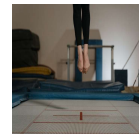
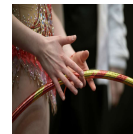
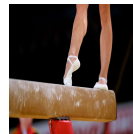


Das 5C-Modell aus Competing Values Framework (CVF) und Charisma: Ein moderner Ansatz für Führungsdiagnostik und -Coaching- im Leistungssport

Maïke Tietjens, Sebastian Brückner, Bernd Strauß,
Emma Heeke, Samuel Schleitzer



@Pixabay



@Minkusimages

wissen.leben

asp-Tagung 2025 – Advances in Stress and Recovery Research
Bochum

1

Gliederung des Arbeitskreises

1



2



3



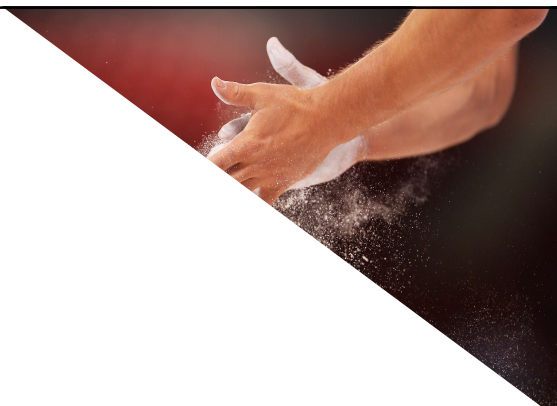
4



2







Das 5 C-Führungsmodell – ein moderner Ansatz für Coaching- und Leadershipkultur für Trainerinnen und Trainer im Leistungssport

Maike Tietjens, Sebastian Brückner, Bernd Strauß

Gefördert durch:



Bundesinstitut für Sportwissenschaft

aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

© Bundesinstitut für Sportwissenschaft

wissen.leben

asp-Tagung 2025 – Advances in Stress and Recovery Research
Bochum

3



Definition von Leadership im Sport:

Leadership im Sport bezeichnet die **Fähigkeit von Einzelpersonen** – häufig Trainer:innen, Kapitän:innen oder erfahrenen Teammitgliedern – andere **Teammitglieder zu beeinflussen**, zu **motivieren** und zu **leiten**, um **gemeinsame sportliche Ziele effektiv zu erreichen**. Dabei umfasst Leadership sowohl **formelle Führungsrollen** (z. B. Trainer:innen) als auch **informelle Führungsprozesse**, bei denen charismatische oder besonders leistungsstarke Athlet:innen eine zentrale Rolle spielen können.

Zentrale Elemente sportlicher Leadership sind:

- Kommunikation und Motivation
- Vorbildfunktion (Modeling Behavior)
- Entscheidungsfindung unter Druck
- Teamkohäsion fördern
- Zielorientiertes Handeln

Chelladurai, P. (2007). *Leadership in Sports*. In G. Tenenbaum & R. C. Eklund (Eds.), *Handbook of Sport Psychology* (3rd ed., pp. 113–135). Wiley.

4

4

Führungsansätze u.a.

Transactional Leadership (Transaktionale Führung)

- Gownton, 1973; Burns, 1978

Situational Leadership (Situative Führung)

- Fiedler, 1967; Hersey & Blanchard, 1977

Servant Leadership (dienende Führung)

- Greenleaf, 1970; Sullivan, 2019

Authentic Leadership

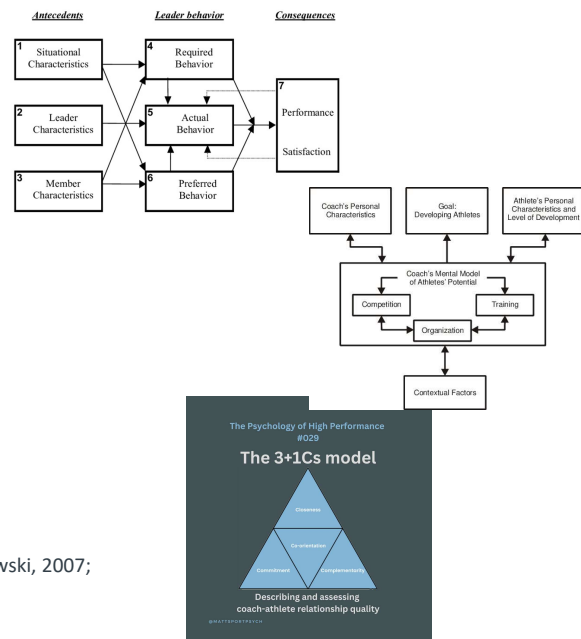
- Gardner et al., 2011

Charismatic Leadership

- Conger & Kanungo, 1987, 1998; Gomes et al. 2009

Transformational Leadership (Transformationale Führung):

- Bass, 1985; Cheliedurai, 1978; Coté et al, 1995; Jowett & Poczwadowski, 2007; Smith & Smoll, 1984



5

5

Available online at www.sciencedirect.com

ScienceDirect

Current Opinion in
Psychology

Transformational leadership in sport: current status and future directions

Calum A Arthur¹, Nicolas Bastardo² and Robert Eklund¹

fuzzy construct, current theoretical and methodological issues impede understanding of whether transformational leadership matters for sport outcomes

Omitted variables
Omitted selection
Simultaneity

Borrowed from organizational psychology, the concept of transformational leadership has now been applied to a sport context for a decade. Our review covers and critically discusses empirical articles published on this growing topic. However, because the majority of studies used cross-sectional designs and single-source questionnaires to tap what has been a fuzzy construct, current theoretical and methodological issues impede understanding of whether transformational leadership matters for sport outcomes. To make a difference to applied practice and policy, the transformational leadership construct requires a refined definition and stronger empirical tests allowing for robust causal inference. We highlight avenues for advancing research on transformational leadership in the sport context.

Addresses
¹ Faculty of Health, Sport & Science, University of Stirling, FK9 4LA UK
² Department of Organizational Behavior, University of Lausanne, Internef 522, Quartier Dorigny, CH-1015 Lausanne, Switzerland
Corresponding author: Arthur, Calum A (Calum.arthur@stir.ac.uk)

Current Opinion in Psychology 2017, 16:78-93
This review comes from a themed issue on Sport psychology
Edited by Peter J Beek, Vana Hutter and Rana Oudejans
For a complete overview see the Issue and the Editorial
Available online 10th April 2017
<http://dx.doi.org/10.1016/j.copsyc.2017.04.001>
2352-250X/Crown Copyright © 2017 Published by Elsevier Ltd. All rights reserved.

Leadership Questionnaire is most typically used to measure the constructs of the theory.

In organizational psychology, the transformational leadership paradigm is the most widely researched [7,8⁹] and results from meta-analyses provide some support for its predictive validity, suggesting that transformational leaders are more effective and generate more satisfied followers [9,10]. Recent critical reviews, however, have underlined conceptual and methodological issues regarding the theory and its application on matters including definitions, measurement, operationalization, and appropriate selection of estimators [5,6,11]. Overall, these critiques have cast some doubt on the validity of the theory.

Against this backdrop, we discuss the state-of-the-science regarding this theory as applied to the sport context. One key problem is endogeneity, which renders estimates not interpretable (*i.e.* inconsistent and biased). This pervasive ill usually stems in the leadership literature from using measures of leadership style to predict outcomes, and can have various sources, such as: (a) when key correlates of the regressors and outcomes have been omitted, (b) regressor and outcome simultaneously determine each other, or (c) all ratings come from the same source and use the same method (what is usually referred to as common-source common-method bias) [11]. We hope with this commentary to stimulate more relevant and causally informative leadership research in a sport context so that research in the area can better capture the true extent to which sport leaders make a difference to individual and team outcomes. We conclude by highlighting some addresses

6

Antonakis, J., et al., (2010) On making causal claims: A review and recommendations. *The Leadership Quarterly*, .21(6): p. 1086-1120.

6



Universität
Münster

DTB-FORUM: LEISTUNG MIT RESPEKT

Beim digitalen Forum des Deutschen Turner-Bundes (DTB) am 8. Mai wird in Impulsvorträgen das Thema „Leistung mit Respekt“ aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet.

"SEHR GUTER FILM, ICH ALS BOXER HABE DIE GESCHICHTE GESPÜRT."

Arthur Abraham
Weltmeister Boxer
im Mittel- und Supermittelgewicht



Kim Janas sagt, sie sei nach einer schweren Verletzung "wie eine heiße"...



TRAINER*INNE

Trainer*innen bilden das Herz... finden Sie umfassende Inform... Anerkennung dieser zentralen



7



8

Behaviorally complex leader...

... besitzt danach die Fähigkeit, 'die vielfältigen Rollen und Verhaltensweisen auszuüben, die die erforderliche Vielfalt umschreiben, die ein organisatorischer oder umweltbedingter Kontext mit sich bringt' (Denison et al., 1995, S. 526; Lawrence et al., 2009, S. 88)

Competing Value Framework...

Beschreibt zwei dichotome und konkurrierende Werte:

- Flexible versus stabile Struktur
- Internale versus externale Struktur

(Quinn & Rohrbaugh, 1981)

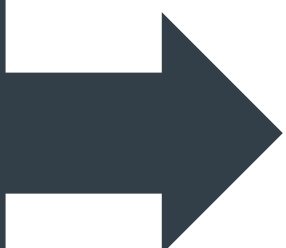
9

9

Rationale Zielkriterien (Planung, Zielsetzung, Produktivität) versus **Personalkriterien** (Zusammenhalt, Moral, Weiterbildung).

Interne Prozesskriterien (Informationsmanagement, Stabilität, Kontrolle) versus **offenen Systemkriterien** (Anpassung, Wachstum).

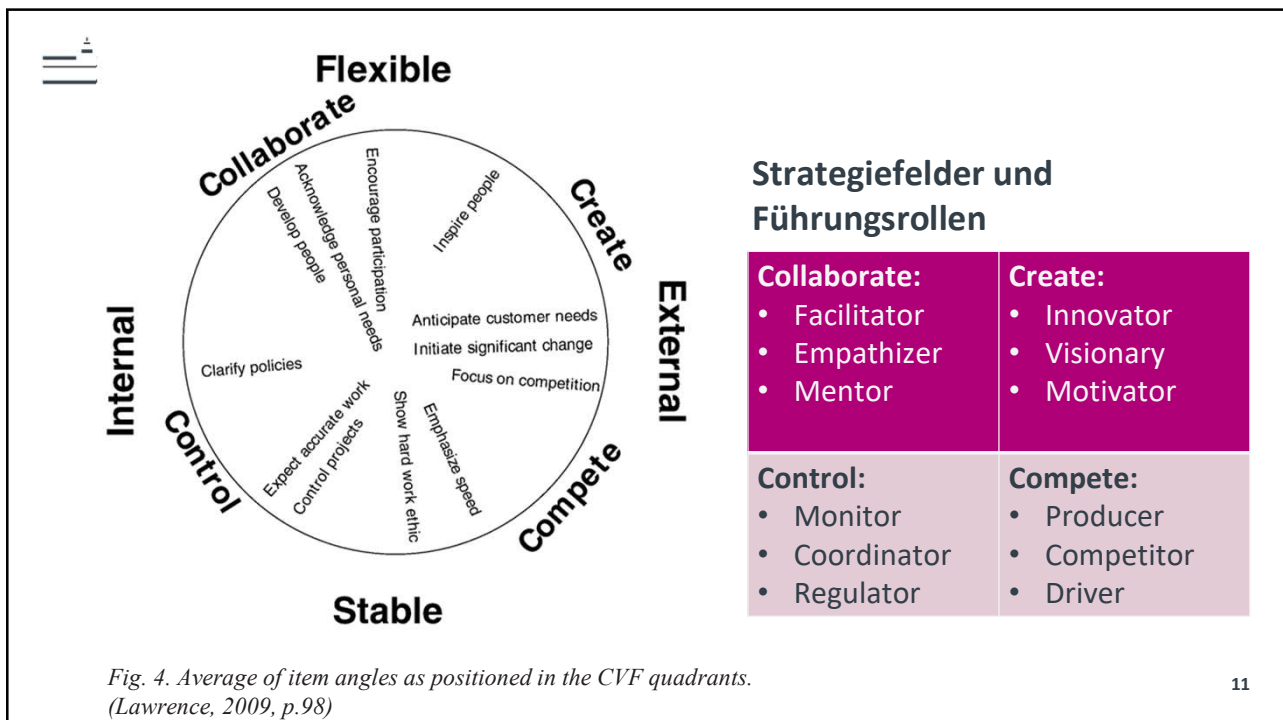
(Quinn, 1984)

- 
- **Compete**
 - **Colloborate**
 - **Control**
 - **Creativity**

(Cameron et al., 2006)

10

10



11

Universität
Münster

Charismatische Rede

Charisma basiert auf **symbolischen**, **wertebasierten** und **emotionalen** Führungssignalen (Antonakis et al., 2016; Antonakis et al., 2015) und ist trainierbar (Antonakis et al., 2011).

