

# Der Trainer im Kinder- und Jugendsport:

## Praxistipps zur Beziehungsgestaltung und Kommunikation



Die Beziehung zu und die Kommunikation mit Sportlern, egal welchen Alters, stehen im Zentrum der Führungskompetenz von Trainern.

Leitende Personen im Sport, egal ob Trainer, Sportlehrer, Fitnesstrainer oder Übungsleiter im Gesundheits- und Rehabilitationssport, bringen unterschiedliche Führungsqualitäten, Erfahrungen in der Sportart und fachliche Kompetenzen mit. Eingestellt werden sie häufig nur aufgrund ihrer fachlichen Kompetenz. Dabei haben gerade die Führungsqualitäten einen großen Einfluss auf die sportliche

Leistung sowie die Beziehungsgestaltung zwischen dem Trainer und den Kindern und Jugendlichen. Was aber genau zeichnet eine kompetente Führungsperson im Sport aus?

► Zu einem typischen Samstagnachmittag gehören die Kinder und Jugendlichen, die auf einem der zahlreichen Sportplätze, in Turnhallen, Schwimmbädern und Wettkampfarenen ihrer sportlichen Leidenschaft nachgehen. Beim Wettstreit mit sich selbst und anderen ist ihr steter Begleiter der Trainer. Ob im Fußball, Handball, Schwimmen, in der Leichtathletik oder einer andern Sportart: häufig ist er Antreiber, Lehrer, Mentor und Freund in einer Person. Diese Vielfalt an sozialen Rollen stellt ein komplexes Anforderungsprofil für den Trainer dar.

### Was macht einen guten Trainer aus?

Jeder von uns hat zwar ein Bild von einer guten sportlichen Führungsperson (im Folgenden Trainer genannt) im Kopf. Klar zu benennen, was genau einen guten Trainer ausmacht, ist dagegen weitaus schwieriger. Wenn Spitzensportler und Trainer gefragt werden, was eine Trainer-Athlet-Beziehung kennzeichnet, die zur Leistungsverbess-



Ein Trainer, der viel instruiert, positives Feedback gibt, sozial unterstützend ist und einen demokratischen Führungsstil verfolgt, wird von den Sportlern positiver bewertet.

rung, Erfolg und Zufriedenheit führt, dann nennen sie übereinstimmend als wichtigste Merkmale:

- » Respekt.
- » Gegenseitiges Vertrauen.
- » Gemeinsame Ziele.
- » Wertschätzung.

In der Fachliteratur wird Führung als Prozess definiert, der die gezielte Einflussnahme von Individuen und Gruppen im Hinblick auf die Erreichung von gemeinsamen Zielen beinhaltet. Ein Trainer muss zu jeder Zeit wissen, wo er mit seinen Sportlern hin möchte, den Weg im Blick haben, entsprechende Ressourcen zur Zielerreichung identifizieren und für den Führungsprozess zur Verfügung stellen. Im Zentrum der Führungskompetenz eines Trainers stehen die Beziehung zu und die Kommunikation mit den Sportlern. Die folgenden Anregungen sollen eine Antwort auf die Frage geben, wie Trainer diese beiden Kernkompetenzen ausbilden können.

## 1. Nicht der sportliche Erfolg, sondern positive Erfahrungen sollten im Mittelpunkt des Kinder- und Jugendsports stehen

In allen Bereichen des Sports verfolgen Trainer zusammen mit den Sportlern gemeinsame Ziele. Typischerweise kommen den Trainern im Sport zwei Hauptfunktionen zu:

- » Den Anforderungen der Organisation in Bezug auf die Zielerreichung (bspw. sportliche Leistung) gerecht werden.
- » Sicher zu stellen, dass die Bedürfnisse der Athleten befriedigt und positive Erfahrungen auch jenseits des sportlichen Erfolgs durch den Sport ermöglicht werden. Hierzu gehören beispielsweise Freude am Sport, das Erleben von sozialer Einbindung oder die Entwicklung eines positiven Selbstwertgefühls.

