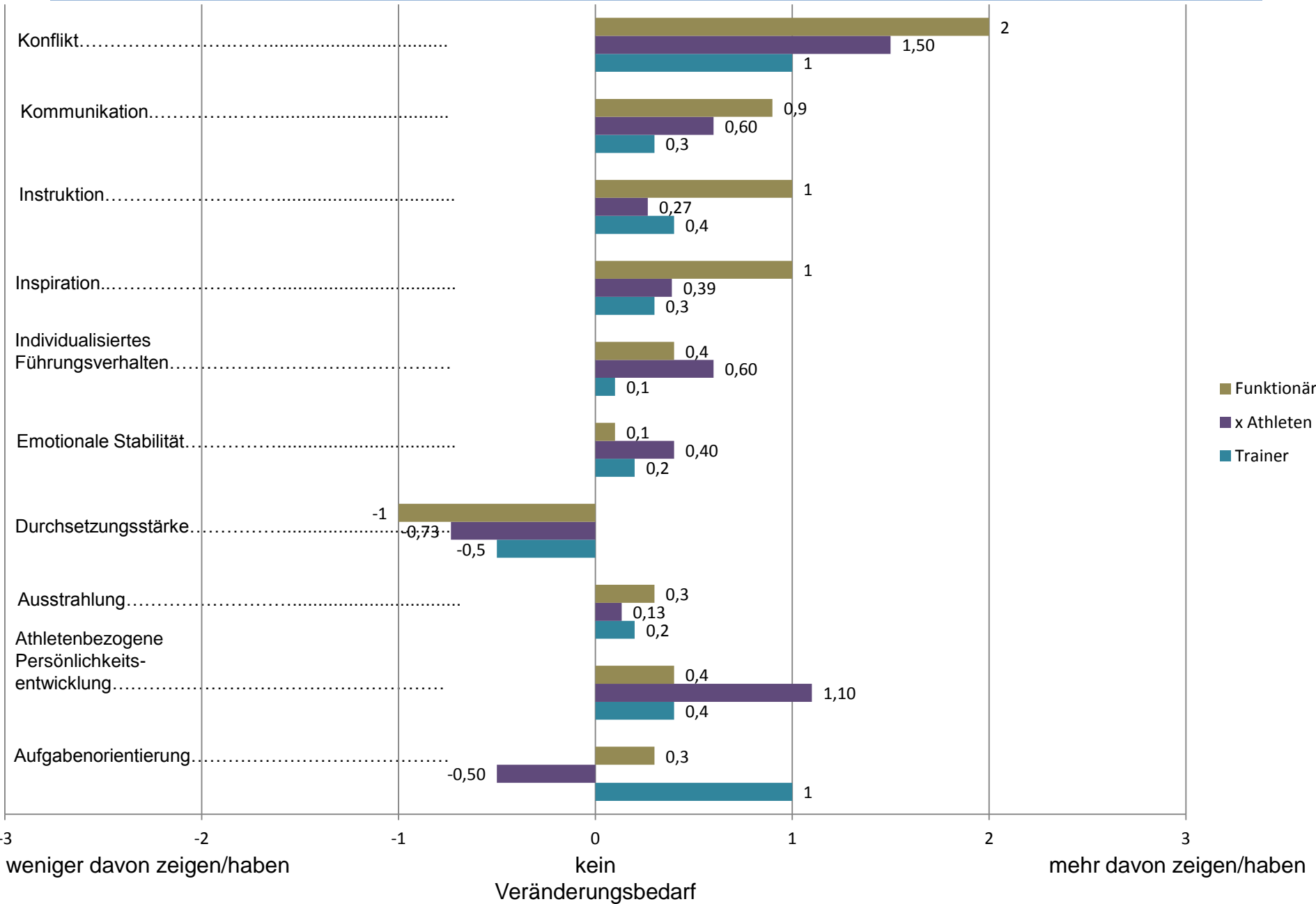
- Sensibilisierung für das Thema „Persönlichkeit von Trainern“
- Durchführung einer persönlichkeitsbezogenen Diagnostik
  - mit / ohne Fremdeschreibungen
- Erstellung von individuellen Rückmeldungen
  - mit / ohne persönliche Rückmeldung im 4-Augen-Gespräch