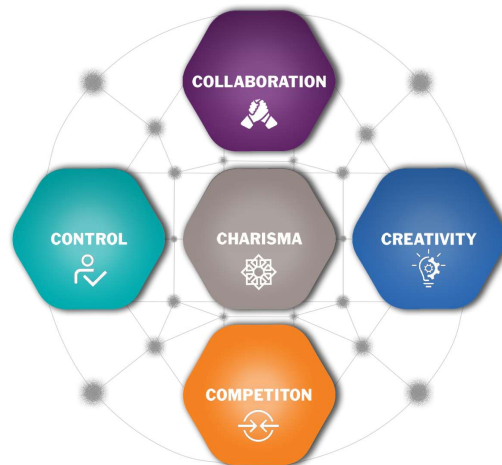
Charismatische Führungskräfte haben die Fähigkeit, solche Signale zu setzen, um Aufmerksamkeit zu erzeugen und mit Inhalten zu füllen, die die Vision und strategischen Ziele rechtfertigen.

- **Deliver** (nonverbale Signale, Energie und Timing)
- **Substance** (fachliche Kompetenz, Relevanz für das Team, Konsistenz)
- **Frame** (Vision, Rahmen, Wertorientierung, Reframing)

12

Ansatz

Control für Disziplin und
Entwicklung
„Dinge richtig tun“



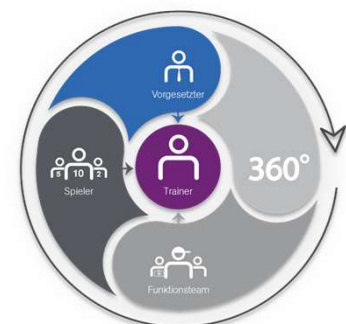
Creativity für neue
Lösungen „Dinge als Erste:r
tun“

Competition für den Erfolg
„Dinge entschlossen tun“

13

Ziel

- Implementierung eines auf Competing Values Framework (CVF; Quinn, 1984) und Charisma (Bastardo, 2020) basierenden Leadership Assessment
- CVF + visionär-charismatische Führung ermöglichen die Abbildung kontrastierender Führungsrollen, die komplexes Coaching-Verhalten im Sport widerspiegeln
- Selbst- und Fremdbild ermöglichen eine Selbstreflexion, die anschlussfähig an Achtsamkeit sowie authentische Führung ist



14

14

Das Projekt



Pre-Test



Feedback 1



Shadowing



Coachings



Workshops



Post-Test



Feedback 2



Evaluation
und Transfer

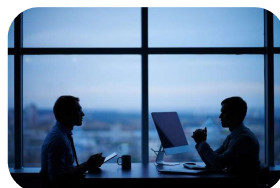
2022

2023

2024



Leadership Diagnostik



Individuelle Coachings



Workshops

15

Dank an



Fachhochschule
Südwestfalen
University of Applied Sciences

Ralf Lanwehr

DTB 
DEUTSCHER TURNER-BUND

DVV DEUTSCHER
VOLLEYBALL
VERBAND

Gefördert durch:



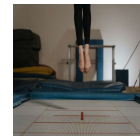
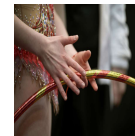
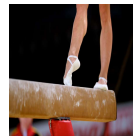
aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages
© Bundesinstitut für Sportwissenschaft

16

Das CULTurn-Projekt im Deutschen Turner-Bund

Konkurrierende Führungsrollen und die Coaching- und Leadershipkultur
der DTB-Trainerinnen und -Trainer

Emma Heeke & Sebastian Brückner
Universität Münster



@Minkusimages

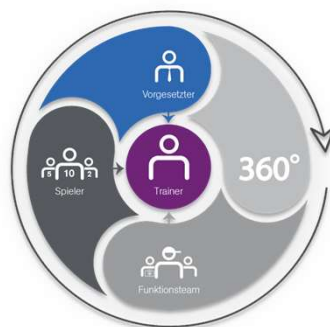
wissen.leben

asp-Tagung 2025 – Advances in Stress and Recovery Research
Bochum

17

Ziel

- Implementierung eines auf Competing Values Framework (CVF; Quinn, 1984) und Charisma (Bastardo, 2020) basierenden Leadership Assessment



18

18

Fragestellung

1. Wie sehen Selbstbild und Fremdbild des Führungsverhaltens aus?
2. Welchen Einfluss haben soziodemografische Faktoren und Persönlichkeitseigenschaften?
3. Ist der individualisierte Interventions-Ansatz funktional?
4. Lässt sich der Ansatz im DTB verankern und was lässt sich für Trainer*innen-Schulungen im DTB ableiten?

19

19

Das Projekt



Pre-Test



Feedback 1



Shadowing



Coachings



Workshops



Post-Test



Feedback 2

Evaluation
und Transfer

2022

2023

2024



Leadership Diagnostik



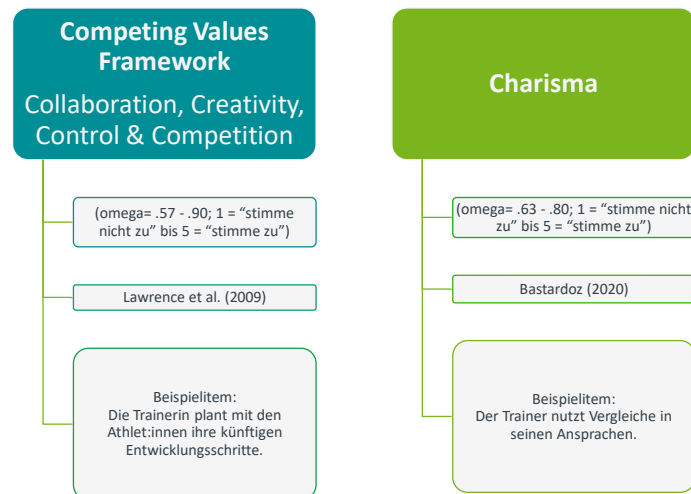
Individuelle Coachings



Workshops

20

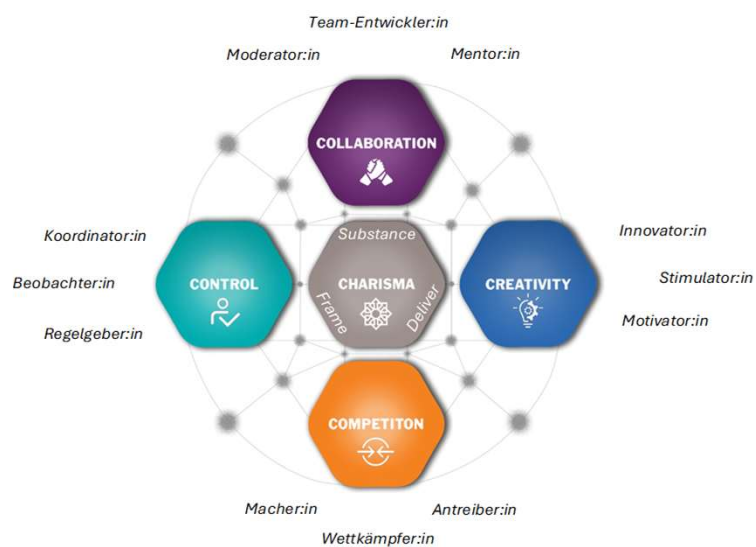
Erhebungsinstrument



21

21

5C-Modell



22

22

Der Trainer ist auf jede Wettkampfsituation vorbereitet.

Die Trainerin stellt sofort fest, wenn die Athlet:innen Fortschritte machen.

Der Trainer fördert aktiv die Disziplin in der Gruppe.

3 Items

5 Items

3 Items

Koordinator:in

Beobachter:in

Regelgeber:in



23

23

Der Trainer weiß, was die Athlet:innen persönlich bewegt.

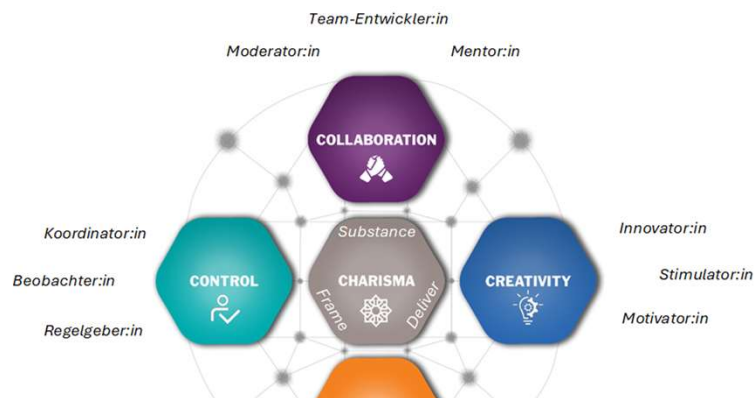
Die Trainerin ist offen für konstruktives Feedback der Athlet:innen.

Die Trainerin berät die Athlet:innen dabei, ihre Karriere zu planen.