Einerseits ist also die Entwicklung der sportlichen Leistung relevant, andererseits ist aber auch eine funktionierende Trainer-Athlet-Beziehung von großer Bedeutung, in der sich die Sportler angenommen und respektiert fühlen. Diese beiden Zielrichtungen sind zwei Aspekte, die sich gegenseitig beeinflussen können. Werden die **sportlichen Ziele** erreicht, kann die Trainer-Athlet-Beziehung als sportlich **erfolgreich** eingestuft werden. Entwickelt sich die sportliche Leistung dagegen nicht wie von den Beteiligten erwartet, wird die Trainer-Athlet-Beziehung als **nicht erfolgreich** eingestuft. Die Trainer-Athlet-Beziehung darf aber gerade im Kinder- und Jugendsport nicht allein auf dieser Ebene beurteilt werden. Sie muss sich auch auf der **Beziehungsebene**, im Sinne einer unterstützenden und hilfreichen Beziehung zwischen Trainer und Athlet, messen lassen. Positive Erfahrung im Sport und Spaß an der Bewegung stehen hier im Mittelpunkt. Es kann zwischen **effektiver** und **nicht effektiver** Trainer-Athlet-Beziehung unterschieden werden.



Im Kinder- und Jugendsport sollten positive Erfahrungen im Mittelpunkt stehen.

### Einen frühzeitigen Ausstieg aus dem Sport vermeiden!

In Hinblick auf eine positive Entwicklung der Persönlichkeit sowie die langfristige Bindung an eine sportliche Aktivität ist gerade im Kindes- und Jugendalter eine hilfreiche und stabile Beziehung zwischen Trainer und Sportler wünschenswert.

Eine **effektive** Trainer-Athlet-Beziehung, die bezüglich des Erreichens sportlicher Ziele weniger erfolgreich ist, kann für das persönliche Wachstum und die Entwicklung junger Athleten dennoch ein großer Gewinn sein. Denn nur wenn der Sport insgesamt als positive Erfahrung erlebt wird, führen Phasen der Leistungsstagnation und des sportlichen Misserfolgs nicht zu einem vorzeitigen Ausstieg aus dem Sport. Das Beste zu geben und die Anstrengung der Athleten, die eigene Leistung verbessern zu wollen, sind hier, im Gegensatz zum Gewinnen von Meisterschaften und Medaillen, in den Vordergrund zu stellen. Eine Trainer-Athlet-Beziehung, die ausschließlich den sportlichen Erfolg im Blick hat, ist aus sportpsychologischer Sicht wenig wünschenswert. Im besten Fall sollten Trainer und Sportler **effektiv und erfolgreich** zusammenarbeiten.

## 2. Werte, Ziele, Traditionen hinterfragen und Visionen umsetzen

Trainer sollten die Fähigkeit haben Werte, Ziele und Traditionen einer Organisation zu hinterfragen und gegebenenfalls gezielt zu verändern, um eigene Visionen und Werte verwirklichen zu können. So beschriftet Jürgen Klinsmann beispielsweise als Trainer der Fußball-Nationalmannschaft von 2004 bis 2006 neue Wege, indem er nicht nur erstmals einen Sportpsychologen engagierte, um die Spieler auf die bevorstehende Weltmeisterschaft vorzubereiten, sondern auch mit der Verpflichtung von Fitnesstrainer Mark Verstegen neue Trainingsmethoden in Deutschland einführte.

Trainer sollten zudem Zuversicht ausstrahlen und auf die Fähigkeiten der Gruppenmitglieder vertrauen, an der Umsetzung und Erreichung der Ziele und Visionen erfolgreich mitwirken zu können. So versteht es Jürgen Klopp durch seine mitreißende und positiv motivierende Art zu begeistern und seine Spieler zum Erfolg zu führen. Trainer, wie die genannten, zeichnen sich häufig durch Charisma, Ins-

piration und Kreativität aus. Allerdings haben bei weitem nicht alle Trainer solche Eigenschaften. Charisma ist ein Persönlichkeitsmerkmal, welches nicht allen Trainern gegeben und nur begrenzt erlernbar ist. Ein solcher Führungsstil ist jedoch nicht der einzige Weg zum Erfolg.