# Auszüge aus Rückmeldungen

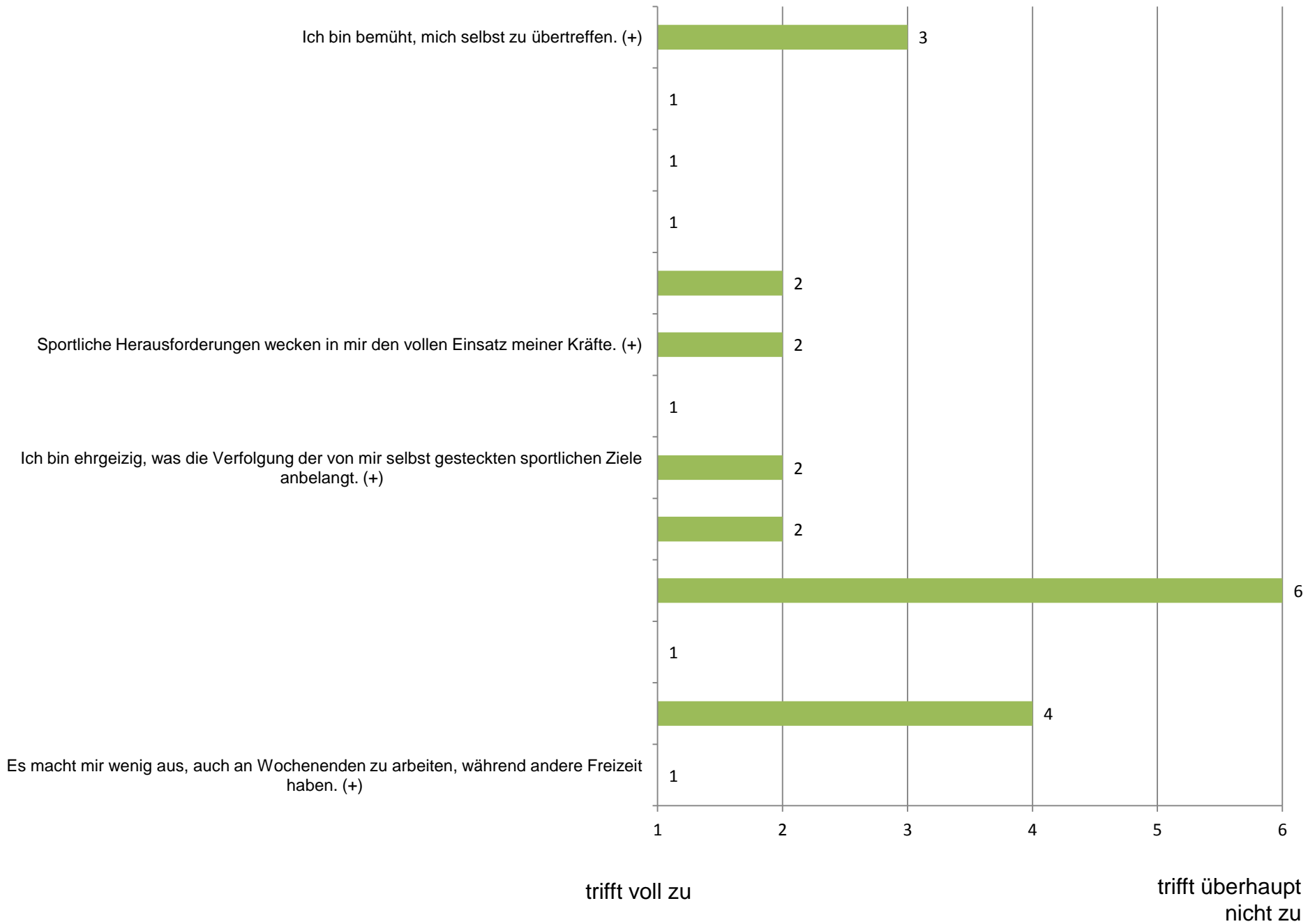




# Auszüge aus Rückmeldungen



# Engagement



# Auszüge aus Rückmeldungen



RUHR - UNIVERSITÄT BOCHUM  
Fakultät für Sportwissenschaft  
Arbeitsbereich Sportpsychologie  
komm. Leiter: Dr. Heiner Langenkamp