3 Items

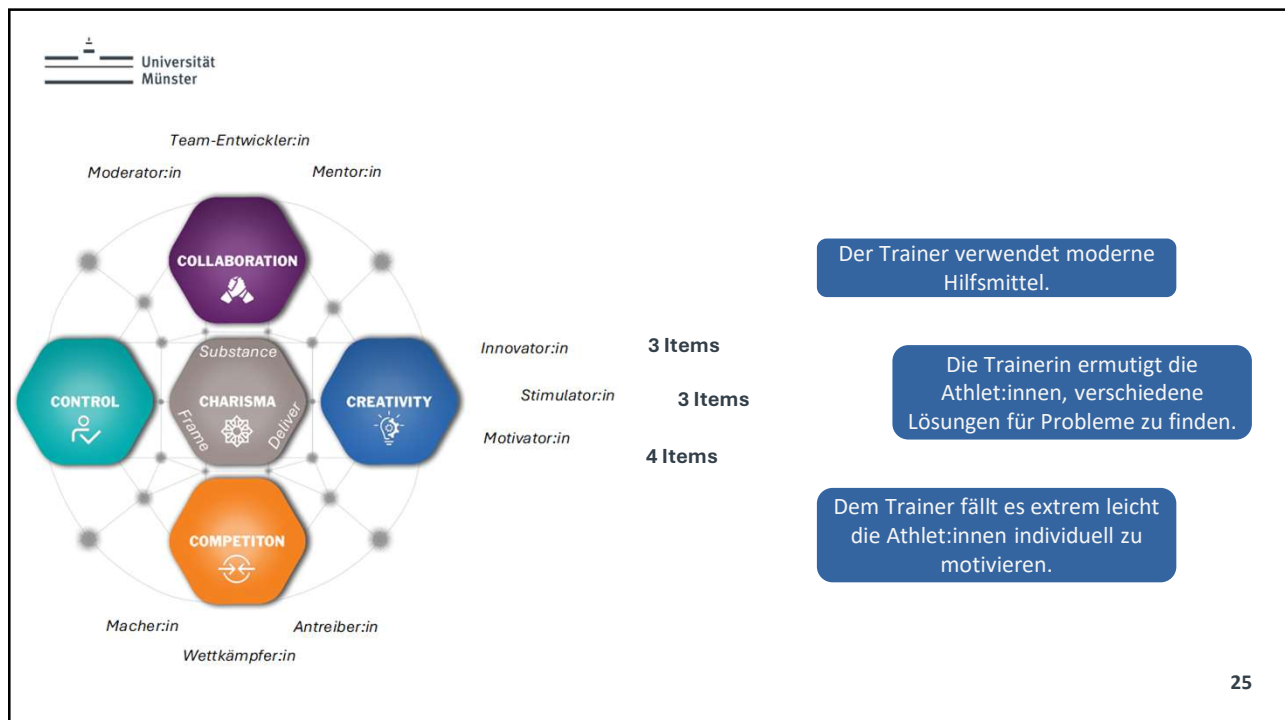
5 Items

5 Items

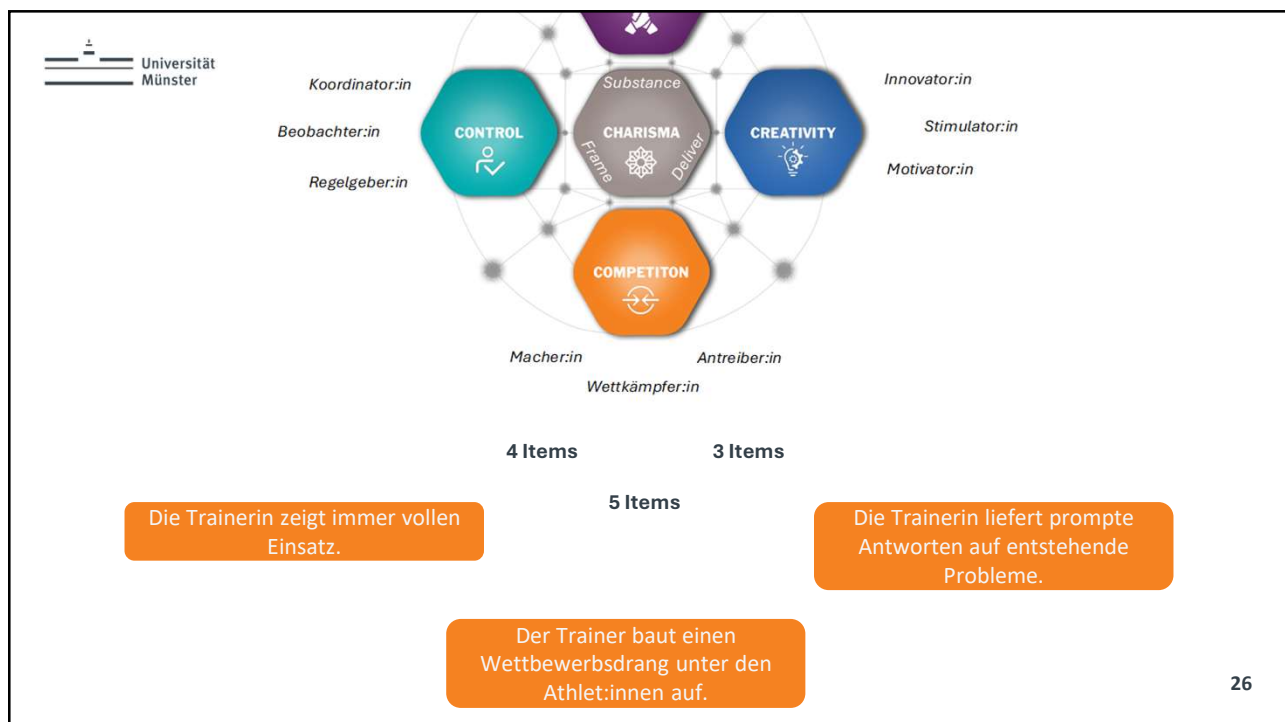


24

24



25



26

Der Trainer erarbeitet mit den Athlet:innen eine Vision.

5 Items



3 Items

4 Items

Die Trainerin nutzt Vergleiche in ihren Ansprachen.

Die Trainerin überzeugt die Athlet:innen mit ihrem Auftreten.

27

27

Stichprobe

T1: Nov. 22 bis Feb. 23

Interventionszeitraum

T2: Dez. 23

Selbstbild: $n=21$

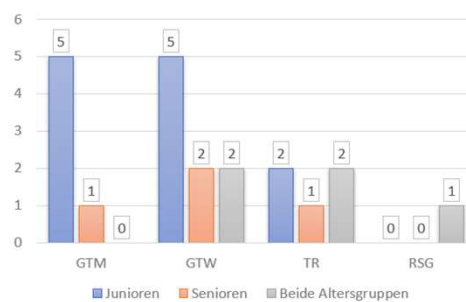
- 11 Trainerinnen
- 10 Trainer

Fremdbild: $n=241$

- 27 Vorgesetzte
- 108 Kolleg:innen
- 106 Athlet:innen



VERTEILUNG TRAINER*INNEN



Selbstbild: $n=21$

- 11 Trainerinnen
- 10 Trainer

Fremdbild: $n=232$

- 25 Vorgesetzte
- 107 Kolleg:innen
- 100 Athlet:innen

28

28

Reliabilität der Konstrukte

Tabelle 1: Cronbachs Alpha und Omega-Werte für betrachtete Konstrukte zum Zeitpunkt t1 im Selbst- und Fremdbild

Konstrukt (zu t1)	Cronbachs Alpha		Omega	
	Selbstbild	Fremdbild	Selbstbild	Fremdbild
Moderator	0.79	0.80	0.89	0.91
Teamentwickler	0.55	0.81	0.57	0.82
Mentor	0.70	0.83	0.86	0.88
Innovator	0.89	0.84	0.91	0.86
Stimulator	0.82	0.85	0.83	0.86
Motivator	0.62	0.85	0.70	0.88
Koordinator	0.78	0.88	0.82	0.88
Beobachter	0.79	0.81	0.90	0.84
Regelgeber	0.74	0.81	0.83	0.81
Macher	0.71	0.87	0.76	0.90
Wettkämpfer	0.81	0.78	0.93	0.83
Antreiber	0.69	0.81	0.69	0.81
CharismaDeliver	0.42	0.83	0.63	0.87
CharismaFrame	0.78	0.79	0.80	0.80
CharismaSubstance	0.21	0.87	0.77	0.91

Tabelle 2: Cronbachs Alpha und Omega-Werte für betrachtete Konstrukte zum Zeitpunkt t2 im Selbst- und Fremdbild

Konstrukt (zu t2)	Cronbachs Alpha		Omega	
	Selbstbild	Fremdbild	Selbstbild	Fremdbild
Moderator	0.85	0.89	0.92	0.92
Teamentwickler	0.79	0.82	0.82	0.83
Mentor	0.85	0.85	0.90	0.89
Innovator	0.92	0.88	0.92	0.88
Stimulator	0.75	0.84	0.77	0.84
Motivator	0.72	0.87	0.79	0.88
Koordinator	0.89	0.89	0.90	0.89
Beobachter	0.78	0.82	0.88	0.83
Regelgeber	0.66	0.80	0.71	0.80
Macher	0.80	0.86	0.87	0.87
Wettkämpfer	0.82	0.83	0.88	0.87
Antreiber	0.88	0.84	0.88	0.84
CharismaDeliver	0.51	0.84	0.66	0.86
CharismaFrame	0.64	0.83	0.67	0.84
CharismaSubstance	0.73	0.86	0.83	0.89

29

29

Ausprägung der Führungskompetenz in den 5Cs zum Projektstart



- Trainer:innen schätzen ihr Führungsverhalten in allen Dimensionen und Rollen hoch ein



- Ihre Selbsteinschätzung wird von ihren Vorgesetzten, Kolleg:innen und Athlet:innen in einem homogenen Fremdbild bestätigt

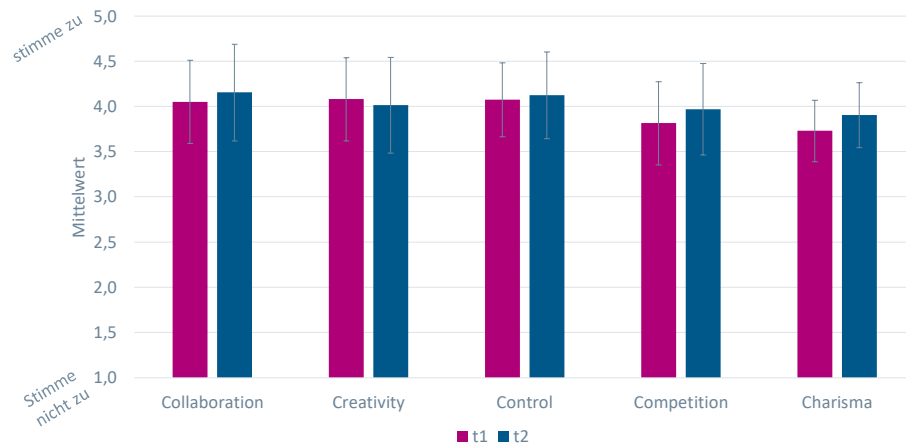


- Trainer und Trainerinnen schätzen sich in ihrem Führungsverhalten gleich hoch ein