### 3. Viel instruieren, positives Feedback geben, sozial unterstützen und demokratisch führen

#### Trainerverhalten ist erlernbar!

Ein guter Trainer muss es verstehen, sein Verhalten bewusst zu steuern und einzusetzen, an die Bedürfnisse der Athleten anzupassen und gleichzeitig auf situative Gegebenheiten (wie Trainingszeiten, Tabellenplatz, Alter der Athleten) und mögliche Hemmnisse (wie Druck von außen oder der Vereinsführung, fehlende finanzielle Ressourcen) abzustimmen. Führungsverhalten ist als dynamischer Prozess anzusehen und beinhaltet immer eine zwischenmenschliche Dimension, die stark durch kommunikative Prozesse geprägt ist. Der heute vorherrschende Ansatz funktionalen Trainerverhaltens geht davon aus, dass (Trainer-)Verhalten erlernbar ist und jeder ein guter Trainer werden kann, wenn er sich bestimmte Verhaltensweisen aneignet.

Welche **Verhaltensweisen** sind aber wichtig, um Kinder und Jugendliche erfolgreich und effektiv führen zu können? Ein Trainer muss Entscheidungen treffen und Sportler instruieren sowie anleiten. Er muss motivierend sein, um die Teilnehmer an die Aktivität zu binden und sportliche Leistung optimal entwickeln zu können. Er muss Feedback zu Bewegungsausführungen und der sportlichen Leistung geben, zwischenmenschliche Beziehungen fördern und



Das Training sollte aufgabenorientiert sein, d. h. es sollte der Leistungsfortschritt eines jeden Athleten verfolgt werden.

persönliches Interesse an seinen Athleten zeigen.

Diesen Anforderungen entsprechend, wurden fünf übergeordnete Verhaltensdimensionen, die das Führungsverhalten im Sport zusammenfassen, formuliert:

» **Instruktionen** bezüglich des Trainings und der sportlichen Weiterentwicklung der Athleten geben. Dies bedeutet einerseits, dass der Trainer möglichst häufig erläutert und erklärt, warum er

was und wie tut. Zudem geht es andererseits um klare Instruktionen zu Bewegungstechniken und Taktiken im Sport.

» **Positives Feedback** als Anerkennung für die sportliche Leistung der Athleten und deren Einsatz (für das Team) geben. Lob und allgemeine Ermutigungen können als Verstärker für erwünschte Verhaltensweisen angesehen werden. Somit wird die Motivation der Kinder und Jugendlichen gesteigert, weiterhin an ihren sportlichen Fähigkeiten zu arbeiten.

» **Soziale Unterstützung** geben, in dem der Trainer zwischenmenschliche Beziehungen stärkt und Interesse für seine Athleten zeigt, völlig unabhängig von deren sportlicher Leistung. Dies bedeutet, dass der Trainer sich beispielsweise auch für schulische und familiäre Belange seiner Sportler interessiert oder auch für Konflikte im Freundeskreis außerhalb des Sports ein offenes Ohr hat.

» **Demokratisches Verhalten** beschreibt, inwieweit der Trainer seine Athleten in Entscheidungen zum Training und Wettkampf mit einbezieht. Trainer sollten den Kindern und Jugendlichen in einem eingegrenzten Rahmen die Möglichkeit einräumen, beispielsweise Trainingsablauf und -inhalte mit zu bestimmen.

» **Autokratisches Verhalten** beschreibt die bewusste Abgrenzung von den Athleten und das Durchsetzungsvermögen des Trainers. Hier bestimmt der Trainer in der Regel alleine, was gemacht wird und entscheidet über die Köpfe der Kinder und Jugendlichen hinweg.

Im Allgemeinen sprechen Studienergebnisse dafür, dass Sportler zufriedener mit dem Trainerverhalten sind, wenn der Trainer viel instruiert, positives Feedback gibt, einen eher demokratischen Entscheidungsstil favorisiert und als sozial unterstützend erlebt wird. Zudem scheint es von Bedeutung zu sein, inwieweit das von den Athleten bevorzugte, das von der Situation erforderte und das tatsächliche Trainerverhalten in Einklang stehen. Trainerverhalten scheint umso effektiver zu sein, je mehr diese drei Aspekte des Trainerverhaltens übereinstimmen.