Ruhr-Universität Bochum, Fakultät für Sportwissenschaft, D-44801 Bochum

Frau

XXX

XXX

XXX

Sehr geehrte Frau xxx,

anbei sende ich Ihnen die versprochene Rückmeldung zu den Fragebögen (die Unterlagen von 8 Athleten sind bei mir angekommen). Diese besteht aus einem Persönlichkeitsprofil, Ergebnisprofilen und einer auf den beiden Profilen basierenden schriftlichen, individuellen Abweichungsrückmeldung. Die beiden Profile beschreiben ihr „Selbstbild“ als Trainer und das so genannte „Fremdbild“ von Ihnen als Trainer, das Ihre Athleten verfasst haben.

Das berufsbezogene Persönlichkeitsprofil ermöglicht einen Vergleich Ihres individuellen Wertes mit dem Mittelwert Ihrer beschreibenden Athleten für die jeweils erfasste Persönlichkeits-eigenschaft. Sie erkennen hier, ob Sie sich höher, niedriger oder gleich/ähnlich wie Ihre Athleten beurteilen. Für jede Eigenschaft sehen Sie zwei Balken dargestellt. Ein grauer Balken zeigt Ihren ermittelten Wert. Der farbige Balken zeigt den Mittelwert Ihrer Athleten der jeweiligen Skala an. Die Balken bewegen sich zwischen den Extrempunkten 1 und 6. Ein Wert von 1 bedeutet eine niedrige Ausprägung der jeweiligen Eigenschaft, ein Wert von 6 eine hohe Ausprägung. Abweichungen größer als 0,8 Punkte bezeichne ich aus meiner Erfahrung heraus als groß.

## **Auszug der beschreibenden!!! Rückmeldung**

**Emotionale Stabilität: bei einigen Fragen beurteilen Sie sich niedriger - im Sinne von tendenziell eher instabil. Die Antworten Ihrer Athleten plädieren hingegen für eine deutlich höhere Stabilität. Anbei einige Punkte, bei denen Sie sich mit einer niedrigeren Ausprägung beschreiben: Umgang mit nervlichen Belastungen und Misserfolgen, blockiertes Handeln bei Gedanken über andere wichtige Dinge, ungerechtfertigte Kritik verarbeiten, das Leben im Allgemeinen leicht nehmen. Bei all diesen Aspekten beurteilen Sie Ihre Athleten als deutlich stabiler.**

Projektmitarbeiter:  
Dipl.-Psych. Michael Krug

Stiepeler Straße 129  
D-44801 Bochum  
Telefon (0234) 32-24361  
Sekretariat (0234) 32-22445  
Telefax (0234) 32-14245  
michael.krug@ruhr-uni-bochum.de