30

30

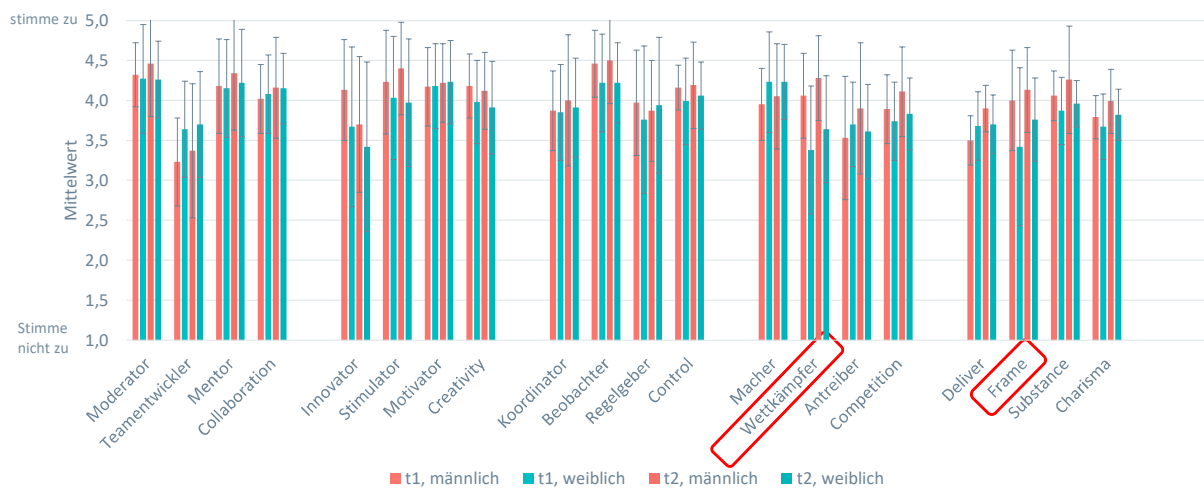
Prä-Post-Ergebnisse im Selbstbild



31

31

Prä-Post-Ergebnisse im Selbstbild nach Geschlecht, einzelne Führungsrollen

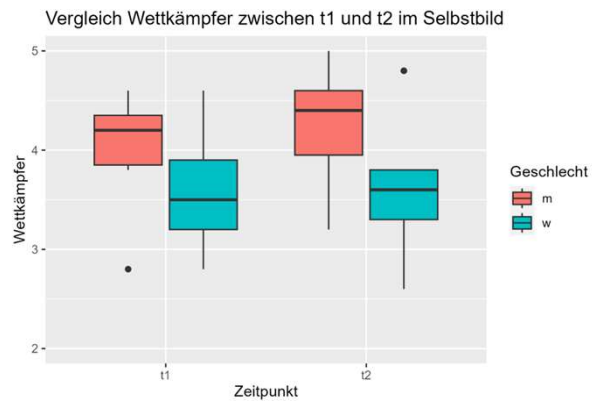


* Paustian-Underdahl et al., 2014

32

32

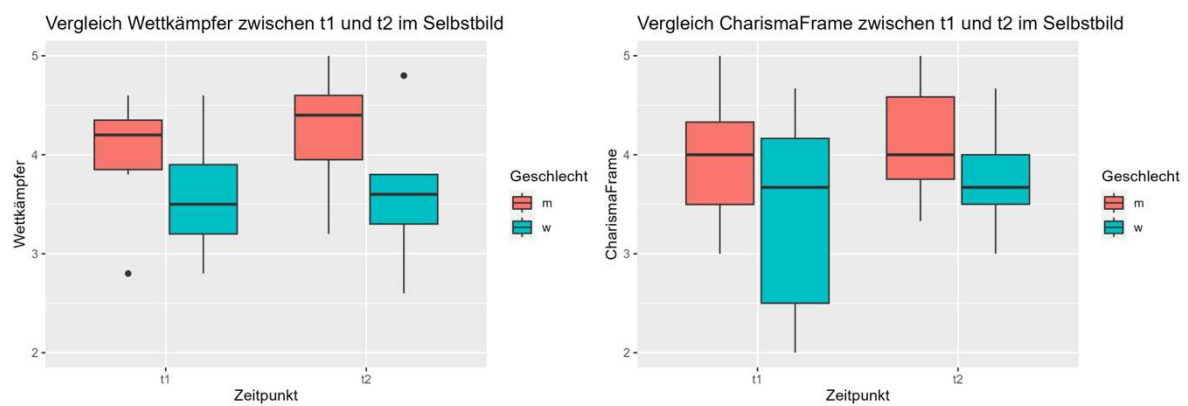
Prä-Post-Ergebnisse im Selbstbild nach Geschlecht, einzelne Führungsrollen



33

33

Prä-Post-Ergebnisse im Selbstbild nach Geschlecht, einzelne Führungsrollen



34

34

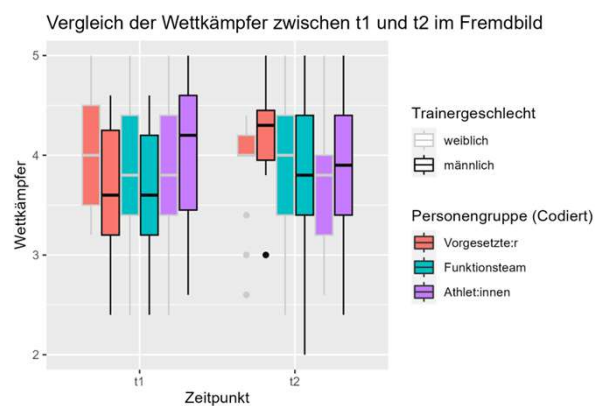
Prä-Post-Ergebnisse im Fremdbild



35

35

Prä-Post-Ergebnisse im Fremdbild, Wettkämpfer



36

36

Kernerkenntnisse

- Hohe Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdbild der Trainer:innen als auch hohe Werte insgesamt
- Keine signifikanten Unterschiede mit Blick auf den Zeitpunkt, mit Blick auf das Geschlecht in einzelnen Führungsrollen signifikante Unterschiede zu erkennen
- Insbesondere im Bereich Charisma das größte Verbesserungspotenzial erkannt, auch in qualitativen Daten
- Fokus auf Selbstreflexion und die Entwicklung von Charisma entscheidend für die Förderung der Führungskompetenz
- Quantitative Diagnostik ermöglichte das Festlegen der Schritte im Coachingprozess

37

37

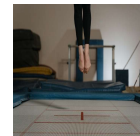
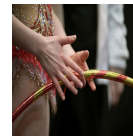
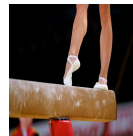
Diskussion



38

38

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



@Minkusimages

wissen.leben

39

Persönlichkeit und Führungskompetenz

unter der Betrachtung des Competing Values Framework
und Charismatischer Führung im Volleyball und Turnen

Samuel Schleitzer, Maike Tietjens



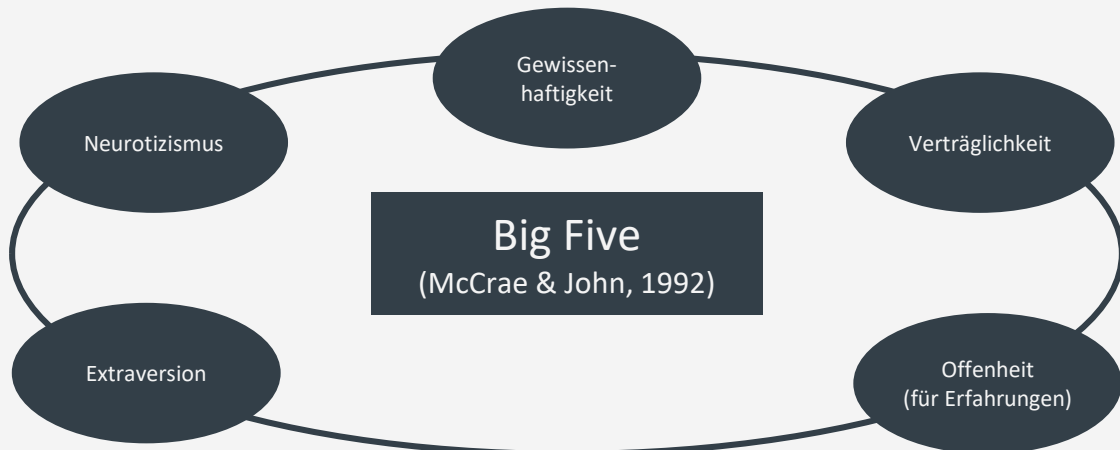
© Dirk Müller - Minkus

wissen.leben

asp-Tagung 2025 – Advances in Stress and Recovery Research
Bochum

40

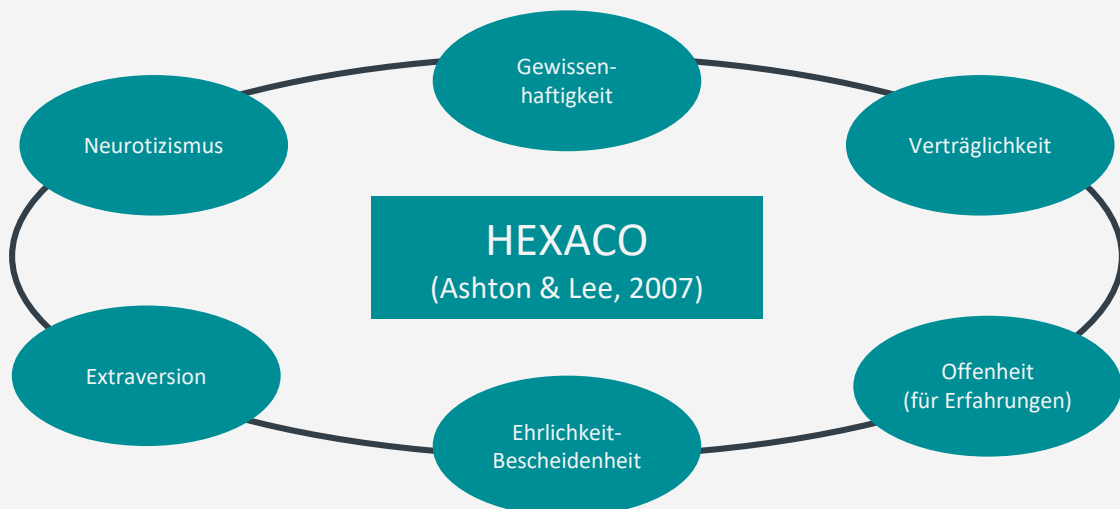
Persönlichkeit



41

41

Persönlichkeit



42

42

Theoretischer Hintergrund: Persönlichkeit und Führung

Sport und Persönlichkeit

- Extraversion und Gewissenhaftigkeit positiv zu sportlicher Leistung (Yang et al., 2024)
- Neurotizismus eher negativ zu sportlicher Leistung (Allen et al., 2011; Kim et al., 2018; Piepiora, 2021)

Führung und Persönlichkeit im Sport

- Extraversion & Gewissenhaftigkeit förderlich und Neurotizismus nachteilig für Trainer:innen-Athlet:innen-Beziehung. (Schmid et al., 2020; Yang et al. 2015)

Führung und Persönlichkeit

- Extraversion und Gewissenhaftigkeit förderlich (Do & Minbashian, 2020; Zaccaro et al., 2018)
- Ehrlichkeit-Bescheidenheit ebenfalls förderlich (Javalagi et al., 2024)

43

43

Fragestellung

1. Wie sehen Selbstbild und Fremdbild des Führungsverhaltens aus?
2. Welchen Einfluss haben soziodemografische Faktoren und Persönlichkeitseigenschaften?
3. Ist der individualisierte Interventions-Ansatz funktional?
4. Lässt sich der Ansatz im DTB verankern und was lässt sich für Trainer*innen-Schulungen im DTB ableiten?