### 4. Das Training aufgabenorientiert gestalten

Ein weiterer wichtiger Aspekt des Trainerverhaltens ist die Gestaltung des Trainings. Der Trainer kann prinzipiell zwei unterschiedliche Zielorientierungen verfolgen:

» Auf der einen Seite kann **aufgabenorientiert** trainiert werden, in dem die Athleten in erster Linie daran arbeiten, ihre sportlichen Fähigkeiten weiter zu entwickeln und jeder einzelne Sportler, unabhängig von seinem Leistungsniveau, vom Trainer gefördert wird. Leistung wird auf der Basis einer individuellen Bezugsnorm bewertet. Dies bedeutet, dass die sportliche Leistung der Kinder und Jugendlichen in einer Übungsgruppe nicht untereinander verglichen, sondern der Leistungsfortschritt jedes Einzelnen gefördert und überprüft wird. So können auch Leistungsschwächere effektiv motiviert werden. Zudem sollte ein Trainer die Anstrengung der Kinder honorieren und bereits kleine Leistungsfortschritte zurückmelden.

» Auf der anderen Seite steht die **Wettbewerbsorientierung**, bei dem der Trainer sich überwiegend um die Bes-

ten einer Trainingsgruppe kümmert und das Übertreffen Anderer im Vordergrund steht. Leistung wird überwiegend an einer sozialen Bezugsnorm festgemacht, d. h. in erster Linie mit der Leistung der anderen Gruppenmitglieder verglichen. Leistungsschwächere Sportler bekommen weniger Aufmerksamkeit und werden vom Trainer weniger gefördert.

#### Jedes Teammitglied unterstützen!

Führen bedeutet, jedes einzelne Teammitglied so gut wie möglich zu unterstützen, um als Team optimal erfolgreich sein zu können. Dabei sollte jeder Sportler dort abgeholt werden, wo er sich bezüglich seines Leistungsniveaus befindet.



Kurze und klare Anweisungen, die ermutigend und lösungsorientiert sind, erhöhen das Verständnis bei den Sportlern und erleichtern die Umsetzung.

Studienergebnisse aus dem Jugendsport belegen, dass Sportler, die in einem überwiegend **aufgabenorientierten** Klima trainieren, mehr Spaß am Sport und eine größere Zufriedenheit berichten, sowie daran glauben, dass die eigene Anstrengung zu sportlichem Erfolg führt. Sie schätzen sich kompetenter ein und bewerten auch den Gruppenzusammenhalt positiver. Dagegen fördert ein eher **wettbewerbsorientiertes** Trainingsklima die Ängstlichkeit der Athleten und den Glauben, dass eher Talent und weniger die eigene Anstrengung zu sportlichem Erfolg führt. Es begünstigt zudem Konflikte innerhalb der Mannschaft und den vorzeitigen Ausstieg aus dem Sport. Die Studienergebnisse legen nahe, dass gerade im Kinder- und Jugendsport ein **aufgabenorientiertes** Trainingsklima zur Förderung der persönlichen Entwicklung betont werden sollte.

### 5. Die Gestaltung von Kommunikation

Der Schlüssel zu einem effektiven und erfolgreichen Trainerverhalten liegt in der Gestaltung von Kommunikation, denn sie vermittelt Kompetenz und Wissen. In Mannschaftssportarten muss im Unterschied zu Individualsportarten der Kommunikationsprozess in zweierlei Hinsicht gestaltet werden: individuell auf den einzelnen Spieler bezogen und die gesamte Mannschaft umfassend. Konkret ist es Aufgabe des Trainers, die Informationsauswahl und das Mitteilungsverhalten angemessen zu gestalten, sowie das gegenseitige Verstehen zu gewährleisten.