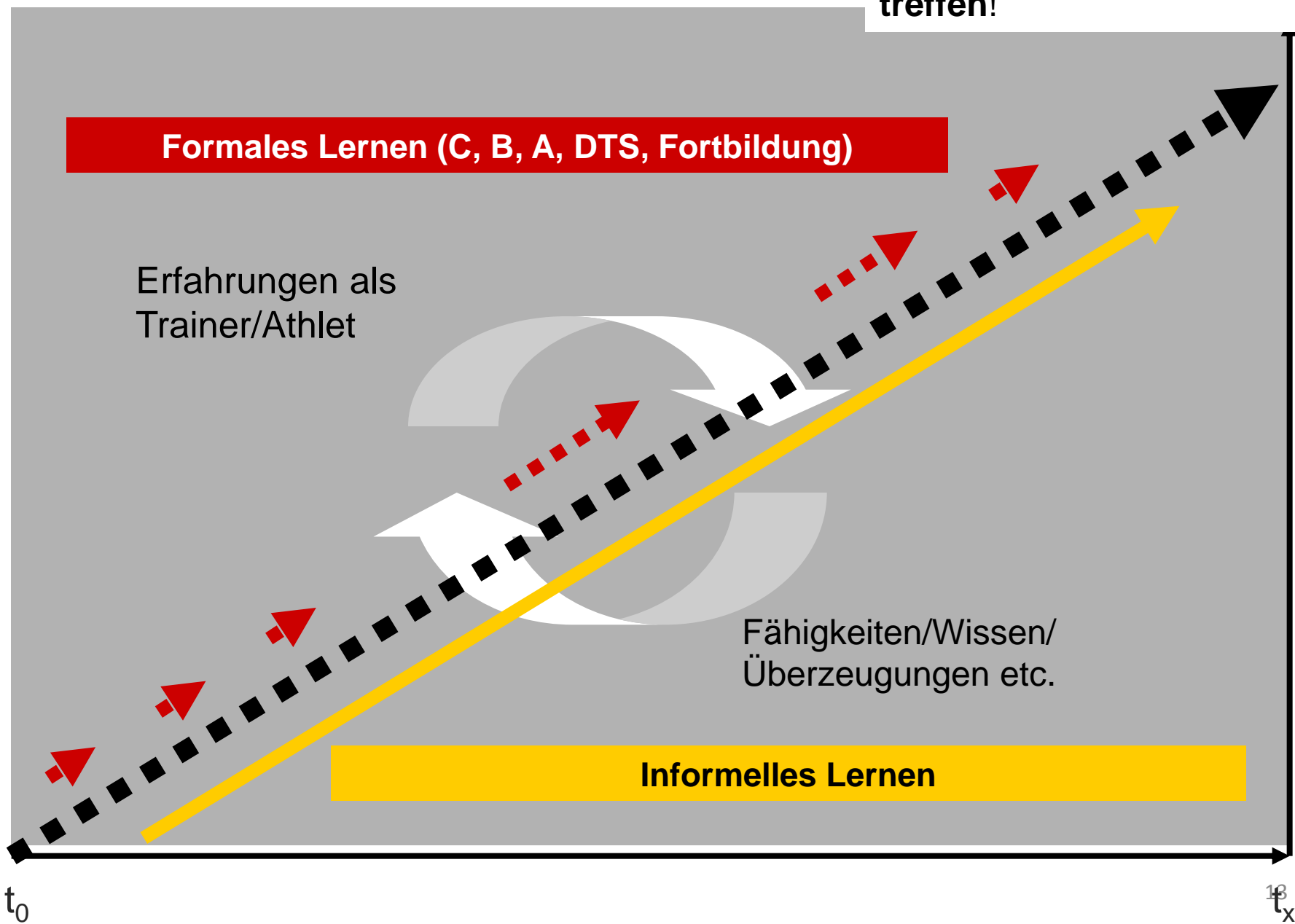
## Was waren die Ziele der Projekte?

**2. Ziel:** Anwendung der persönlichkeitsbezogenen Testverfahren im Rahmen des Trainerstudiums

- Arbeit mit den Rückmeldungen
  - Diskussion über mögliche Auswirkungen von Selbstüberschätzungen, Selbstunterschätzungen, „realistischen“ Einschätzungen
  - Gruppenarbeiten zu ausgewählten Ergebnissen (z.B. Verbesserungsbedarf)
  - Bildung von „Expertengruppen“ zu unterschiedlichsten Themen

Entwicklung von Trainer-Expertise als lebenslanger Lern

Trainerinnen und Trainer, die **bessere Entscheidungen treffen!**



(mod. nach Abraham, Collins, Morgan, Muir, 2009)



## Bausteine „persönlichkeitsorientierter Arbeit“ im Diplom-Trainer-Studium

- **Persönlichkeitsdiagnostik**
- **Trainerphilosophie**
- Analyse des Coachingverhaltens
- Konfliktmanagement
- Führungsverhalten
- Rhetorik/Gesprächsführung

## „Prozess: Zur Entwicklung einer Trainerphilosophie“

**Trainerphilosophie** ist als ein Set von Werten und Überzeugungen zu verstehen, die Trainer in ihrem Handeln führen und leiten

### **Eine Trainer-Philosophie kann**

- zur Entwicklung einer „**Trainerpersönlichkeit**“ beitragen
- helfen eine eigene Linie in der Tätigkeit zu finden
- als Orientierungshilfe zur Einordnung des eigenen Handelns dienen



## Methoden (u. a.):

- Impulsreferate erfahrener Trainer zum Thema reflektieren (u.a. Trainerphilosophie, kritische Ereignisse im Lebenslauf)
- Leitfragen (für was stehe ich als Trainer? Was ist mir wichtig?...)
- Übungen (Stärke/Schwächeanalyse, Wertepyramide...)