44

44

Stichprobe



45

45

CULVolley



- **Transfer des 360°-Feedbacks aus CULTurn auf Nachwuchstrainer:innen im DVV**
 - 12 Trainer:innen (davon 8 Bundestrainer oder Bundesstützpunkttrainer)
 - Feedback von 15 Kolleg:innen und 42 Athlet:innen

46

46



Stichprobe - Selbstbild

zusammengefügt aus CULTurn und CULVolley:

	Trainer:innen		
	Anzahl	Alter	weiblich
CULTurn	21	M=44.73	52%
CULVolley	12	M=41.58	8%
Insgesamt	33	M=43.58	36%

47

47

Persönlichkeitsfragebögen



- Big Five durch BFI-10 (Rammstedt et al., 2012)
 - Cronbachs Alpha zwischen $\alpha = .402$ und $\alpha = .595$
- Ehrlichkeit-Bescheidenheit durch HEXACO-60 (Ashton & Lee, 2009)
 - Cronbachs Alpha $\alpha = .656$

48

48

Statistik

- Pearson-Korrelation zwischen Persönlichkeit und 5Cs
 - nur das Selbstbild wurde einbezogen.
- t-Tests zum Testen von Mittelwertsunterschieden

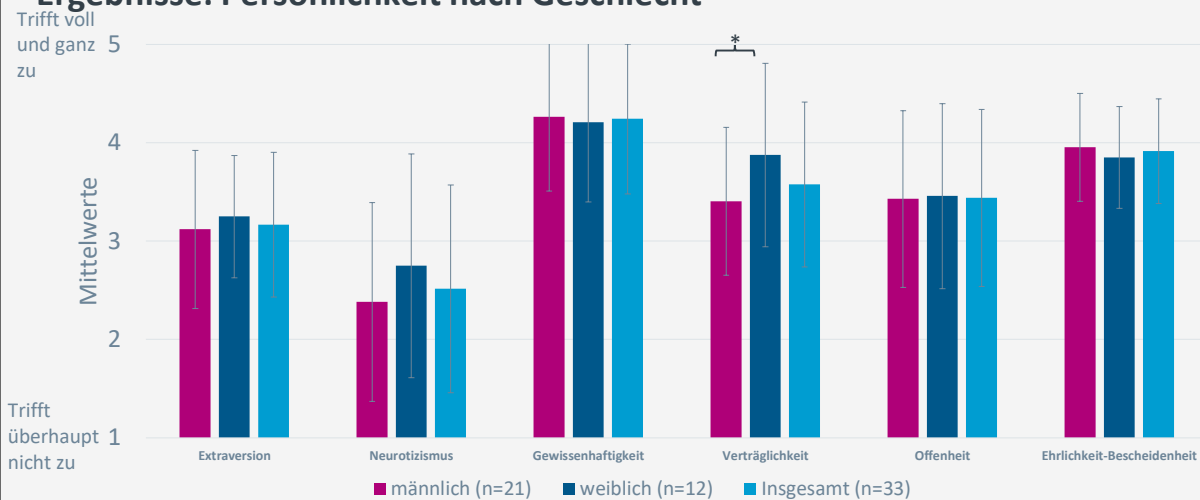
	t1	Intervention	t2
 CULTurn	5Cs		5Cs + Persönlichkeit
 CULVolley	5Cs + Persönlichkeit	-	-

49

49

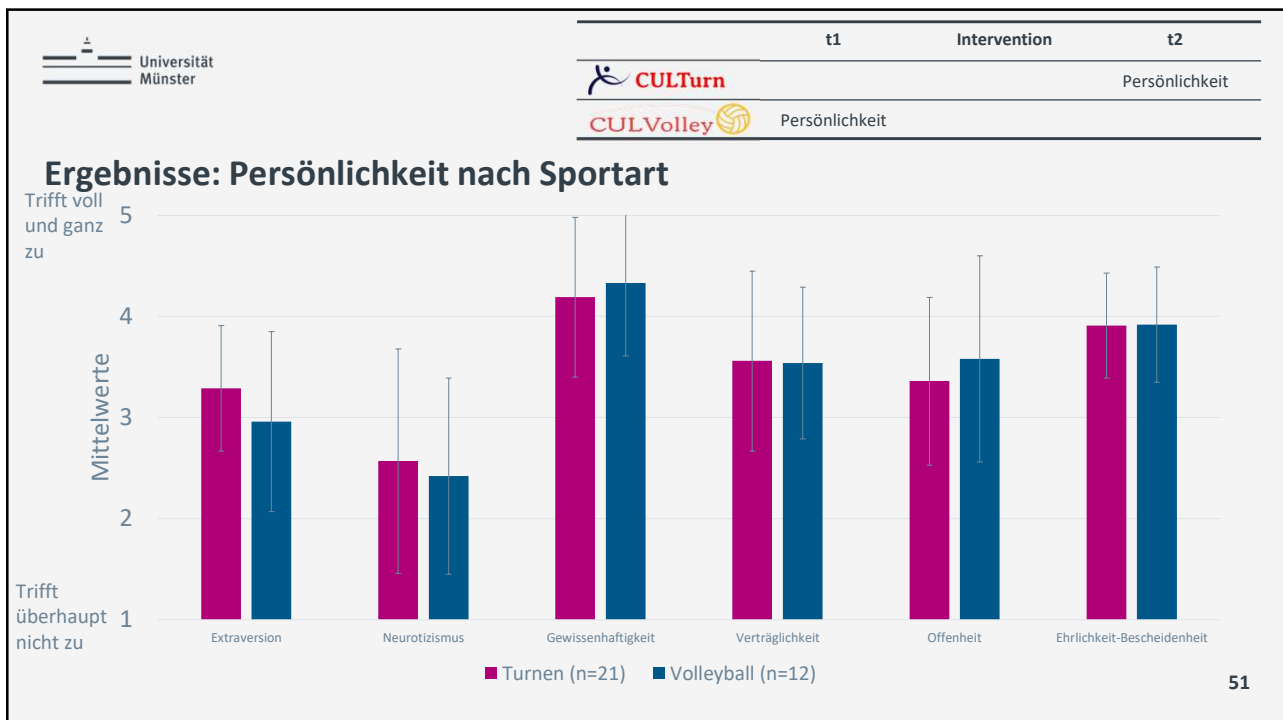
	t1	Intervention	t2
 CULTurn			Persönlichkeit
 CULVolley	Persönlichkeit		

Ergebnisse: Persönlichkeit nach Geschlecht

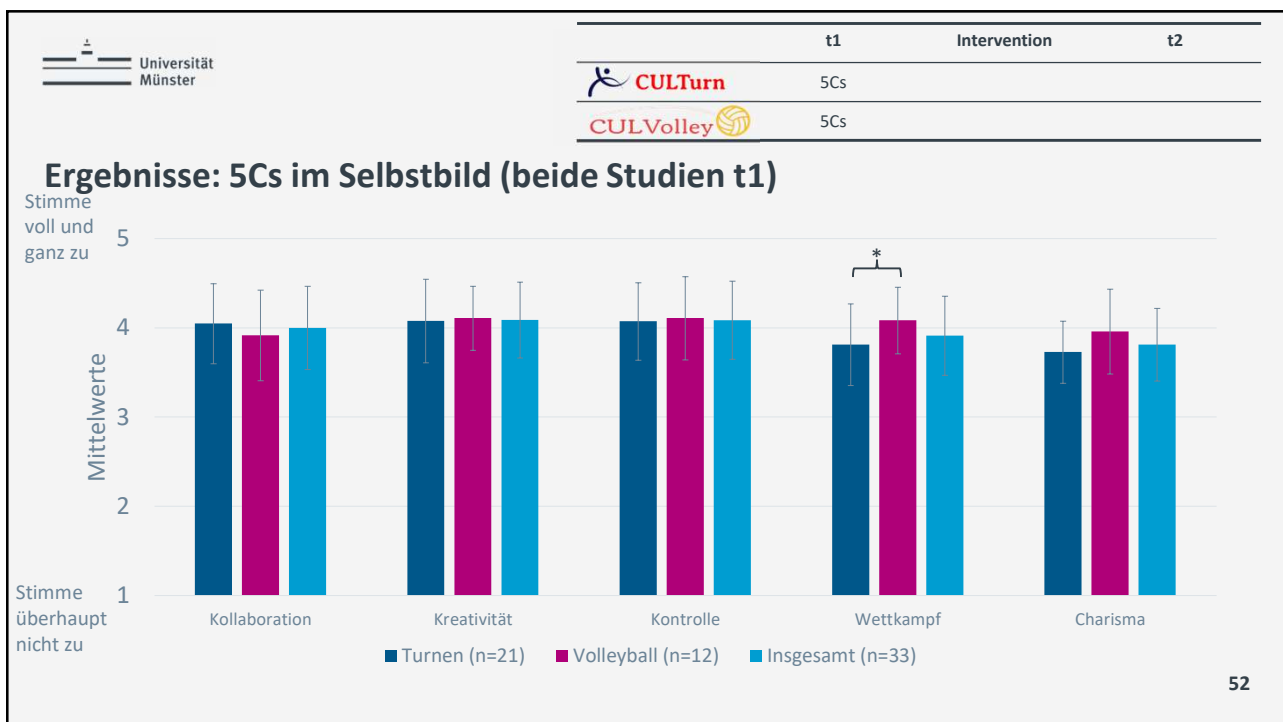


50

50



51



52

Ergebnisse:**Zusammenhang von Persönlichkeit und Führungseinschätzung**

Pearson-Korrelation zwischen den eigenen Persönlichkeitseigenschaften und der Führungseinschätzung im Selbstbild (n=33).

	Extraversion	Verträglichkeit	Gewissenhaftigkeit	Neurotizismus	Offenheit	Ehrlichkeit-Bescheidenheit
Kollaboration	.03	-.01	.30	-.06	-.31	.10
Kreativität	-.04	.15	.49**	-.58**	.01	-.00
Kontrolle	-.02	.02	.49**	-.42*	-.19	.02
Konkurrenz	-.15	-.10	.52**	-.31	.06	.20
Charisma	.03	-.02	.54**	-.39*	-.04	.02

*p < .05; **p < .01

53

53

Kernaussagen

- Der Zusammenhang zwischen Gewissenhaftigkeit und Neurotizismus einerseits sowie Führungsqualitäten im olympischen Spitzensport andererseits wird bestärkt.
- Erwartungsdiskonform
 - Kein Zusammenhang zwischen Extraversion und Führungsqualitäten
 - Kein Zusammenhang zwischen Ehrlichkeit-Bescheidenheit und Führungsqualitäten

54

54

Limitationen

- **Kleine Stichprobe**
 - Keine Berechnung des Zusammenhangs zu Fremdbildern möglich
- **Ausschließlich Selbstauskunft**
- **Sehr kurzer Persönlichkeitsfragebogen**
 - Niedrige Werte in Cronbachs Alpha
- **Erhebung der Persönlichkeit bei CULTurn nach der Intervention**

55

55

Ausblick

- **Für belastbare Aussagen zum Zusammenhang zwischen Persönlichkeit und Führungsqualitäten große Stichprobe mit umfangreichen Fragebögen notwendig**
 - Praktischer Nutzen für Trainer:innen begrenzt
- ⇒ **Forschung mit 5Cs auf praxisnahe Themenfelder, wie Interventionen legen.**
 - ⇒ Untersuchung von Persönlichkeit und Führung dabei ein interessantes Nebenprodukt.
 - **Untersuchung von Persönlichkeit als Moderator von Interventionserfolgen.**

56

56



57

57



58

58



Das individuelle CULTurn Führungs-Coaching:
Eine Intervention zur Förderung stärken- und ressourcenorientierter
Führungskompetenz

Sebastian Brückner & Maike Tietjens



57. Jahrestagung

„Advances in Recovery and Stress Research“

29. – 31. Mai 2025

59

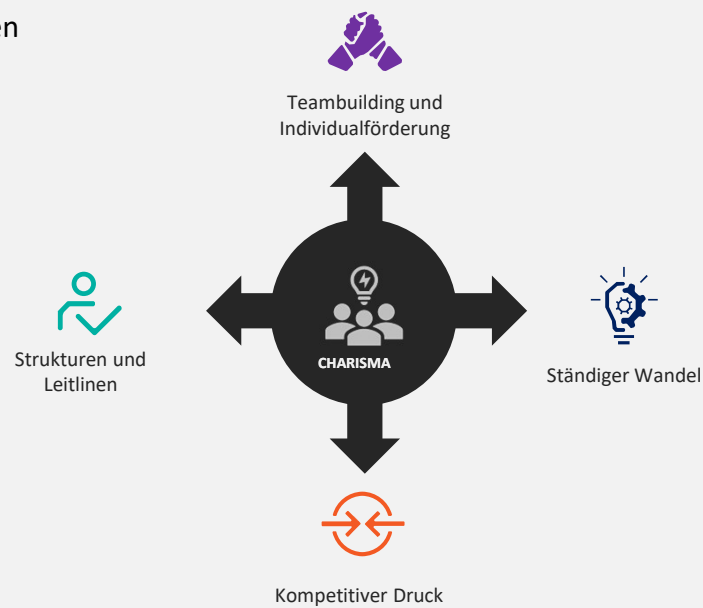
Unser
Fahrplan



- Der komplexe Alltag als Trainer*in
- Das CULTurn-Interventionsprogramm
- Die Coaching-Schwerpunkte
- Verwendete Coaching-Tools
- Ergebnisse der qualitativen Prozessanalyse
- Transferaktivitäten und Nachhaltigkeit

60

Welchen Herausforderungen begegnest du?