#### In der Kürze liegt die Würze

Die Informationsauswahl ist untrennbar mit dem Aspekt der Informationsverarbeitungskapazität verbunden. Die Informationsmenge, die zu einem bestimmten Zeitpunkt (z. B. in der Halbzeitpause) von einem Spieler verarbeitet und gleichzeitig erinnert werden kann, ist begrenzt. Schon in den 1920er Jahren konnte nachgewiesen werden, dass Leistungsverbesserungen umso geringer ausfallen, je ausführlicher Handlungsanweisungen sind. Nach dem Motto „In der Kürze liegt die Würze“ sollten Trainer, vor allem in Wettkampfsituationen, die zu vermittelnde Informationsmenge auf wenige Anweisungen – Faustregel: zwei bis drei je Spieler – begrenzen, die prägnant zu vermitteln sind. Die Verständlichkeit erhöht sich zudem, wenn Informationen nicht nur sprachlich, sondern auch visuell vermittelt werden. So kann der Trainer beispielsweise Bewegungen und Abläufe vorführen oder bei der Ansprache Spielfeldtafeln nutzen, um die Ansprache zu verdeutlichen.

#### Ermutigend und lösungsorientiert

Die Informationsvermittlung wird jedoch nur dann einen leistungsförderlichen Charakter annehmen, wenn Trainer gleichsam verbal und nonverbal motivierend, unterstützend, ermutigend und bestärkend auftreten. Ein solches Trainerverhalten erfordert das Unterlassen abfälliger Bemerkungen und Gesten, das Einfordern von Engagement

**Wir erwarten:**

**Sie finden bei uns:**

**Fühlen Sie sich angesprochen?**

Als Deutschlands ältester Sportverlag mit erfolgreichem Buch- und Zeitschriftenprogramm suchen wir für sofort oder später einen

## Fachlektor/Redakteur (m/w)

- einen sportwissenschaftlichen oder vergleichbaren Studienabschluss
- eine journalistische Ausbildung oder längere Praxiserfahrung in einer Zeitschriftenredaktion
- sicheres Ausdrucksvermögen und perfektes Beherrschen der deutschen Sprache
- den Besitz eines PKW-Führerscheins

- eine abwechslungsreiche Tätigkeit
- viel Raum für Eigeninitiative und
- einen sicheren Arbeitsplatz

**Dann freuen wir uns auf Ihre schriftliche Bewerbung!**

**Limpert Verlag GmbH** • Personalabteilung  
Industriepark 3 • 56291 Wiebelsheim

Anzeige



Für Feedback geben und nehmen gibt es klare Regeln. Fotos: Thomas Rokos

und Verantwortung, das Verdeutlichen von Stärken der Sportler und das Vermeiden einer Fehlerfokussierung. Trainer und Athleten stimmen in ihrer Beurteilung überein, dass diese Verhaltensstrategien bestmöglich das Selbstvertrauen und die Selbstwirksamkeitserwartung von Sportlern fördern.

So selbstverständlich diese Beurteilung erscheint, so häufig ist zu beobachten, dass Trainer überwiegend eine defizitorientierte Rückmeldung geben. Die Konzentration auf fehlerhaftes Verhalten verhindert eine optimale Handlungsausführung im anschließenden Wettkampf. Diese intensive Auseinandersetzung mit fehlerhaftem technischem oder taktischem Trainings- und Wettkampfverhalten erschwert eine rasche kognitive Verarbeitung, weil die Aufmerksamkeit des Sportlers auf vergangene Wettkampfsituationen gerichtet bleibt und Handlungsalternativen für den folgenden Wettkampf oder Spielabschnitt fehlen.

Im Gegensatz dazu erhöhen **lösungs- und zukunftsorientierte Anweisungen** die Auftretenswahrscheinlichkeit erfolgreichen sportlichen Handelns. Das Vor-Augen-Führen von bereits erfolgreich umgesetzten Spielhandlungen (z. B. der verwandelte Freistoß) und konkreten Verhaltenskorrekturen (z. B. den Mitspieler erst anvisieren und dann passen) kann nicht nur einen Leistungsabfall vermeiden,

sondern eine Leistungssteigerung bewirken. Demgegenüber kann das Vergegenwärtigen von zu vermeidenden Verhaltenszielen (z. B. nicht schießen, wenn das Tor nicht richtig anvisiert wurde) zu einer Leistungsblockierung führen.