## Abschluss:

Trainerinnen und Trainer formulieren und präsentieren ihre individuellen Trainerphilosophie

## 1. Frage: Erfahrungen

Was für Erfahrungen wurden mit der  
Persönlichkeitsdiagnostik und den daraus  
resultierenden Rückmeldungen /  
Seminareinheiten gesammelt?

# 1. Frage: Erfahrungen

„Aus den Auswertungen der letzten Untersuchung konnte ich bzw. das ganze Team viel herausziehen und an einigen Schwachpunkten arbeiten.“

„Vielen Dank für die tolle Ausarbeitung. Ich denke, dass es interessant wäre, in naher Zukunft eine weitere Auswertung zu machen.“

„Sehr geehrter Herr Krug, beim ersten 'überfliegen' bereits sehr interessant, ausführlich und detailliert. Vielen Dank für diese wirklich wertvolle Rückmeldung!“

„Ich denke, dass man als Trainer (und vielleicht auch sonst) gar nicht genug Hinweise und Feedbacks im Zusammenhang mit seiner eigenen Person (Persönlichkeit) bekommen kann.“

„Büchse der Pandora geöffnet“

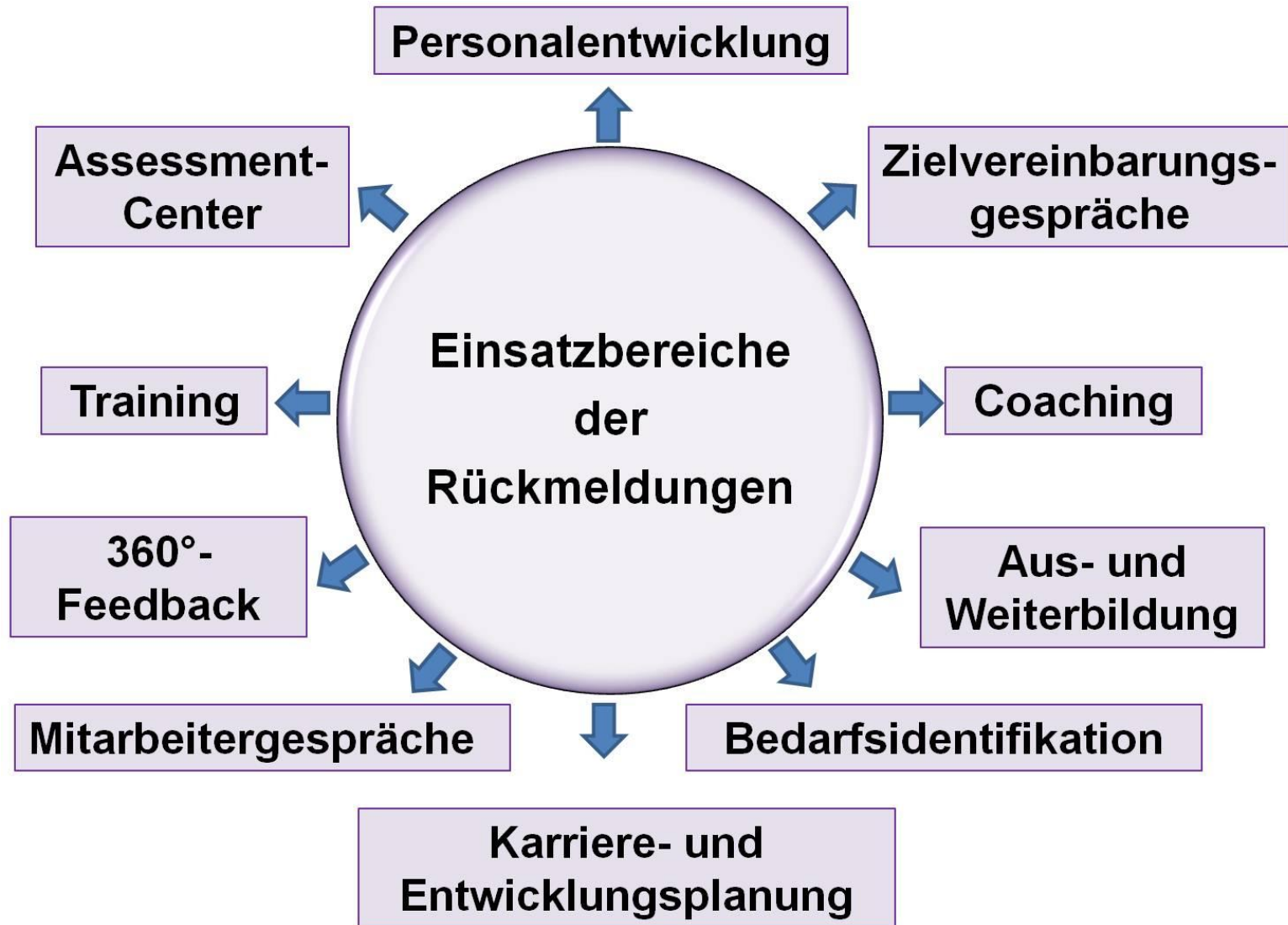
„Ob man so Kompetenz/Persönlichkeit erfassen kann? Ich bin mir unsicher.“