61

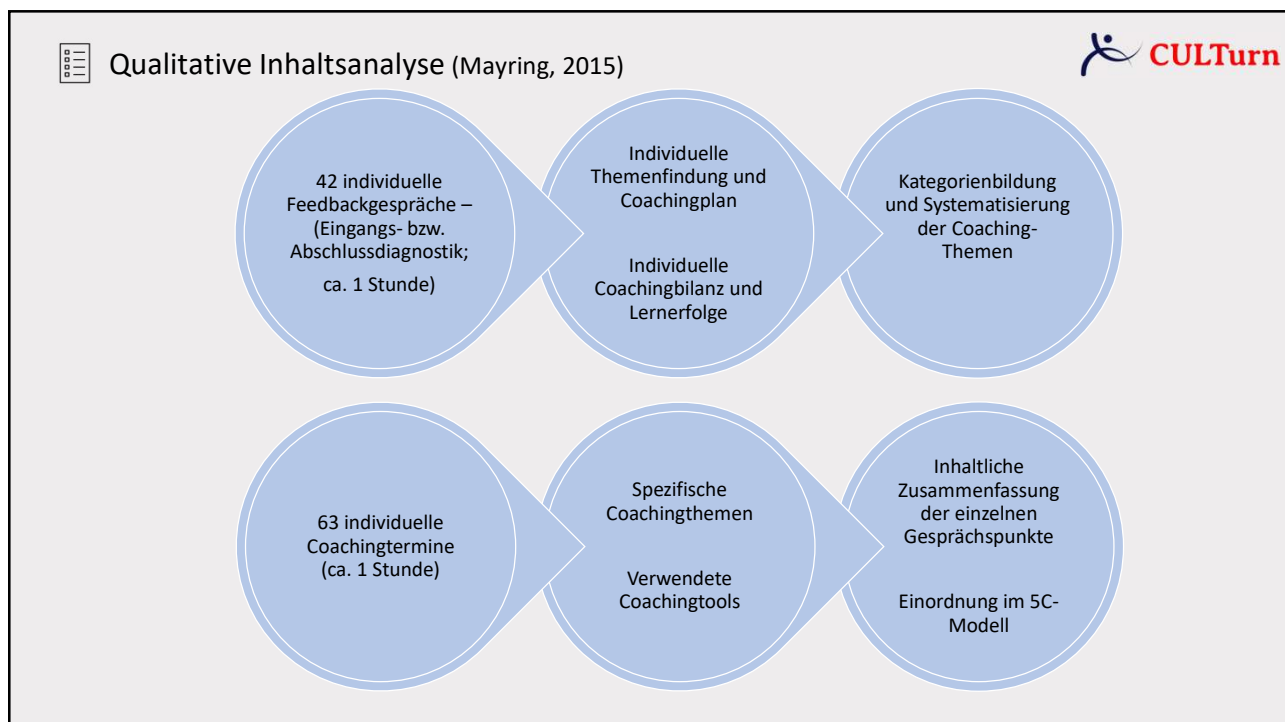
Welchen Herausforderungen begegnest du?



62



63



64

 Übersicht der qualitativen Analyse der Coaching-Themen
**Athlet*innen**

1. Leistung
2. Arbeit mit jungen Menschen (Pubertät)
3. Kommunikation und Teamdynamik
4. Psychologische Aspekte der Druckbewältigung
5. Feedback und Motivation
6. Konfliktbewältigung
7. Athlet:innen-Trainer:innen-Beziehung

Trainingskultur

1. Trainingsgruppe und Entscheidungsfindung
2. Umgang und Respekt
3. Trainingskultur und Professionalität
4. Der Standort als soziales System
5. Kommunikation im Trainerteam
6. Belastungssteuerung
7. Eltern und andere Einflüsse

Verband

1. Verbandsentwicklung und Kritik
2. Kommunikation im Verband
3. Positive Entwicklungen und Strukturverbesserungen an Standorten
4. Individuelle Trainererfahrungen und Zukunftsaussichten (Blick auf Olympia)
5. Arbeitsklima
6. Leistungssteuerung durch den Verband

Selbstführung

1. Über den Beruf
2. Zukunftsunsicherheit und Karriereplanung
3. (Un)Zufriedenheit
4. Mentale Vorbereitung und Rituale (Alltag und Training)
5. Multitasking und Ehrenamt
6. Umgang mit Erfolg und Misserfolg
7. Auszeit und Work-Life-Balance

65

 Coaching-Schwerpunkte
**Themenschwerpunkte in den Bereichen****Athlet*innen**

1. Leistung
2. Feedback und Motivation
3. Konfliktbewältigung



„Dann hab ich halt ganz viele, so, Tools mitgenommen, mit den Kindern gemeinsam Pläne zu erarbeiten, Belohnungssysteme, die Angst anzusprechen.“
(TN 12)

Trainingskultur

1. Umgang und Respekt
2. Kommunikation im Trainerteam
3. Eltern und andere Einflüsse



„Solche Team-besprechungen müssen wir glaube ich ... öfter machen, nicht einmal im Jahr. Oder nicht dann, wenn Probleme auftreten, sondern immer wieder.“
(TN 19)

Verband

1. Kommunikation im Verband
2. Positive Entwicklungen & Strukturverbesserungen an Standorten
3. Leistungssteuerung durch den Verband



„Es geht zum einen eine Struktur aufzubauen und diese zu vermitteln, da sehe ich noch großes Entwicklungspotenzial ...“
(TN 15)

Selbstführung

1. Zukunftsunsicherheit und Karriereplanung
2. Mentale Vorbereitung und Rituale
3. Umgang mit Erfolg und Misserfolg



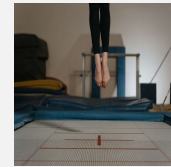
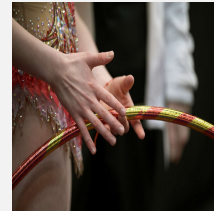
„Was ich jetzt gelernt habe, ich kann es nicht jedem Recht machen, ... ich muss Entscheidungen treffen, die nicht allen gefallen. Und damit habe ich immer weniger ein Problem.“ (TN 10)

66

Themenschwerpunkte Gruppenworkshops



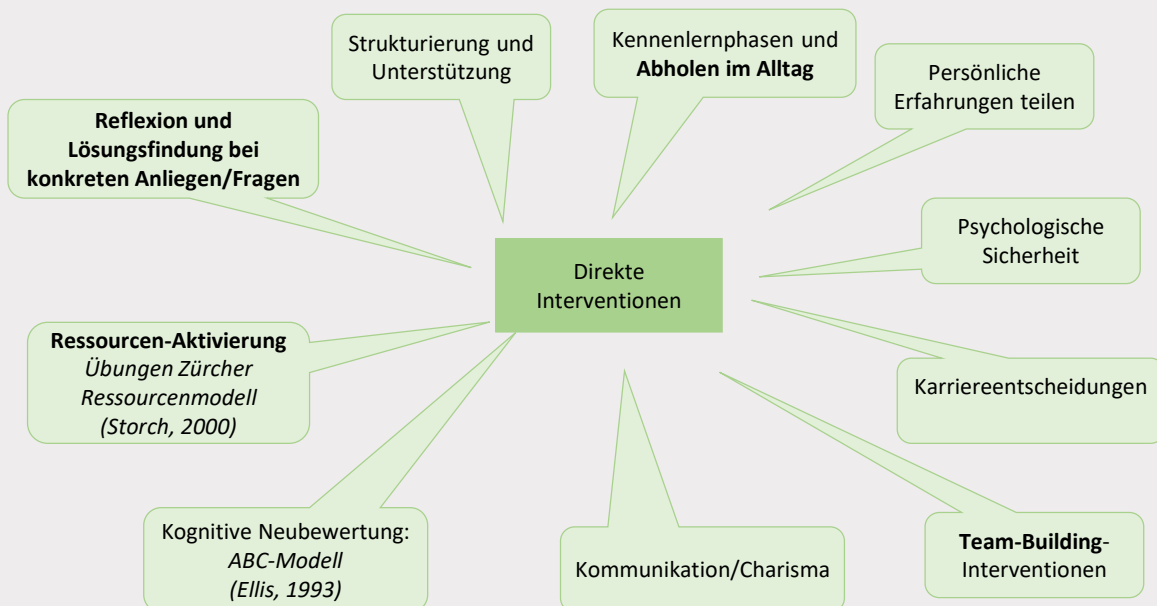
- Schwerpunkt 1 – Selbstführung: Stress- und Kraftquellen
- Schwerpunkt 2 – Führen im Alltag: Kommunikation
- Schwerpunkt 3 – Vertrauen und Empowerment
- Schwerpunkt 4 – Psychologische Sicherheit: „Own Your Gymnastics“



@Minkusimages

67

Interventionsmaßnahmen: Einzelcoaching und Gruppenworkshops



68

Feedback Interventions-Maßnahmen



"Was ich auch super fand, den **Workshop mit den anderen Trainern aus den anderen Sportarten...** einfach mal so ein bisschen einen Einblick zu kriegen, wie das da ist, dass ja manches oder vieles doch sehr ähnliche Probleme sind, obwohl es eine andere Sportart ist. (TN 6)



Einzel-Coachings & Trainings-Besuche

"Also ich fand's sehr, sehr gut und danke dir auf jeden Fall. Also mir hat es **immer gut getan die Gespräche** [...] ich konnte da eigentlich schon auch immer viel für mich mitnehmen." (TN 2)



Workshops
(Trainer*innen- Aus-, Fort- und Weiterbildung)

"**Das gibt einen Rahmen**, in diesem wir können ein bisschen besser programmieren, was wir machen, was wir brauchen, und ich finde das wirklich sehr interessant." (TN 14)



5C Führungsdiagnostik

69

Ergebnisse QS 17 *



*Adaptierte Version des QS 17 für das Führungs-Coaching im Rahmen von CULTurn

Kleinert, J. & Ohlert, J. (2012). *Erfassung von Betreuungsqualität in der Sportpsychologie: Das Befragungsinventar QS17*. Deutsche Sporthochschule Köln.