### Mit SMART das richtige Ziel setzen

Nichts ist für Sportler und Trainer motivierender als ein **gutes Ziel**. Ziele sind effektiv, weil sie das Selbstvertrauen und das Durchhaltevermögen steigern, die Aufmerksamkeitssteuerung verbessern, Anstrengungsbereitschaft hervorrufen und die Entwicklung neuer Lernstrategien fördern. Ein leistungsförderliches Ziel muss bestimmte Kriterien erfüllen: konkret, schwierig, aber das Leistungsvermögen nicht übersteigend, überprüfbar, von Trainer **und** Sportler akzeptiert. Dabei sollten sowohl ergebnis- (z. B. wir wollen das Spiel gewinnen) als auch prozessorientierte (z. B. attackiere den ballführenden Gegenspieler sofort) Ziele formuliert werden. Die häufig verwendete allgemeine Formel „Ich will mein Bestes geben“ wird den Anforderungen an ein effektives Ziel in keiner Weise gerecht. Als Gedankenstütze zur Überprüfung von gesetzten Zielen kann das Akronym **SMART** hilfreich sein: Spezifisch, Messbar, Akzeptiert, Realisierbar, Terminierbar.

Ein **Beispiel** für ein **SMART-Ziel**: Für den nächsten Trainingszyklus von sechs Monaten setzen sich Trainer und Kader-Schwimmer das Endziel, die 400 m-Lagen in 4:17 min (= Qualifikationszeit für Olympia) zu erreichen. Die aktuelle persönliche Bestzeit des Schwimmers liegt derzeit bei 4:21 min. Von der Zielzeit können nun für die einzelnen Trainingseinheiten des Zyklus die Streckenumfänge (Quantität) und der Belastungsgrad (Qualität) des Schwimmers als Etappenziele abgeleitet werden.

### Feedback geben und nehmen

Zur Gestaltung von Kommunikationsprozessen zählt auch das Feedback, also Rückmeldung geben und nehmen. Die Regeln des Gebens und Nehmens von Feedback gelten sowohl für den Trainer als auch den Sportler. Idealerweise kommt dem Trainer hierbei eine Vorbildfunktion zu.

## 6. Schlussbetrachtung und Fazit: Sich regelmäßig selbst überprüfen

Trainer sind sich ihrer Verhaltensweisen oft nicht ausreichend bewusst. Die Einschätzung des Trainerverhaltens durch die Sportler weist in Untersuchungen häufig größere Übereinstimmung mit dem objektiv erfassten Trainerverhalten auf als die Selbsteinschätzung der Trainer. Diese schätzen ihr Verhalten häufig positiver ein, als es die Sportler oder ein objektiver Beobachter beurteilen. Daher ist es für Trainer wichtig, das eigene Verhalten immer wieder zu überprüfen und zu reflektieren.

Dies kann einerseits durch Videoaufzeichnungen von Trainingseinheiten sowie Wettkampfsituationen oder einen neutralen Beobachter geschehen. Andererseits helfen Befragungen der Sportler mittels standardisierter Fragebögen (z. B. der Pausenverhaltensfragebogen, der Fragebogen zum wahrgenommenen Trainingsklima und zum Trainerverhalten) oder offener Interviews, das eigene Verhal-

### Infobox

#### Richtiges Feedback

##### Wie sage ich's

- » Beschreibend, nicht interpretierend („Ich sehe ...!“).
- » Mitteilung der eigenen Reaktionen („Ich“ statt „Du“!).
- » Aktualität (*Was muss in diesem Augenblick verändert werden?*).
- » Lösungsorientierung (*Was kann tatsächlich verbessert werden?*).
- » Zum richtigen Zeitpunkt (*Erreiche ich meinen Athleten?*).
- » Einordnen der Rückmeldeinhalte (*Konkret nicht verallgemeinernd!*).