## 2. Frage: Chancen / Risiken

Welche Chancen bietet der Einsatz von persönlichkeitsbezogener Diagnostik im Rahmen von Traineraus-, -fort- und -weiterbildungen? Was leisten die persönlichkeitsbezogenen Instrumente?

Was sind Risiken und Begrenzungen?

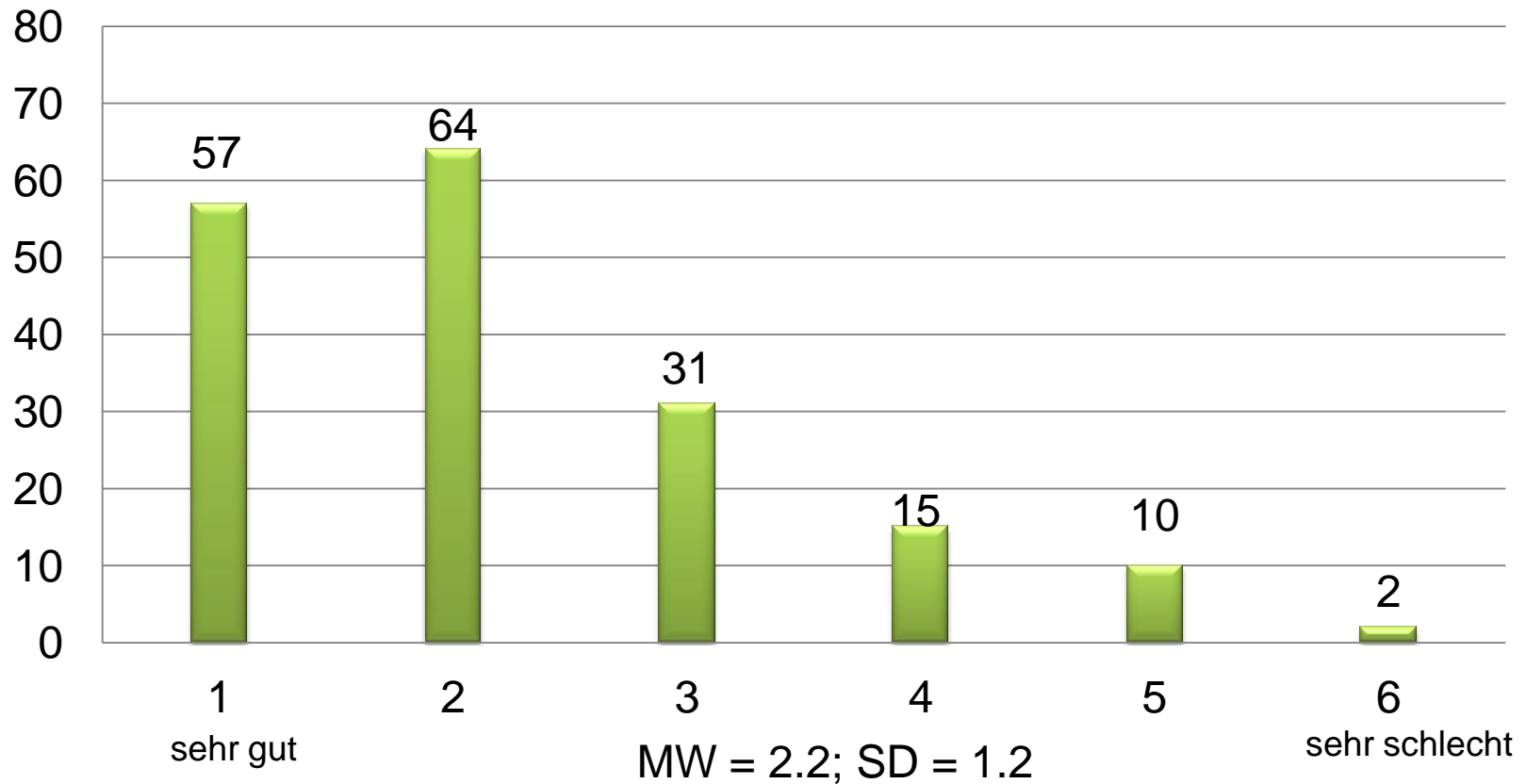
## 2. Frage: Chancen / Risiken



## 2. Frage: Chancen / Risiken

Ergebnisse zur Sinnhaftigkeit des Einsatzes eines persönlichkeitsorientierten Testverfahrens zu Beratungszwecken (N = 179 Trainer)

### Häufigkeit



## 2. Frage: Chancen / Risiken

„Unsere Zeit pflegt fatale Haltungen auch im psychischen, psychiatrischen und psychologischen Bereich: Die Menschen, auch die Ärzte, weichen immer mehr einem Gespräch aus. Sie versuchen, sich von dieser wesentlichen Verpflichtung zur dynamischen Begegnung zweier Persönlichkeiten zu „schrauben“, wie man in Wien sagt, ihr auszuweichen. Ein Symptom solchen Ausweichens ist, daß die Persönlichkeitsinventare wie Schwammerl aus dem Boden schießen, daß die Tests überhand nehmen. Ich habe gegen die Persönlichkeitsinventare und die Tests gar nichts. Ich verwende sie auch; aber, meine Damen und Herren, nur als **Hilfsmittel!** Glauben Sie mir: Es gibt keinen Ersatz für das menschliche Gespräch!“

## 2. Frage: Chancen / Risiken

Ausgewählte Merkmale von persönlichkeitsorientierten Verfahren	Erfahrungen
Mitteilung der Ergebnisse	postalisch vs. persönlich, ohne Rückmeldungsgespräch vs. mit Rückmeldungsgespräch
Zeitperspektive der Rückmeldung	zeitnah vs. zeitverzögert
Perspektiven	Selbstbild vs. <b>Selbstbild und Fremdbild(er)</b>
Verpflichtungsgrad	freiwillig vs. vorgeschrieben
Einbettung	in z.B. Studium oder in bestehende sportpsychologische Betreuung vs. <b>selbständige Aktion</b>
Anonymität	ja-nein (abhängig von Vertrauen, Beziehung etc.)



## Résümé

- Die Persönlichkeit (von Trainern) ist die Basis des individuellen Erlebens und Verhaltens
- Der Einsatz von persönlichkeitsbezogener Diagnostik kann dem Prozess der Persönlichkeitsentwicklung zuträglich sein
- Persönlichkeitsentwicklung unter dem Aspekt einer einseitigen Leistungsoptimierung ist Anpassung, aber keine Entwicklung im Sinne eines reflexiven Verstehens und Erkennens