	N	Min	Max	M	SD
<i>Betreuungs- verhältnis (QS17_1-7)</i>	17	1,57	3,00	2,81	0,41
<i>Fähigkeiten/ Fertigkeiten (QS17_8-13)</i>	16	0,50	3,00	2,02	0,69
<i>Leistung/ Befinden (QS17_14-17)</i>	17	0,75	3,00	2,12	0,72

Kernerkenntnisse:

- Sehr hohe Werte für **Betreuungsqualität**
- **Fähigkeiten / Fertigkeiten**: Höhere Werte zu Items Selbstführung als für Items neue Führungstechniken
- **Leistung / Wohlbefinden**: Niedrigere Werte bei Items vor/während Wettkampf

0 = trifft gar nicht zu
1 = trifft eher nicht zu
2 = trifft eher zu
3 = trifft voll und ganz zu
n.E. = kann ich nicht einschätzen

70

5C Ergebnisse

**Kernerkenntnisse:**

- **Größtes Verbesserungs-Potenzial** (vgl. Diagnostik)
- Oft als Nicht-Trainierbar wahrgenommen
- Insbesondere **Metaphern** bereits etabliert und Vorbilder im Verband (z.B. Andreas Hirsch)

Zitat:

„Es hat sich viel bewegt, zum Positiven verändert. (...) Vor allem im Bereich charismatische Führung.“ (TN 1)

Wie sind wir vorgegangen?

- **Psychoedukation** im Einzelcoaching & Psychoedukation in Gruppen-Workshops
- **Ressourcen-Aktivierung** durch Tools Zürcher Ressourcenmodell (ZRM): „Charismatisch kommunizierende*r Trainer*in“

71

5C Ergebnisse

**Kernerkenntnisse:**

- Thema **Regeln, Kontrolle, Struktur: im Training Kern-Thema** – und immer die Herausforderung wo Offenheit und Impulse der Athlet*innen möglich, wertvoll, gewünscht, möglich (Alter, Emotionen...)
- Gerade mit Blick auf Umfeld, Strukturen: „**Control the Controllables**“ als wichtiger Leitsatz

Zitate:

„Ich meine auch nicht, dass ich die Kontrolle muss haben, aber sie muss die Kontrolle selber machen, dass sie das besser macht.“ (TN 8)

„Es geht zum einen eine Struktur aufzubauen und diese zu vermitteln, da sehe ich noch großes Entwicklungspotenzial... in meinem Verhalten und was ich vorlebe. Und ich glaube, da muss eine konstante Präsenz von mir sein.“ (TN 15)

Wie sind wir vorgegangen?

- Fokus auf **Selbstführung** durch **emotionale Selbstregulation** (verbesserte **Selbstkontrolle**) in Einzel- und Gruppen-Coachings (Tools ZRM, ABC-Modell)

72

5C Ergebnisse

**Kernerkenntnisse:**

- **Kreativität als Kern-Bestandteil des Turnens** vs. Tradition des Turnens und Leistungs-Entwicklung die auf viel Wiederholung beruht als Gegenpole
- Wenn Trainer*innen **emotional abgeholt** werden, dann sind sie auch **offen für Veränderungen und Neues**

Zitate:

„Dieser Veränderungsprozess macht auch zu einem gewissen Teil Spaß, weil man jetzt einfach auch ein bisschen offener kommunizieren kann.“ (TN 18)

„Also mit XXX hab ich zum Beispiel jetzt wirklich den Weg gefunden einfach Sachen viel offener anzusprechen wenn ich irgendwo Bedenken hab oder ja dass ich mich ungerecht behandelt fühle dass ich es einfach auf ne... auf eine möglichst konstruktive Art einfach anspreche.“ (TN 2)

Wie sind wir vorgegangen?

- Viel Fokus auf **Vertrauens- und Beziehungsaufbau** vor allem im Einzel-Coaching
- Einsatz kreativer, statt analytischer Methoden und Tools (v.a. ZRM und **Ressourcen-Aktivierung**) zur Stärkung der Emotions-Regulation und des **Perspektivenwechsels**

73

5C – Wünsche und Potenziale

**Ausblick / Wünsche****Transferpotenziale:**

- Viele **weitere individuelle Entwicklungsaufgaben und -ideen** zum situationsadäquaten Handeln in bestimmter Führungsrolle bzw. Führungsrollen-Wechsel
- Wunsch **weiterhin Ansprechpartner** zum offenen Austausch zu haben (Kernkompetenz Selbstreflexion braucht Rahmen, Struktur, Unterstützung)
 - „**Führungspersonal braucht kontinuierliche Begleitung/Coaching**“
- CULTurn Tool-Box zusammenstellen und verfügbar machen
- Wahrgenommenes **Führungs-Vakuum** (fehlende persönliche Kommunikation, Verständnis, Rückendeckung, Unterstützung...)

74

Fragen



??? Questions





Perspektivwechsel



CULTurn eröffnet Top-Trainerin Tatjana Bachmayer ganz neue Blickwinkel

Eine der Trainerinnen, die das "CULTurn"-Angebot des DTB nutzte, ist Tatjana Bachmayer. Die 51-Jährige war über ein Jahrzehnt Cheftrainerin der Kunstturn Region Karlsruhe und seit 2024 Trainerin beim TuS 1861 Chemnitz-Altendorf. "Ich bin immer offen für solche Dinge und dachte mir, ich probiere es einfach aus", erzählt Bachmayer.

Wie verändert sich der Blick auf den Sport, wenn Athletinnen zu Trainerinnen werden? Der Beitrag nimmt dich mit auf eine Reise des Perspektivwechsels – persönlich, reflektiert und voller neuer Einsichten darüber, was es heißt, auf der anderen Seite der Matte zu stehen.



AUSGABE Bildung 02-2025 | Turn-Team Deutschland | Perspektivwechsel
 AUTOR Nils B. Bohl

<https://sprossenwand.dtb.de/turn-team-deutschland/perspektivwechsel>

WEITERLESEN

75




Bis bald in Münster!

Sportwissenschaft: Vielfalt und Nachhaltigkeit!?

Early Bird Registrierung
noch bis **15. Juni**
möglich!

Kongress der Universität Münster anlässlich des
**27. sportwissenschaftlichen Hochschultages der
 Deutschen Vereinigung für Sportwissenschaft**
17. bis 19. September 2025
 mit feierlicher Eröffnung am Abend des 16. Septembers

Kontakt:
www.dvs2025.de
dvs2025@uni-muenster.de

Der Ministerpräsident
 des Landes Nordrhein-Westfalen
 übernimmt die Schirmherrschaft
 für die Veranstaltung.



76

Anhang

77

77

Effective Leadership

- Alter
- Geschlecht
- Nationalität
- Sportart



Martens, 1987

e.g.

- Integrity
- Flexibility
- Loyalty
- Accountability
- Confidence
- Candor
- Preparedness
- Resourcefulness
- Self-Discipline
- Patience

Bill Parcells, 1995 (Weinberg & Gould, 1999)

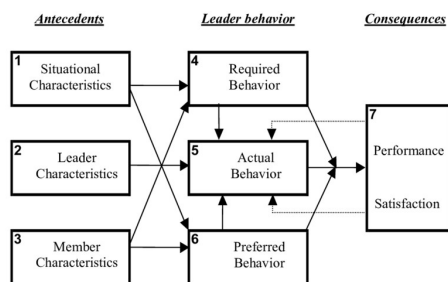


- Relationship-orientated vs. task-orientated leadership styles
- autocratic vs. democratic

78

Theorie

- Trait Approach
- Behavioral Approach
- Interactional Approach



NEO-FFI

NEO-Fünf-Faktoren-Inventar
nach Costa und McCrae
Peter Borkowski
Fritz Dörmel
2., neu normierte und vollständig überarbeitete Auflage



Gewissenhaftigkeit ++
Offenheit ++
Neurotizismus –
Extraversion +
Verträglichkeit +

NIKOS NTOUMANIS AND CLIFFORD J. MALLET

Table 5.1 Autonomy-supportive and controlling interpersonal style

Autonomy-supportive	Controlling
An autonomy-supportive coach: - Encourages athlete initiative - Allows athlete participation in decision making - Offers choices that are relevant to athletes' goals and values - Provides a rationale for task-engagement - Acknowledges negative feelings associated with task-engagement - Is non-judgmental - Attempts to understand athletes' perspective before offering suggestions (Mageau & Vallerand, 2003).	A controlling coach: - Behaves in a coercive, pressuring, and authoritarian way in order to impose a preconceived way of thinking and behaving upon their athletes - Uses excessive monitoring and surveillance - Marginalizes athletes' input and views - Attempts to influence aspects of the athletes' lives that are not directly relevant to their sport participation - Uses intimidating behaviors (e.g., yelling, physical punishment) - Uses guilt-inducing statements - Withdraws attention, positive regard and support when athletes are not compliant with his/her instructions and expectations (Bartholomew et al., 2009).

79

Charisma

...die Fähigkeit, in jeder Rolle und Situation andere zu Höchstleistungen zu motivieren

...wie?

Ansprache

Auftreten

Werte

Haltung



80

Selbst- und Fremdbild nach Geschlecht und Zeitpunkt

Dimension	Selbstbild				Fremdbild											
	Trainer:innen				Athlet:innen				Kolleg:innen				Vorgesetzte:r			
	Männlich		Weiblich		Männlich		Weiblich		Männlich		Weiblich		Männlich		Weiblich	
	t1 - m	t1 - w	t2 - m	t2 - w	t1 - m	t1 - w	t2 - m	t2 - w	t1 - m	t1 - w	t2 - m	t2 - w	t1 - m	t1 - w	t2 - m	t2 - w
Moderator	4.32	4.27	4.46	4.36	4.33	4.24	4.40	4.30	3.97	4.13	4.21	4.18	4.2	3.96	4.35	4.12
Teamentwickler	3.23	3.64	3.37	3.70	3.56	3.58	3.38	3.65	3.35	3.87	3.68	3.90	3.30	3.93	3.31	3.85
Mentor	4.18	4.15	4.34	4.22	4.10	4.12	4.07	4.16	3.93	4.28	4.17	4.30	3.92	4.32	4.12	4.26
Collaboration	4.01	4.08	4.16	4.15	4.06	4.04	4.04	4.10	3.81	4.13	4.07	4.16	3.88	4.09	4.02	4.11
Innovator	4.13	3.67	3.7	3.42	4.23	3.96	4.03	4.13	4.05	4.03	4.15	3.90	4.08	4.18	4.25	3.87
Stimulator	4.24	4.03	4.4	3.97	4.12	4	3.95	4.03	3.81	3.95	4.09	3.94	3.97	4.13	4.00	4
Motivator	4.18	4.18	4.22	4.23	4.06	4.07	3.94	4.19	3.87	4.15	4.18	4.16	4.08	4.17	4.27	4.17
Creativity	4.18	3.98	4.12	3.91	4.13	4.01	3.97	4.13	3.91	4.05	4.15	4.02	4.05	4.16	4.18	4.03
Koordinator	3.87	3.85	4	3.91	4.07	4.12	4.03	3.99	3.75	4.10	4.1	4.11	3.78	4.04	4.17	4.00
Beobachter	4.46	4.22	4.5	4.22	4.27	4.27	4.15	4.19	4.05	4.20	4.33	4.24	4.25	4.45	4.42	4.32
Regelgeber	3.97	3.76	3.87	3.94	4.11	4.12	3.93	3.94	3.89	4.13	3.97	4.21	4.03	4.31	4.14	4.23
Control	4.16	3.99	4.19	4.06	4.18	4.19	4.06	4.07	3.92	4.16	4.17	4.20	4.06	4.30	4.27	4.21
Macher	3.95	4.23	4.05	4.23	4.20	4.19	4.08	4.09	4.11	4.30	4.31	4.35	4.23	4.4	4.46	4.5
Wettkämpfer	4.06	3.38	4.28	3.64	4.01	3.76	3.87	3.69	3.66	3.89	3.85	3.88	3.68	4	4.2	3.91
Antreiber	3.53	3.70	3.90	3.61	3.80	3.97	3.86	3.90	3.61	3.84	3.83	4.06	3.95	3.89	4.03	3.77
Competition	3.89	3.74	4.11	3.83	4.02	3.95	3.93	3.88	3.80	4.01	4.00	4.08	3.93	4.11	4.24	4.07
CharismaDeliver	3.5	3.68	3.9	3.70	4.09	4.12	4.05	4.11	3.84	4.05	3.98	4.16	4.02	4.13	4.19	4.02
CharismaFrame	4.00	3.42	4.13	3.76	3.80	3.60	3.72	3.77	3.41	3.61	3.53	3.65	3.42	3.64	3.75	3.46
CharismaSubstance	4.06	3.87	4.26	3.96	4.21	4.12	4.11	4.15	3.82	4.13	4.07	4.17	3.9	4.17	4.18	4.05
Charisma	3.79	3.67	3.99	3.82	4.08	4.07	4.04	4.08	3.77	4.02	3.93	4.06	3.87	3.96	4.06	3.90