##### Wie nehme ich's

- » Sag genau, worüber Du Feedback haben möchtest.
- » Überprüfe, was Du gehört hast durch Wiederholen mit eigenen Worten.
- » Teile Deine Reaktion über das Feedback mit.
- » Verteidige Dich nicht.

ten realistischer einschätzen zu können. Der Einsatz und die Auswertung solcher Verfahren gehören zum methodischen Repertoire qualifizierter Sportpsychologen. Zudem sollten Athleten auch nach ihren Präferenzen bezüglich des Trainerverhaltens befragt werden. Auf der Basis der durch diese Analysen gewonnenen Erkenntnisse können Trainer ihr Verhalten kritisch hinterfragen und ein funktionaleres Trainerverhalten entwickeln.

Die regelmäßige Überprüfung des eigenen Verhaltens und die Reflexion des eigenen Tuns ist eine wichtige Maßnahme zur Entwicklung einer effektiven und erfolgreichen Trainer-Athlet-Beziehung, in der sich die Sportler angenommen fühlen und ihre Persönlichkeit sowie ihre sportliche Leistungsfähigkeit entwickeln und entfalten können. Denn ein guter Trainer versteht es, sein Verhalten *bewusst* einzusetzen und zu reflektieren.

### Literatur

- Chelladurai, P. & Saleh, S. D. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership style. *Journal of Sport Psychology*, 2, 34-45.
- Duda, J. L. & Balaguer, I. (2007). Coach-created motivational climate. In S. Jowett & D. Lavallee (Eds.), *Social psychology in sport* (pp. 117-130). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Gould, D. (2006). Goal setting for peak performance. In J. M. Williams (Ed.), *Applied sport psychology – personal growth to peak performance* (pp. 240-259). Boston: McGraw-Hill.
- Jowett, S. & Poczwardowski, A. (2007). Understanding the coach-athlete relationship. In S. Jowett & D. Lavallee (Eds.), *Social psychology in sport* (pp. 3-14). Champaign, IL: Human Kinetics.
- LaVoi, N. M. (2007). Interpersonal communication and conflict in the coach-athlete relationship. In S. Jowett & D. Lavallee (Eds.), *Social psychology in sport* (pp. 29-40). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Nordmann, L. (2010). Spitzenleistungen erfordern Top-Trainer. *Leistungssport*, 40 (4), 8-12.
- Pfeffer, I. Würth, S. & Alfermann, D. (2004). Die subjektive Wahrnehmung der Trainer-Athlet-Interaktion in Individualsportarten und Mannschaftsspielen. *Zeitschrift für Sportpsychologie*, 11, 24-32.
- 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.
- Vargas-Tonsing, T., Myers, N. D. & Feltz, D. L. (2004). Coaches' and athletes' perceptions of efficacy-enhancing techniques. *The Sport Psychologist*, 18, 397-414.
- Weidig, T. (2010). *Erfolgsfaktor Trainer – Das Trainerverhalten in Spiel- und Wettkampfpausen auf dem Prüfstand*. Köln: Sportverlag Strauß.
- Weinert, A. B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie: Lehrbuch*. Weinheim: Beltz PVU.

**Dr. Ines Pfeffer**, Dipl. Sportwissenschaftlerin, ist Wissenschaftliche Assistentin im FG Sportpsychologie an der Universität Leipzig. Sie beschäftigt sich in Forschung und Lehre u. a. mit der Trainer-Athlet-Interaktion im Leistungssport.

**Dr. Thorsten Weidig**, Diplom-Psychologe, verantwortlich beim Hamburger Sport-Verein die sportlichen Bereiche Persönlichkeitsentwicklung und Karrierebegleitung.

Sie sind ein Sports Business Professional!

Vernetzen Sie sich auf der ISPO MUNICH

vom 29.01. bis 01.02.2012.

Nutzen Sie die international führende Sports-Business-Plattform für Ihren Erfolg!

- Knüpfen Sie relevante Kontakte für Ihren Erfolg im Sports Business.
- Profitieren Sie von zahlreichen Networking-Möglichkeiten.
- Erweitern Sie Ihr Sports Business – nachhaltig, persönlich, direkt.
- Nutzen Sie die Vorteile von Synergien und Cross-Selling-Möglichkeiten.

[www.ispo.com/connect](http://www.ispo.com/connect)



Anja Neustädter,  
Sportlehrerin