81

81

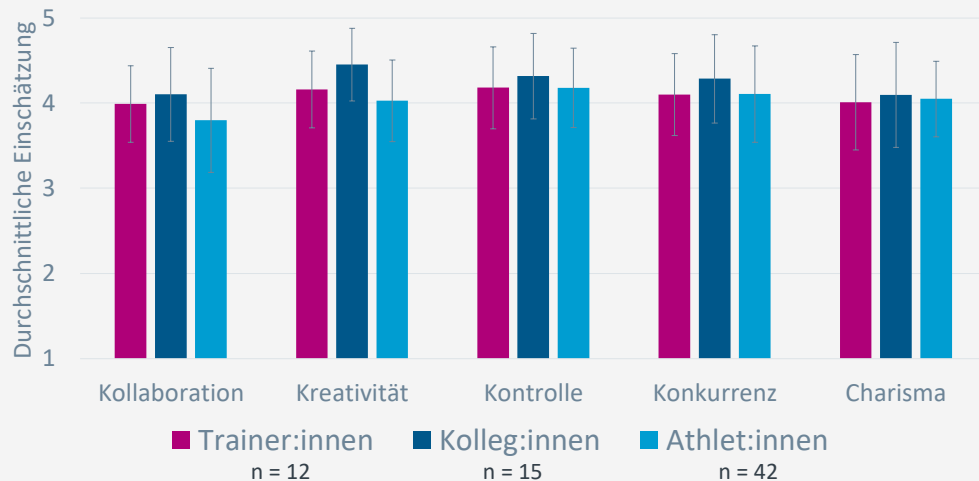
Veränderungen nach Ende der Interventionsphase sowie vorhandene Geschlechtsunterschiede im Fremdbild der TN

- Mehrfaktorielle Varianzanalyse – Personengruppe, Geschlecht der Trainer:innen & Zeitpunkt:
 - Antreiber:in ($p = 0.0434$), Collaboration ($p = 0.0467$), Teamentwickler:in ($p < 0.001$) und Mentor:in ($p = 0.0070$) unterschiedlich hinsichtlich des Geschlechts bewertet
 - Rolle des Wettkämpfers wurde nur von der Gruppe der Vorgesetzten bei den Trainern von t1 zu t2 höher eingeschätzt (Interaktionseffekt von Personengruppe und TrainerGeschlecht ($p = 0.032$))
 - Die Trainer:innen wurden in der Rolle Moderator:in ($p = 0.0164$) und Macher:in ($p = 0.0409$) von den Personengruppen (Vorgesetzte, Kolleg:innen und Athlet:innen) unterschiedlich bewertet.

82

82

Ergebnisse CULVolley



83

83

	t1	Intervention	t2
	5Cs		Persönlichkeit
	5Cs + Persönlichkeit		

Ergebnisse: Zusammenhang Persönlichkeit und Führungskompetenz

Pearson-Korrelation zwischen den eigenen Persönlichkeitseigenschaften und der Führungseinschätzung im Selbstbild (n=33).

	Extraversion	Verträglichkeit	Gewissenhaftigkeit	Neurotizismus	Offenheit	Ehrlichkeit-Bescheidenheit
Kollaboration	.13	-.05	.28	-.10	-.31	.22
Kreativität	-.03	-.17	.35*	-.20	-.03	.19
Kontrolle	.09	-.09	.34	-.25	-.28	.18
Konkurrenz	-.02	-.30	.28	-.02	-.32	.21
Charisma	.03	-.28	.37*	-.05	-.15	.17

*p < .05

84

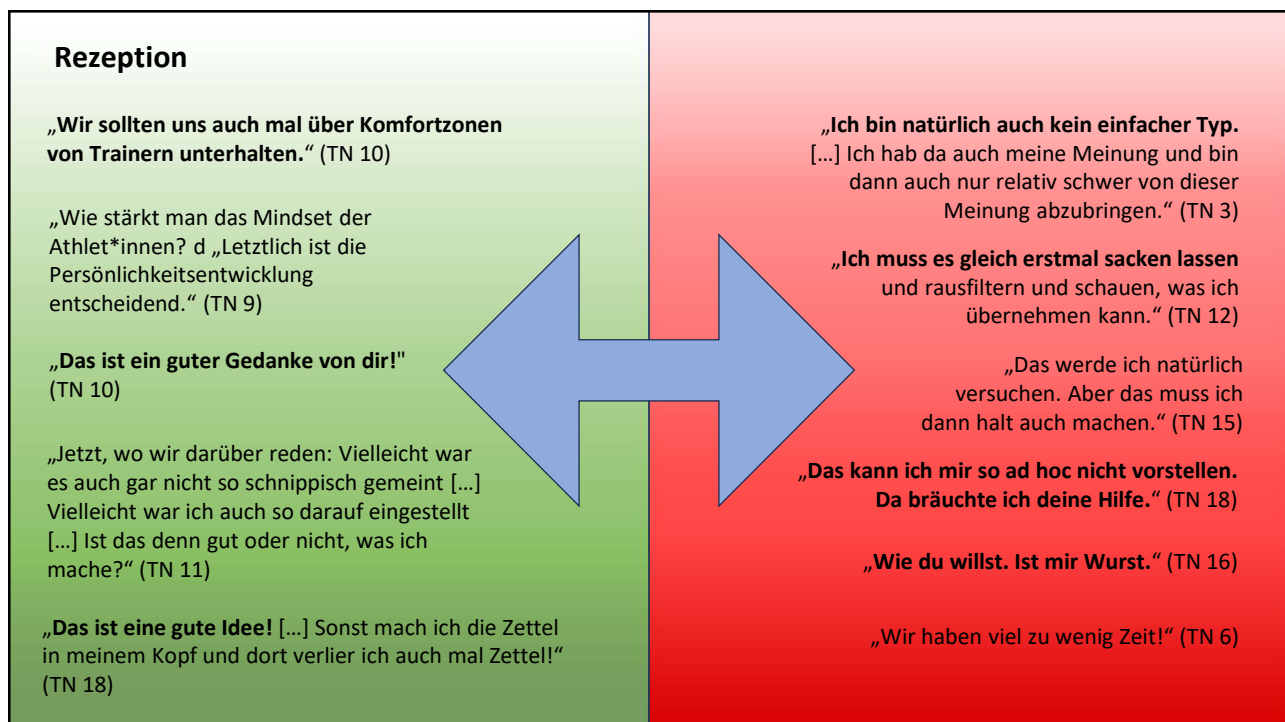
84

Anhang



- Beispiele unterschiedlicher Offenheit für Coachingimpulse und konkrete Veränderungsprozesse
- Items QS 17, Fragebogen Betreuungsqualität
- Coaching-Ergebnisse im 5C-Modell (Bereich COLLABORATION)
- Coaching-Ergebnisse im 5C-Modell (Bereich COMPETITION)

85



86

Items QS 17*

*Adaptierte Version des QS 17 für das Führungs-Coaching im Rahmen von CULTurn
 Kleinert, J. & Ohlert, J. (2012). Erfassung von Betreuungsqualität in der Sportpsychologie:
 Das Befragungsinventar QS17. Deutsche Sporthochschule Köln.



Betreuungs- verhältnis	1. Ich konnte das, was besprochen wurde, gut verstehen. 2. Der Sportpsychologe weiß, wovon er spricht. 3. Der Sportpsychologe hat mein Interesse am Thema Führungs-Kompetenz geweckt. 4. Der Sportpsychologe ist jemand, dem ich vertrauen kann. 5. Ich habe mich verstanden gefühlt. 6. Ich habe mich ernst genommen gefühlt. 7. Ich habe mich während der Coaching-Intervention wohl gefühlt.
Fähigkeiten / Fertigkeiten	8. Mir ist bewusst geworden, wie viel ich mit meinem Kopf bewirken kann. 9. Ich habe viel über mich gelernt. 10. Ich verstehe mich nun besser. 11. Ich habe neue Führungs-Strategien kennen gelernt. 12. Ich weiß nun, wie ich Führungs-Strategien anwenden kann. 13. Die erlernten Techniken kann ich im Training und im Wettkampf gut anwenden.
Leistung / Befinden	14. Ich glaube das Erlernte und Erfahrene hilft mir auch in Situationen außerhalb des Sports. 15. Durch das Erlernte und Erfahrene kann ich meine Leistung als Führungs-Persönlichkeit verbessern. 16. Das Erlernte und Erfahrene führt dazu, dass ich mich vor einem Wettkampf besser fühle. 17. Das Erlernte und Erfahrene führt dazu, dass ich mich während eines Wettkampfes besser fühle.

87

5C Ergebnisse

**Kernerkenntnisse:**

- **Stärken-orientierte Athleten-Trainerinnen-Arbeit** als ständige Herausforderung, die – altersabhängig – Schritt für Schritt etabliert und gelernt werden muss
- **Veränderung lässt sich nicht erzwingen oder verordnen** – nur auf Augenhöhe erarbeiten; dies betrifft auch Trainer- und Betreuer- sowie Leistungssportteams
- **Turnen als Einzelsport im Wettkampf, Mannschaftssport im Training**

Zitat:

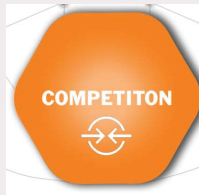
„Dann hab ich halt ganz viele, so, Tools mitgenommen, mit den Kindern gemeinsam Pläne zu erarbeiten, Belohnungssysteme, die Angst anzusprechen, Wege zu finden, der Angst irgendwie sich zu stellen oder die Angst anzunehmen und das trotzdem dann zu schaffen.“ (TN 12)

Wie sind wir vorgegangen?

- **Stärken-orientierte Impulse** in Einzel-Coachings und bei Trainingsbeobachtungen
- **Team-Building-Impulse** im Rahmen Einzel-Coachings, Gruppen-Workshops & Trainingsbesuche

88

5C Ergebnisse

**Kernerkenntnisse:**

- Leistung als Teil einer **werte-basierten Persönlichkeitsentwicklung**
- **Erfolg ist ein zentraler Aspekt von Leistungssport** – bei „Leistung mit Respekt“ fällt Leistung aber oft gefühlt eher hinten runter
- **Probleme leistungs-orientiert zu arbeiten** durch Einflüsse von außen (Personen, Strukturen, gesellschaftliche Veränderungen); Rollen-Konflikt als „Antreiber“

Zitat:

„Wir alle haben, also, einen **Gewinner Mindset**, und wenn du deine Ziele nicht erreichst, dann empfindet man das schon eher, also, als Versagen.“ (TN 1)

Wie sind wir vorgegangen?

- Gruppen-Arbeit zu **Erfolgsfaktoren leistungsstarker, erfolgreicher Gruppen und Teams**
- Einzel-Interventionen mit viel Selbstreflexion, zu **wahrgenommenen Rollen-Konflikten**